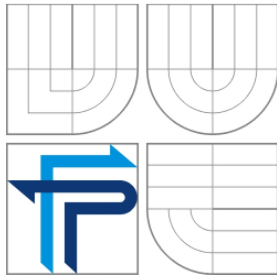




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT ECONOMY

SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA

CUSTOMER SATISFACTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. PAVEL SVOBODA

VEDOUČÍ PRÁCE
SUPERVISOR

DOC. ING. FRANTIŠEK BARTES, CSC

BRNO 2007

Abstrakt

V této diplomové práci se bude zjišťovat spokojenost zákazníka ve firmě Mapal CZ, s.r.o.. Ke zjištění výsledků se používají různé metody. V našem případě je použita metoda dotazníková. Výsledky jsou následně vyhodnoceny a jsou stanoveny možná nápravná opatření ke zlepšení.

Klíčová slova

Hodnocení,
Zákazník,
Spokojenost,
Dotazník,
Metoda.

Abstract

This dissertation is going to ensure customer satisfaction of Mapal CZ s.r.o.. In order to establish their satisfaction various methods can be used. In this case a questionnaire method is used. The information gathered is evaluated, and based on the resulting outcome corrective measures are be taken.

Keywords

Evaluation,
Customer,
Satisfaction,
Questionary,
Method.

LICENČNÍ SMLOUVA POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení: Pavel Svoboda

Bytem: Přísnovice 191, 664 63

Narozen/a (datum a místo): 05.07.1964 v Brně

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta podnikatelská

se sídlem Kolejní 2906/4, 612 00, Brno

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D. ředitelka Ústavu ekonomiky

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1

Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):

disertační práce

diplomová práce

bakalářská práce

jiná práce, jejíž druh je specifikován jako.....

(dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: Spokojenost zákazníka

Vedoucí/ školitel VŠKP: Doc. Ing. František Bartes, CSc

Ústav: Ústav ekonomiky (ÚE)

Datum obhajoby VŠKP: červen 2007

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v * :

tištěné formě – počet exemplářů**1**.....

elektronické formě – počet exemplářů**1**.....

* hodící se zaškrtněte

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.
3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2

Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizování výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
 - ihned po uzavření této smlouvy
 - 1 rok po uzavření této smlouvy
 - 3 roky po uzavření této smlouvy
 - 5 let po uzavření této smlouvy
 - 10 let po uzavření této smlouvy(z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3

Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísní a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne:

.....
Nabyvatel

.....
Autor

Bibliografická citace mé práce:

SVOBODA, P. *Spokojenost zákazníka*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. 69 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Frantisek Bartes, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou diplomovou prací na téma „Spokojenost zákazníka“, vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a za odborného přispění vedoucího diplomové práce.

V Brně dne

.....

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Doc. Ing .Františku Bartesovi, CSc. za metodické vedení a cenné rady při zpracování diplomové práce. Dále bych také chtěl poděkovat vedení společnosti Mapal CZ, s.r.o. za to, že mi umožnilo tuto práci ve firmě zpracovávat, panu Dipl.-Ing.Joachim Schwarze za to, že mi svými postřehy a návrhy pomohl při zpracování této práce a ochotně poskytl potřebné informace.

Obsah

Úvod	11
1. Analýza současného stavu	14
1.1 Pojem spokojenost zákazníka	14
1.2 Popis současného stavu.....	16
1.3 Požadavky systému	19
1.4 Definování požadavků zákazníků.....	21
1.5 Formulace problému, cíl práce	24
2 Teoretická východiska a metodika řešení	26
2.1 Současné přístupy	26
2.2 Metody měření spokojenosti zákazníka, definování znaků.....	27
2.2.1 Metoda rozvoje znaků jakosti.....	28
2.2.2 Metoda naslouchání hlasu zákazníka	29
2.2.3 Ostatní.....	38
2.2.4 Volba metody pro řešení diplomové práce	42
3 Vlastní návrh řešení	43
3.1 Definování zákazníka a jeho „spokojenost“	43
3.2 Identifikování znaků spokojenosti zákazníka.....	44
3.3 Dotazník k monitoringu a měření spokojenosti zákazníka.....	46
3.4 Stanovení rozsahu měření (tzv. vzorkování zákazníků).....	47
3.5 Stanovení vhodné metody sběru dat	48
3.6 Postup a vyhodnocení dat	50
3.6.1 Vyhodnocení otázek.....	50
3.6.2 Vyhodnocení slovního hodnocení	55
3.6.3 Vyhodnocení konkurenceschopnosti, benchmarking.....	56
3.7 Využití výsledků měření a monitorování spokojenosti zákazníků...57	
4 Zhodnocení návrhu	62
4.1 Vypracování dotazníku	62

4.2 Navrhnutí systému hodnocení spokojenosti zákazníka	62
4.3 Vyhodnocení dotazníku	62
4.4 Navrhnutí nápravných opatření a doporučení	63
4.5 Stanovení odpovědnosti osob za nápravná opatření.....	63
4.6 Přínosy hodnocení spokojenosti zákazníka pro firmu Mapal CZ s.r.o.	63
Závěr.....	65
Seznam obrázků	66
Seznam tabulek.....	67
Seznam literatury	68
Seznam příloh	69

Úvod

Zdůvodnění tématu

Jednou z prvních zásad managementu jakosti je spokojenost zákazníků. Zákazníkem je zpravidla uživatel produktu, ale může jím být i osoba, která nakupuje pro jiné uživatele. Těmi nejlépe vypovídajícími výsledky jsou pocity samotných uživatelů těchto produktů a jejich zkušenosti. Například: Rozpadla se vám bota přímo na ulici měsíc po skončení záruční doby? Přinesli vám v restauraci jídlo až po dlouhém čekání a navíc studené? Vynechal autobusový spoj, na který jste byli vázáni? Vypověděla vám službu lednička uprostřed parného léta? Možná ano, možná ne. V každém případě se však všichni setkáváme s mnoha důsledky špatné jakosti něčí práce, umocňovanými často i nízkou spolehlivostí technických systémů (2, str. 10).

Je důležité si uvědomit, že pokud jsou zákazníci nespokojeni s poskytovaným produktem, třebaže si je organizace jista, že všechny požadavky plní, má toto své reálné příčiny, které jsou zpravidla zjistitelné. Samozřejmě také platí, že pokud si zákazník nestěžuje, neznamená to vysokou spokojenost zákazníka. Jediným zdrojem hodnověrných informací k hodnocení je systematické monitorování a analýza údajů o spokojenosti zákazníků.(2)

Důvod, proč jsem si vybral téma své diplomové práce „Spokojenost zákazníka“, vyplynul na pravidelném setkání pracovníků firmy ve které pracuji Mapal CZ, s.r.o., která se konala v lednu 2007, kde bylo tématem hodnocení předešlého roku 2006 a plány na rok 2007. Vedení firmy stanovilo zvýšení plánovaného obrátu z 2 mil. EUR na 3 mil. EUR. Při hledání možné cesty jak tento plán uskutečnit, přišly na řadu otázky: „Jak jsou s námi naši zákazníci spokojeni? Jak jsou spokojeni s našimi službami? Obrátí se s poptávkou na řešení projektů právě na nás? Jak si stojíme oproti konkurenci? Co a jak můžeme zlepšit v našich službách?“ Pro odpovědi na tyto otázky je nejdůležitější vhodnou metodou zjistit, jak nás naši zákazníci hodnotí, jaké mají očekávání a jaká je skutečnost. Takto můžeme dopředu zjistit, jakých chyb se dopouštíme a přijmout příslušná opatření, vedoucí k zlepšování.

Popis společnosti

Společnost Mapal CZ, s.r.o., o kterou se bude jednat ve spojení s hodnocením spokojenosti zákazníka respektive zákazníků, vznikla 13.11.2002 na základě rozhodnutí německé společnosti založit v české republice a to konkrétně v Praze dceřinou společnost, kam by se převedla obchodní činnost a popřípadě servis, který by vedl ke snížení nákladů a lepší obslužnost zákazníků v oblasti působení České republiky a Slovenské republiky. Další záměr německých vlastníků je do budoucna rozšířit v místě výrobní prostory, s cílem rozšířit výrobu během deseti let s cílem obsazení maximálně 20 pracovních míst.

V současné době má firma Mapal CZ, s.r.o. provozovnu v malé vesničce Dlouhá Lhota u Mladé Boleslavi.

Základní údaje

Název společnosti: Mapal CZ, s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Registrace firmy: městský soud v Praze, oddíl C, vložka 90406

Sídlo: Praha 5, Smíchov, Zdíkovská 61/3030, PSČ 150 00

Základní kapitál: 200.000,-Kč

Obrat: 2.000.000,-€

Základní činnosti společnosti:

- specializovaný maloobchod
- velkoobchod

Základní specializace:

- nákup a prodej speciálních nástrojů na obrábění
- návrhy speciálních nástrojů na obrábění
- optimalizace speciálních nástrojů na obrábění

Obecné představení firmy Mapal CZ, s.r.o.

Tato firma se dle předmětu podnikání a živnostenského listu zabývá specializovaným maloobchodem a velkoobchodem, což znamená nákup a prodej speciálních nástrojů na obrábění, tedy je to směr typicky strojírenský. Je to společnost, která má zákazníky se zaměřenou výrobou pro automobilový průmysl. Jediným vlastníkem je MAPAL Fabrik für Präzisionswerkzeuge Dr. Kress KG. Sídlo firmy je v Praze, kde pobývá také Jednatel firmy ing.Petr Schmiedberger,CSc.

Dnes zaměstnává tato firma 18 zaměstnanců, a svým ročním obratem 2 mil. € ukazuje, že si našla dobré místo na trhu.

Rozsah působnosti

Firma pokrývá svými službami celou Českou Republiku a velkou část Slovenska. Dále uvažuje o pokrytí celého Slovenska.

1. Analýza současného stavu

1.1 Pojem spokojenost zákazníka

Velice často je pojem „spokojenost zákazníka“ v praxi naprosto mylně interpretován. Mnoho pracovníků v organizacích, kteří se zabývají vyhodnocováním spokojenosti svých klientů, používají způsob v duchu: „No přece přes reklamace!“ Tato jediná věta vypovídá o stavu nevědomosti lépe než jakákoliv jiná vyslovená myšlenka. V tomto případě tedy platí : když máme nulové reklamace, máme i spokojené zákazníky. Je to však velká chyba si toto myslet. Když totiž někdo zboží opravdu reklamuje, dává tím najevo svoji maximální nespokojenost. Už Juran velmi dávno označil reklamace za ubohé měřítko jakosti. Navíc mnohé výzkumy potvrdily, že „oficiální“ reklamace jsou pouhým vrcholem ledovce nespokojenosti. Velice malé procento z celkového počtu nespokojených zákazníků si tímto způsobem stěžují. Ve většině případů to funguje tak, že zákazník ventiluje svou nespokojenost tou nejpřirozenější cestou: referuje svým kolegům a známým a ti si obvykle tyto informace rovněž nechají jenom pro sebe (1, str. 62).

V dnešní době se tyto informace šíří daleko rychleji než dříve. Existují e-maily, mobilní telefony a mnoho autorů hovoří o tom, že špatné jméno firmy se šíří až 6krát rychleji, než jméno dobré.

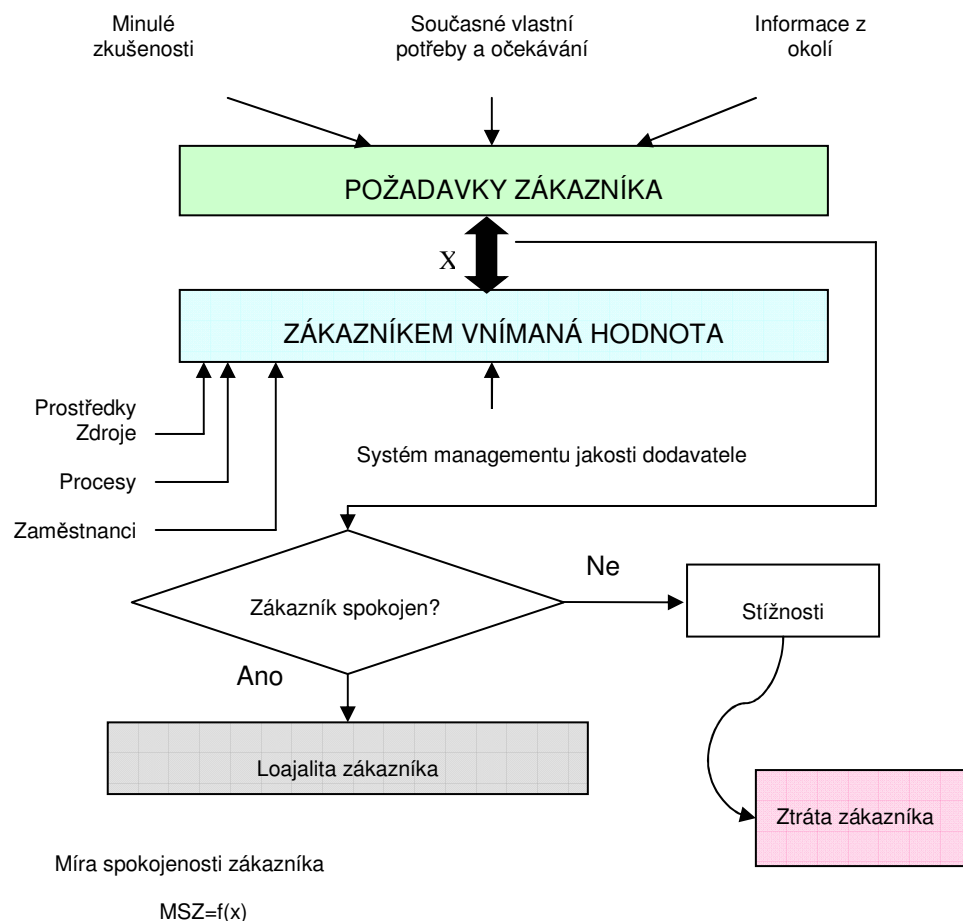
Z těchto důvodů tedy není možné přijmout tezi o tom, že nulový výskyt reklamací je obrazem o vysoké spokojenosti zákazníků. Musíme tedy jinak.

Zákazník si kupuje výrobek, který mu má přinést nějakou hodnotu, má mu uspokojit jeho potřeby a řešit problémy. S tím si také kupuje záruku, že mu tento výrobek bude sloužit podle jeho představ. S těmito představami a požadavky přijde za prodávajícím, resp. dodavatelem a seznámí je s nimi. Je také ovlivněn mnohými faktory. Např. reference, pozitivní a negativní zkušenosti z minulosti, informace z okolí(reklama).

Po nákupu zákazník vnímá reálnou hodnotu toho, co získal, a právě porovnávání svých původních požadavků a vnímané reálné hodnoty v něm vzbuzuje pocity spokojenosti nebo nespokojenosti. To znamená, že *spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu*. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání.(1, str. 63).

V závislosti na povaze těchto rozdílů lze definovat tři základní stavy spokojenosti:

1. tzv. potěšení zákazníka, charakterizovaná tím, že vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání,
2. naprostá spokojenost zákazníka, daná úplnou shodou s očekáváním a zákazník cítí, že jeho požadavky byly nákupem a používáním produktu uspokojeny.
3. limitovaná spokojenost, kdy už vnímaná realita není totožná s původními požadavky zákazníka(na Obrázek 1-1 je tento rozdíl označen hodnotou X).



Obrázek 1-1 Model spokojenosti zákazníka(1, str. 64)

Zatím neexistuje spolehlivá odpověď na otázku, při jaké velikosti X se spokojenost zákazníka změní v jeho nespokojenost. Jisté je pouze to, že formy komunikace nespokojenosti mají obvykle formu stížností a reklamací(1, str. 65)

10 zlatých pravidel péče o zákazníka (9):

1. Na prvním místě je ten, kdo nás živí
2. Zákazník je především člověk
3. Vztah se buduje komunikací
4. Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník
5. Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků
6. Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok
7. K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka
8. Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry
9. Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník
10. Investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti

1.2 Popis současného stavu

Firma Mapal CZ, s.r.o jak již bylo uvedeno je dceřiná společnost německé mateřské firmy MAPAL Fabrik für Präzisionswerkzeuge Dr. Kress KG. Tímto propojením je možné za velice krátkou dobu získat od ní pro dceřinou společnost mnoho nových, pro matku již dlouhodobých zákazníků a jejich důvěru již na začátku podnikání. V některých případech to je přímo požadavek zákazníka založit novou dceřinou společnost v tomto případě v České republice.

Stejně tak jako vnímá zákazník-spotřebitel svou vlastní spokojenost, také obchodní společnosti mezi sebou mají určité požadavky a očekávání, které obecně či velmi přesně specifikují a uvádí do svých smluv a dohod o jakosti. Ve všech případech je dohodnuté

jaké zboží, nebo služby jsou předmětem smlouvy, v jaké kvalitě, množství, termínech a za jakou cenu budou dodavatelem zákazníkovi dodány. Jelikož se jedná v našem případě o zákazníky, kteří mají tyto podmínky velice dobře zmapované, hodnotí všechny tyto faktory průběžně. Dodržování dohodnutých kritérií, hodnocení systému zabezpečování jakosti, jestli je ve filozofii firmy zaměřeni se na požadavky zákazníka, vzdělávání a odbornost zaměstnanců firmy, je ve firmě, která dodává výrobky do automobilového průmyslu na prvním místě.

Samotné hodnocení spokojenosti zákazníků ve firmě Mapal CZ s.r.o. je prováděno systémem jak velký obrat je u nich dosažen za časovou jednotku, obvykle rok. Jiné hodnocení je vnímáno jen jako slovní hodnocení při přímém řešení problému technikem společně se zástupcem zákazníka. Takové hodnocení neodráží ty správné hodnoty, které se dají zaznamenat, zpracovat a na základě výsledků porovnávat jednotlivá období mezi sebou. Chybí zde i jasná kritéria, podle kterých se dá zaznamenávat míra spokojenosti.

K posouzení současného stavu si vybereme tři základní části. Proces, systém a produkt. Posouzení samotné bude prováděno způsobem tzv. interního auditu.

Podmínkou je, aby firma měla věci hlavně týkající se systému, který musí být ve firmě zavedený, musí fungovat a být v pořádku. V očích zákazníka je zavedený **system** řízení jakosti pozitivní záležitostí.

Další část, na kterou se zaměříme je **proces**. Každá činnost je v podstatě proces, který má začátek, určený postup a má konec. V průběhu mohou procesy navzájem mezi sebou samozřejmě začínat, končit, navazovat nebo prolínat se. Toto bývá taktéž součástí dokumentace v systému. Hlavní dokument, který obsahuje základní strukturu procesů je příručka kvality. Jsou zde uvedeny všechny záměry, filozofie, vize a cíle firmy a jsou zde také popsány jednotlivé procesy, které jsou relevantní pro danou firmu. Tohle má vliv na správný a rychlý průběh zakázky. Pokud vše funguje, zboží se dostane ke správnému zákazníkovi včas, v objednaném množství a dohodnuté kvalitě. Tohle jsou kritéria jejichž míru dosažení ve firmě Mapal CZ s.r.o. nezjišťují. Ve zjišťování těchto dat vidím příležitost, jak se nejlépe dozvědět, jak se naplňuje očekávání zákazníka.

Třetí část, na kterou se zaměříme, je samotný **produkt**, se kterým se ve firmě obchoduje. Protože se jedná ve firmě o nákup a prodej, prověříme dodržování zákaznických požadavků na produkt. Podmínkou úspěšného obchodu je tzv. způsobilost všech znaků výrobku, které jsou dány výkresem a nastavením těchto znaků podle jednotlivých specifikací. Naplnění těchto podmínek je kontrolováno při konečné kontrole. Úspěšnost celého procesu je nejlépe poznat nasazením v našem případě nástroje do výroby u zákazníka. Pokud vše běží podle očekávání zákazníka je vše v pořádku. Tato očekávání také nejsou zaznamenávána.

Dále je prověřovaná **kvalifikace personálu**. Jelikož firma existuje krátkou dobu, personál na úrovni vedoucích pracovníků je průběžně školen jak na externích, tak na interních školeních, kde jsou témata zaměřená hlavně na odbornou způsobilost a získávání zkušeností po stránce řešení problémů v obchodní a technické sféře, tak práci s lidmi. Na úrovni ostatních spolupracovníků probíhá školení pouze na úrovni interních školení a to jak po stránce produkce, tak ostatních zákonných školení. Další rozvoj vzdělávání a samotného vzdělávání je zpracováváno jednou ročně. Jak je zákazník spokojený s kvalitou technického poradenství, je také dobré zjišťovat.

Balení dílů je podle jednotlivých produktů na základě schválených balících předpisů. Přepravu si zajišťuje buďto zákazník, nebo ve většině případech se podle týdenních odvolávek objednaným externím dopravcem. Skladování zboží je prozatím krátkodobé a sklad je v podobě expedičního místa, které se pravidelně odváží. I správný obal, který je nejen účelový, ale taky pečlivě provedený, dokáže ukázat, že výrobní firma na nic nezapomíná.

Důležitým bodem je **analýza chyb**, následné korektury a plány neustálého zlepšování všech procesů, které jsou popsány v příručce kvality. Jednotlivé neshodné díly se řeší individuálně podle rozsahu neshody a následně se přijímají **nápravná opatření**. Dále se jednotlivě řeší zákaznické **reklamace**. Ty mají jak je již dříve uvedeno velmi velký vliv na hodnocení spokojenosti zákazníka. Řešení těchto externích reklamací má svůj průběh. Po ohlášení reklamace zákazníkem se rozběhne reklamační řízení. Toto je vlastně již ta nejhorší fáze, kdy se u zákazníka projeví vada výrobku nebo služby a

v konečném důsledku se musí zákazník přesvědčit, že k takové situaci již nedojde. Chce znát veškerá opatření která k tomuto cíli vedou. Svoji nespokojenost vyčíslí nejenom finančně, ale vše se odrazí následně v konečném hodnocení, kde je v otázce reklamace tato nespokojenost vyjádřena nižším hodnocením a tím je v konečném efektu i možnost, že se bude zákazník v dalších projektech spíše obracet na konkurenci, která jí zaručí bezvadné dodávky.¹

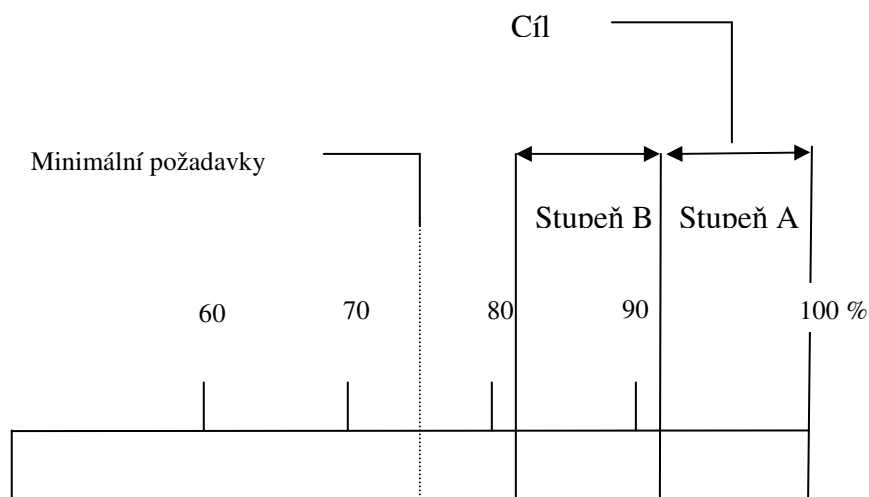
1.3 Požadavky systému

Jedním z hlavních požadavků co se týče spokojenosti zákazníka je „Cíl“ být u všech zákazníků po prověřovacích procesních a výrobných auditech u dodavatele, které je prováděno pravidelně, většinou však jednou ročně samotnými zákazníky hodnoceni jako „A“ dodavatel(Obrázek 1-2). Toto hodnocení je vstupenkou do další spolupráce se zákazníkem po stránce nových výrobních projektů. Škála tohoto hodnocení je rozdělena do tří kategorií²:

„A“ - je dodavatel způsobilý s hodnocením 92 – 100 %

„B“ - je dodavatel podmíněčně způsobilý s hodnocením 82 – 91 %

„C“ – je dodavatel nezpůsobilý s hodnocením 0 – 81 %



Obrázek 1-2 Škála hodnocení

¹ Dokumentace firmy Mapal CZ, s.r.o. stav dne 30.01.2007

² Audi-Audit-Vorlage-Stand 02.06.2006

Tomu, abychom se dále dozvěděli o míře spokojenosti, je nutný kontakt na B2B platformě, tj. přímý kontakt přes internetové zákaznické připojení hot-line prostřednictvím zákaznického čísla a hesla, kde je možné přímo sledovat vývoj a stav co se týče kvality (Supplier Cockpit). To je po stránce zjišťování spokojenosti zákazníka podle mého mínění jedním z nejrychlejších hodnocení. V současné době nemá firma Mapal CZ, s.r.o. s žádným zákazníkem toto připojení sjednané a ani žádný zákazník nemá požadavek toto připojení provést. V budoucnu lze tento požadavek očekávat zejména od zákazníků, kteří jsou dodavatelé do automobilového průmyslu.

K analýze spokojenosti zákazníka je zapotřebí neustálé a systematické dotazování, které umožňuje o poznaných slabých místech, návrzích na zlepšení a silných stránkách cíleně informovat.

Analýza spokojenosti zákazníků přináší dodavateli tento prospěch:

- odhaluje silné a slabé stránky obchodních procesů,
- zjišťuje potenciál pro zlepšování, např. při komunikaci nebo při spolupráci se zákazníkem,
- poskytuje poznatky o vlastním postavení na trhu (benchmarking),
- umožňuje vnímání dodavatele z pohledu zákazníka,
- umožňuje sledování trendů po dobu více let,
- ukazuje potenciál budoucího rozvoje.

Má také význam v systému managementu, kde se nabízejí mj. tyto možnosti:

- zahrnutí do strategického plánování,
- zahrnutí do procesu dohadování cílů,
- integrace do koncepce řízení,
- zakotvení do podnikatelského plánu,
- zahrnutí do průběžného přezkoumání vedením,
- stanovení ukazatelů a jejich sledování.

Co se týče požadavku obsahu zkoumání *kvantitativního*, jsou tím myšlena kritéria výkonu vybraných obchodních procesů, která se týkají věcného a předmětového obsahu obchodního vztahu.(3)

Požadavky na *kvalitativní* obsah zkoumání se zabývají tématy na úrovni vztahů. Např.:

- Jakost – Průběh reklamace, závady při 0 kilometrech, řízení jakosti, řízení dodavatelů
- Technologie výroby – Organizace výroby, schopnost iniciovat procesy, hloubka výroby
- Logistika – Dodací lhůty, dodávková kázeň, pružnost dodávek, balení, návaznost na logistické systémy, metody přepravy
- Služby zákazníkům – Odborná způsobilost, organizace služeb zákazníkům, reklamace z provozu
- Prodej – Doba reakce na poptávky, prezentace nabídek a výrobků
- Komunikace – Úprava zastupování, prostředky komunikace, kvalita informací, chápání problémů, jazykové a osobní dorozumívání
- Zpracování vyskytujících se témat – Přijímání a reakce, rozbor příčin, opatření a odstraňování chyb
- Vztahy – Důvěra, společná vize a cíle, připravenost na neustálé zlepšování
- Potenciál pracovníků – Program pokračujícího vzdělávání, kvalifikace pracovníků
- Management – Politika a strategie, schopnost konkurovat, partnerství, zdroje, image.(3)

1.4 Definování požadavků zákazníků

Jakmile se vyjasní, kdo jsou reální zákazníci a u které skupiny zákazníků budeme monitoring a měření spokojenosti uskutečnit, je možné přistoupit k definování požadavků zákazníků a potažmo znaků jejich spokojenost.(1, str. 68).

Pod pojmem „požadavek zákazníka“ přitom budeme chápat: „transformaci hlasu zákazníka do formulací srozumitelných dodavateli, obsahující potřeby a očekávání“. *Potřeby* jsou užitky, jež mají být určitým produktem naplněny (např. potřeba být dopraven do zaměstnání), *očekávání* pak požadavky týkající se takových charakteristik, jako jsou čas, úplnost frekvence, rozptýl apod. (např. být dopraveno zboží denně do určité hodiny). Odhalování požadavků zákazníků by mělo být standardním marketingovým procesem v rámci něhož mohou být požadavky členěny podle různých hledisek, např.:

- podle hlediska času existují požadavky současné a budoucí,
- podle hlediska stavu rozlišujeme požadavky emocionální a racionální,
- podle hlediska úrovně může jít o požadavky primární a sekundární.

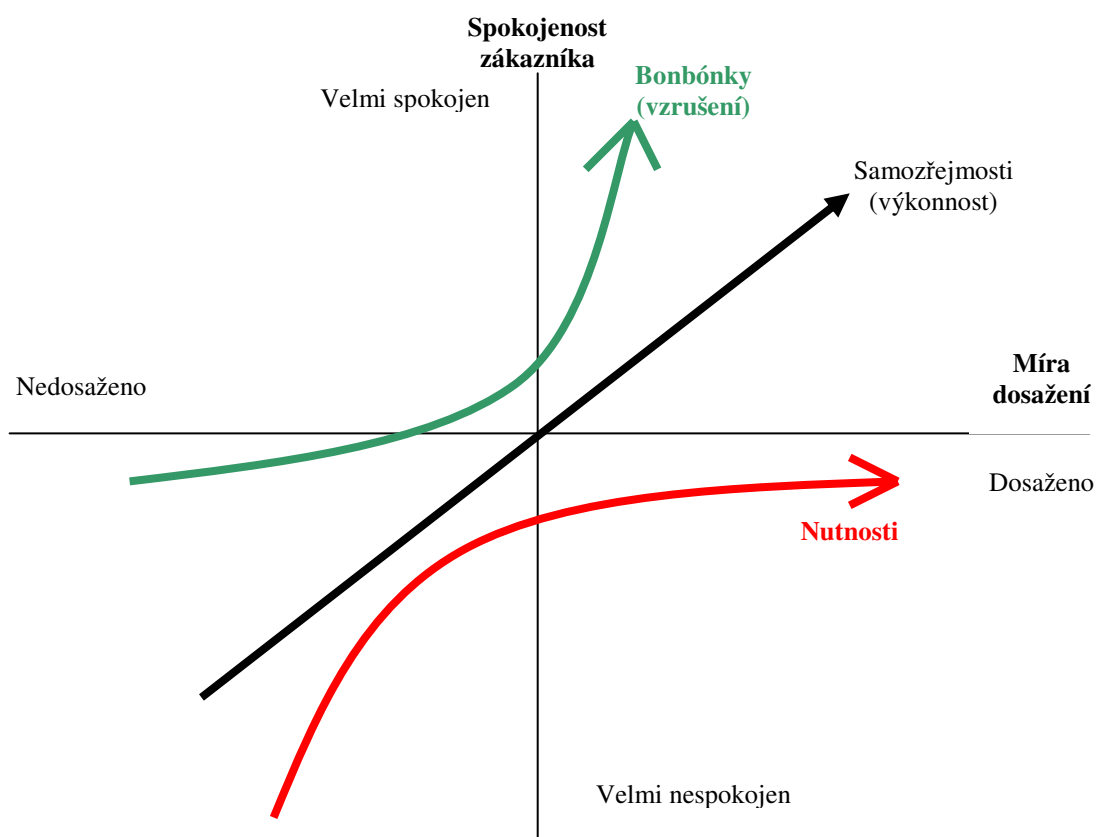
Zajímavým se z pohledu měření spokojenosti zdá členění požadavků podle Kana. Ten předpokládá, že u jakéhokoliv výrobku nebo služby mohou být vymezeny tři skupiny požadavků (Obrázek 1-3) ovlivňující míru spokojenosti zákazníků.

Bonbónky, což je malá skupina požadavků, pro které je typické to, že když je zákazník nedostane nebo nevyužije, nesníží to jeho reálnou spokojenost. Naopak ale platí, že jejich využitím zažije zákazník stav příjemného vzrušení nad tím, co mu bylo poskytnuto. Příkladem může být nabídka občerstvení v servisu, když zákazník čeká na vyčištění svého autíčka (1, str. 68).

Samozřejmosti, což je velká skupina požadavků souvisejících s plněním funkcí daného produktu. Například každý majitel vozidla samozřejmě očekává, že ho jeho autíčko vždy spolehlivě dopraví na místo, které si zvolil.

Nutnosti, tj. opět malé množství požadavků, pro které je charakteristické to, že v nejlepším případě nevedou k nespokojenosti zákazníka. Mohou být spojeny s legislativně stanovenými požadavky, např. s hladinou hlučnosti, spotřeba pohonných hmot apod., jejich neplnění vede ke ztrátě zákazníků (1, str. 69)

Základním požadavkem vrcholového managementu ve firmě Mapal CZ s.r.o., je vytvoření dobře organizované sítě profesionálních technických poradců v České a Slovenské republice a svým zákazníkům nabídnout poradenství v oboru speciálních obráběcích nástrojů, včetně zajištění jejich výroby, dodání a uvedení do provozu. Důležitý cíl je zpracování celých projektů. Další cíl je úspěšná konkurence podobně orientovaným firmám s cílem nabídnout kvalitní lépe optimalizované nástroje a lepší servis. Dostat se do oblasti „bonbónků“, kde bude pro zákazníka příjemné, např. pozvání na pracovní večeři.



Obrázek 1-3 Kanův model spokojenosti zákazníka(1, str. 69)

1.5 Formulace problému, cíl práce

Z analýzy a popisu současného stavu ve firmě je zřejmé, že zjišťování spokojenosti zákazníka si zákazník částečně provádí a zjišťuje sám. Je to samozřejmě dobrá pomoc, ale podstatou je, že sám dodavatel, prodejce, firma provádějící služby, si musí provádět svoje zjišťování a hodnocení spokojenosti zákazníka. To co provádí zákazník, to jsou záležitosti, které jsou předem dohodnuté a smluvně ošetřené. Při svých zákaznických auditech se pouze sami přesvědčují, jestli systém u dodavatele funguje jak má.

Problém ale je v tom, že dodavatel nezná další podrobnosti, které se vlastně odehrávají u zákazníka. Je tedy zapotřebí, aby se dodavatel dále pídil, zjišťoval a vyhodnocoval u zákazníka, jak jsou uspokojovány jeho potřeby dodávaným produktem nebo službou. Jde o to, aby dodavatel znal svoji pozici u svých zákazníků. Jak vnímá dodávané produkty, kvalitu balení, množství, včasnost dodávek, použitelnost, případně jak srovnává produkci od konkurenčních firem, ceník, přístup ke změnám, jestli je dostatečně zajištěn servis, jaká je spolupráce s procesem neustálého zlepšování. Tím lze zdárně čelit konkurenci. Velmi dobrou pomocí je pro firmu MAPAL CZ, s.r.o. jsou již zmiňovaní specialisté, kteří jsou neustále se svými zákazníky v kontaktu, můžou s nimi hovořit a tím získávají velice cenné poznatky, které vedou k tomu, že se vedení firmy následně dozví o tom, jak dále rozvíjet vztahy speciálně s jedním každým zákazníkem. Jaké očekává další lepší přístupy, návrhy, řešení. Jaká zdánlivě maličkost chybí k tomu, aby nám zákazník umožnil zpracovat jeho nový projekt.

K těmto zjišťováním se používají různé metody a přístupy, a je na dodavateli, který přístup nebo metodu si vybere.

Cílem diplomové práce bude:

- vypracování dotazníku spokojenosti zákazníka pro firmu Mapal CZ,s.r.o.
- navrhnutí systému hodnocení spokojenosti zákazníka pro firmu Mapal CZ, s.r.o.
- vyhodnocení dotazníku podle navržené metody
- navrhnutí nápravných opatření a doporučení
- stanovení odpovědnosti osob za nápravná opatření
- Přínosy zjišťování spokojenosti zákazníka pro firmu Mapal CZ s.r.o.

2 Teoretická východiska a metodika řešení

Cílem firmy je pochopit a uspokojit potřeby svých zákazníků.

(1, str. 67) Ke skutečně profesionálnímu a systematickému zvládnutí těchto měření by firma měla realizovat tyto základní kroky:

- definování, kdo je pro firmu zákazníkem,
- definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti,
- návrh a tvorbu dotazníků k měření spokojenosti zákazníků,
- stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků),
- výběr vhodné metody sběru dat,
- tvorbu postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti,
- využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování.

2.1 Současné přístupy

Pokud vycházíme ze základní teze moderního managementu jakosti, tak zákazník je každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce. Každá organizace má tedy dvě skupiny zákazníků: interní a externí.

Interními zákazníky jsou zaměstnanci firmy, mezi externí zákazníky řadíme zprostředkovatele, odběratele a konečné uživatele výrobků a služeb. Je naprostou nezbytností, aby si firmy dokonale uvědomily, kdo je pro ně zákazníkem. V našem případě je to odběratel, který provádí obrábění montáž případně i konečnou montáž automobilu. Nesmíme však zapomenout na tisíce motoristů, kteří budou tyto automobily používat. Vnímání motoristů je odlišné od vnímání odběratele. Každá skupina může mít zcela rozdílné potřeby a očekávání.(1)

To znamená, že na samém začátku si musí organizace vyjasnit, u kterých skupin zákazníků bude měření jejich spokojenosti realizovat. Definování zákazníků bude mít vliv nejenom na náklady spojené s měřením spokojenosti, ale i všech další aktivity s tímto měřením související. Z na první pohled banální etapy se tak definování zákazníků stává jednou z klíčových činností uvnitř jakékoliv organizace.(1)

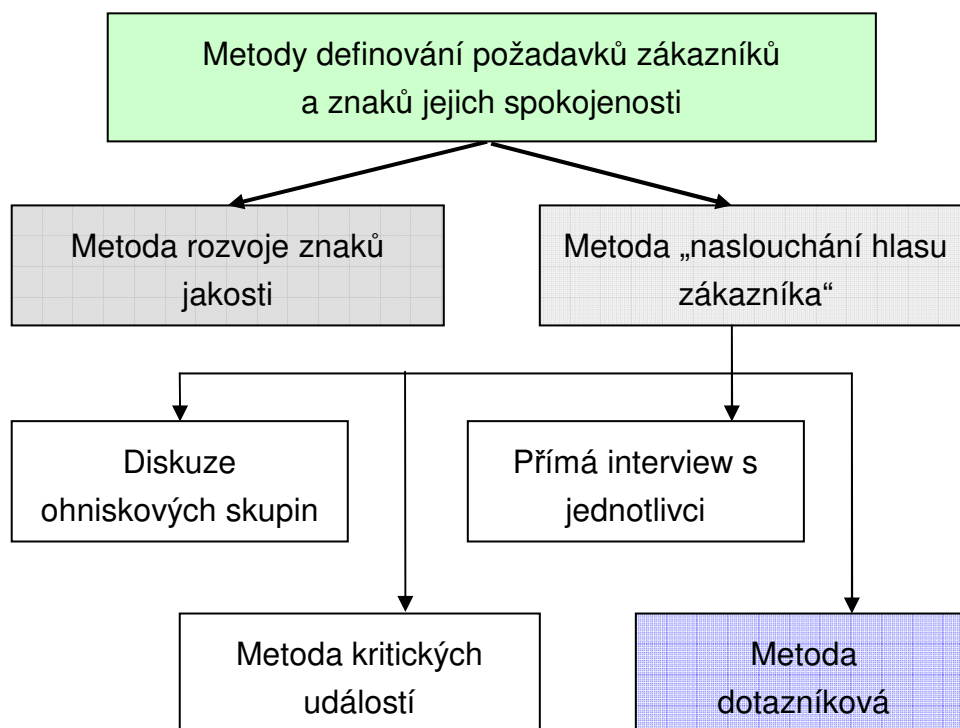
Jak už bylo řečeno dříve, organizace mají obvykle několik různých skupin zákazníků, aniž si to manažeři hlouběji uvědomovali. Nicméně je právem vrcholového managementu rozhodnout o tom, u které ze skupin externích zákazníků bude systematicky vyhodnocována míra jejich spokojenosti. Ani norma ČSN EN ISO 9001 totiž nehovoří o tom, že vnímání musí být posuzováno u všech zákazníků organizace. Bylo by samozřejmě nejlepší, pokud by organizace sledovaly míru spokojenosti u všech skupin svých zákazníků, tomu však mohou bránit takové překážky, jako nedostatek zdrojů a kapacit, anonymita reálných uživatelů apod. V případě, že se vedení organizace rozhodne pracovat s názory pouze určitých skupin svých zákazníků, musí také stanovit objektivní kritéria pro toto rozhodnutí. V praxi se logicky nabízí využít jako základní kritérium podíl té které skupiny zákazníků na celkových tržbách organizace. I zde může pomoci aplikace Paretovy metody, využívané především v logistice. V případě nasazení Paretovy metody by tak mezi skupinu zákazníků, u které by bylo nutné se systematicky měřením jejich spokojenosti zabývat, byli zařazeni ti ze zákazníků, kteří se na celkových tržbách dodavatelské organizace podílejí alespoň 70 %. Toto rozhodnutí je významné i z pohledu následujících aktivit znázorněných výše uvedeným vývojovým diagramem: nelze totiž objektivně zkoumat znaky spokojenosti dříve než má organizace jasno v tom u koho spokojenost bude monitorovat a měřit!(4)

2.2 Metody měření spokojenosti zákazníka, definování znaků

Podobně by bylo možné dělit i tzv. znaky spokojenosti. Jsou to měřitelné a neměřitelné znaky zjišťující, že požadavky zákazníků budou splněny, a přímo podmiňující míru jeho vnímání daného výrobku nebo služby. Proto jsou často znaky spokojenosti značně odlišné od standardních technických parametrů.(1)

Proto je zejména poznání znaků spokojenosti mimořádně důležitým krokem. A navíc jsou to právě znaky spokojenosti, díky kterým jsme schopni souhrn pocitů zákazníků převést do řeči čísel. Pro definování znaků spokojenosti zákazníků lze využít v praxi dvě základní metody:

1. metodu rozvoje znaků jakosti,
2. metodu naslouchání hlasu zákazníka
3. ostatní metody



Obrázek 2-1 Metody definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti(1, str.71)

2.2.1 Metoda rozvoje znaků jakosti

Podstatou metody rozvoje znaků jakosti je to, že aktivními účastníky nejsou reální ani potenciální zákazníci, ale zaměstnanci organizace, která daný produkt vyrábí a dodává.

Ti jsou vyzváni k tomu, aby definovali požadavky zákazníků (resp. znaky spokojenosti) za předpokladu, že se dokáží vžít do role budoucích zákazníků. Tato metoda vyžaduje zkušeného moderátora, který může aplikovat při vedení skupiny zaměstnanců brainstorming, afinitní diagram, případně jiné metody plánování jakosti. Jde o metodu nenáročnou na zdroje i náklady, rychle aplikovatelnou, nicméně výsledky jsou mnohem méně objektivní než v případě metod naslouchání hlasu zákazníků. Proto bychom ji měli chápat jako východisko z nouze. Tato metoda se ve firmě Mapal CZ, s.r.o. nebude provádět, protože znaky jsou zákazníkem jasně definovány. Její použití je možné například při zavádění nových výrobků, u spotřebního zboží, nebo u výrobků pro každodenní použití.

Pro řešení této diplomové práce je tato metoda nevyhovující a měla by být používána pouze pokud není možné z nějakých důvodů uskutečnit metodu naslouchání zákazníka, nebo jako metoda doplňková.

2.2.2 Metoda naslouchání hlasu zákazníka

(1, str. 71) Charakteristickým prvkem metod naslouchání hlasu zákazníků je fakt, že zde pracujeme se vzorkem současných, resp. potenciálních zákazníků, přičemž není podstatné, zda jde o zákazníky vlastní či zákazníky konkurence. Ke vhodným metodám (Obrázek 2-2): naslouchání hlasu zákazníků bezesporu patří

- diskuse v ohniskových skupinách,
- přímá interview s jednotlivci,
- dotazníková metoda,
- metoda kritických událostí.

Diskuse v ohniskových skupinách

Ohniskovou skupinou je v tomto případě skupina 6 až 12 skutečných nebo potencionálních zákazníků. Jako „ohnisková“ se podobná skupina označuje ze dvou důvodů:

- a) obvykle je tvořena zástupci konkrétního segmentu zákazníků
- b) v diskusi je věnována pozornost pouze úzkému tematickému okruhu otázek, které v tomto případě jednoznačně směřují k odhalení skupiny znaků výrobků a služeb, ovlivňující jejich spokojenost.

S účastníky ohniskové skupiny je vedena moderovaná diskuse, jejímž smyslem je generování souboru požadavků zákazníků, resp. znaků spokojenosti. Úloha moderátora je velmi důležitá: musí účastníky podporovat a motivovat k takové diskusi, ve které jsou svobodně sdělovány názory účastníků, má však bránit dominaci pouze malé části skupiny a vhodně může využívat např. předem sestaveného dotazníku – ne však k tomu, aby jej účastníci skupiny vyplňovali. Délka diskuse by neměla přesáhnout dvě hodiny a moderátor musí všechny výsledky diskuse zaznamenávat. Skupina by měla mít k dispozici vhodné technické pomůcky (počítač, flipchart apod.). určitým omezením metody je to, že každý účastník má pouze limitovaný prostor k definování svých názorů: např. pokud by měla skupina 12 členů a diskuse trvala 2 hodiny, má každý účastník na své sdělení k dispozici jen 10 minut. V některých případech by tak měla být využita série diskusí v ohniskových skupinách, kdy např. první z nich by byla věnována hrubé představě o souboru požadavků zákazníků, resp. o znacích jejich spokojenosti, a další by se věnovaly podrobněji různým podmnožinám požadavků a znaků.⁽¹⁾ Tato metoda se v dané firmě nedá použít z důvodu časové náročnosti a částečně z důvodu neochoty zákazníka o těchto záležitostech diskutovat.

Přímá interview s jednotlivci

Tazatel zde klade jednotlivým účastníkům dotazy podle předem vytvořených schémat (dotazníků) tak, aby výsledkem byl pokud možno ucelený seznam požadavků zákazníků, resp. znaků jejich spokojenosti. Sám rozhovor by měl trvat maximálně jednu hodinu a tazatel může pomoci dotazovaným osobám rozvíjet jejich názory kladením dodatečných, nepřipravených otázek.

V souvislosti s využitím výše uvedených metod publikovali některé zajímavé informace Griffin a Hauser:

- k definování stejného počtu požadavků zákazníků, resp. znaků spokojenosti, je nutný asi dvojnásobný počet interview než diskusí v ohniskových skupinách,
- zatímco v průměru 5 interview odhalí asi 50% požadavků a znaků, 25 interview s jednotlivci odhalí už asi 98% všech požadavků a znaků.

Pro objektivitu výsledků je velmi důležité, zvolení počtu interview a diskusí v ohniskových skupinách i čas jejich trvání!(1) Provádění těchto rozhovorů lze v tom případě, pokud má jednatel vyčleněno dostatek času a dostatek financí na provedení návštěv u zákazníků. Také přípravy jsou časově více náročné. Tyto rozhovory lze provádět prostřednictvím technických poradců. Tomu však musí předcházet školení těchto poradců. V tomto případě jsem tuto metodu z časového důvodu a z důvodu velké finanční náročnosti neprováděl.

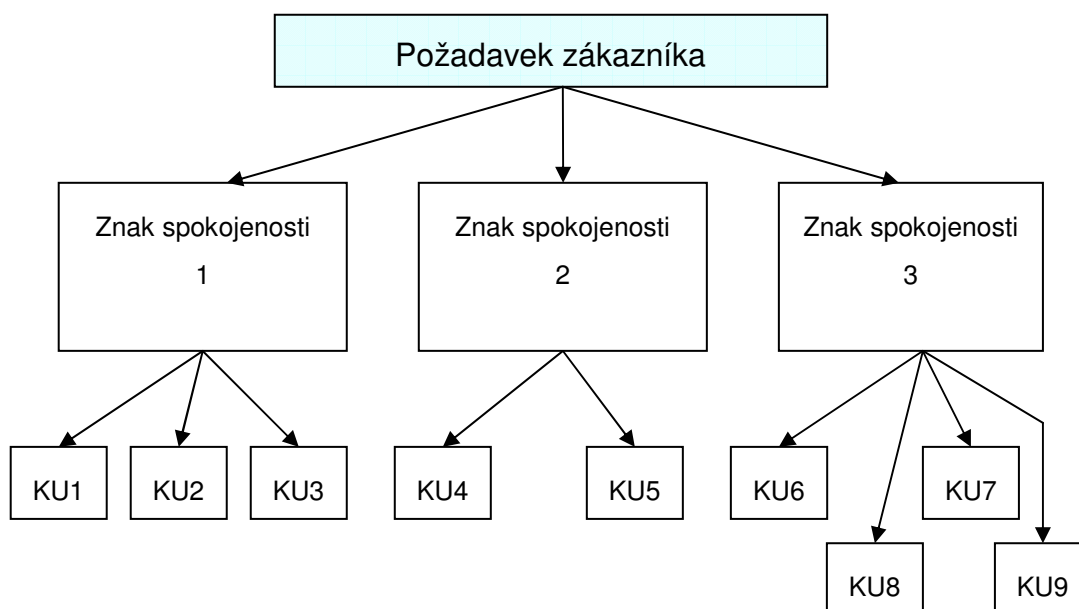
Metoda kritických událostí

(1, str. 73)Jde pravděpodobně o nejlepší způsob definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti, vyvinutý Flanaganem už v r. 1954. Pod pojmem „kritická událost“ je třeba vidět naprosto konkrétní vyjádření zákazníka, které se vztahuje k pozitivní nebo negativní zkušenosti s využitím daného nebo podobného produktu – je to vzpomínka, která zákazníkovi nevymizela z paměti. Každá kritická událost by se měla vyznačovat těmito základními vlastnostmi:

- musí popisovat chování vlastního produktu nebo toho, kdo produkt poskytuje,
- musí být specifická, tj. popisovat pouze jeden určitý aspekt chování,
- musí být jednoznačná, aby neumožňovala rozdílnou interpretaci,
- musí se opírat o zkušenost toho, kdo událost popisuje.

Z toho vyplývá, že např. vyjádření kupujícího v obchodě „Obsluha mi nebyla schopna pomoci“ není dobře popsanou událostí, protože z ní není zřejmé, jak se vlastně obsluha chovala.

Postup aplikace metody kritických událostí je naznačen vývojovým diagramem na (1, str.75). vhodnou metodou vybereme minimálně 20 respondentů – našich resp. konkurenčních zákazníků, kteří mají s využitím stejného nebo ekvivalentního produktu osobní zkušenost. Každý z nich je vyzván, aby pokud možno definoval 5 až 10 pozitivních a 5 až 10 negativních událostí (tj. událostí kritických), spojených s daným produktem. V optimálním případě tak vytvoříme seznam až 400 kritických událostí, což je 100% . Pro účely pozdějšího přezkoumání vhodnosti a všeobsažnosti třídění kritických událostí by mělo být z celého souboru kritických událostí vybrán náhodným výběrem podsoubor 10% kritických událostí ještě před jejich tříděním na znaky spokojenosti a požadavky zákazníků a zatím odložen. Vlastní proces třídění by tak měl být realizován na 90% původně definovaných kritických událostí. K třídění může být velmi výhodně aplikován afinitní diagram, protože třídění je založeno na předpokladu, že některé kritické události mohou mít určitou společnou charakteristiku. Tato společná charakteristika je pak znakem spokojenosti pokud bychom celý proces opakovali už pouze na souboru znaků spokojenosti (obrázek 2-2), i ty mohou mít určitou společnou bázi: z několika znaků spokojenosti tak můžeme odvodit konkrétní požadavek zákazníka (1, str. 74).



Obrázek 2-2 Vztahy mezi kritickými událostmi, znaky spokojenosti a požadavky zákazníků (1, str. 77)

Legenda:

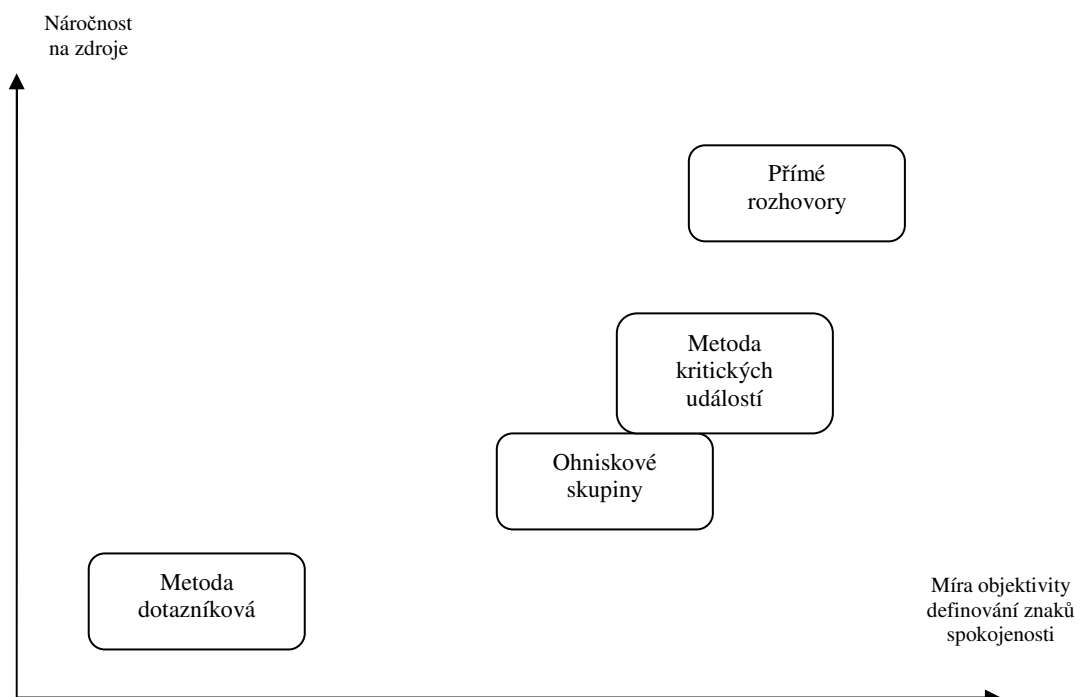
KU – kritická událost

Kvalita třídění má být posouzena z hlediska úplnosti a správnosti dvěma nezávislými posuzovateli, jež mají být zkušenými odborníky. První z nich opakuje sám kroky třídění kritických událostí na znaky spokojenosti a poté na požadavky zákazníků, druhý posuzovatel kritické události třídí ihned do požadavků zákazníků. Podobné výsledky obou posuzovatelů signalizují dobrou shodu třídění. Ukazatelem kvality třídění může být tzv. index shod, tj. poměr shodně přiřazených kritických událostí oběma posuzovateli k celkovému počtu kritických událostí. Pokud nedosáhne hodnota tohoto indexu alespoň 0,8, měl by kvalitu třídění posoudit třetí nezávislý posuzovatel, který by se měl zaměřit zejména na rozdílné umístění kritických událostí svými předchůdci. Jeho rozhodnutí by mělo být konečné. Poté je žádoucí porovnat počet shodně přiřazených kritických událostí všemi třemi posuzovateli s původním tříděním. Pokud by nebyla dosažena alespoň 75% shoda, je nutné celý proces definování kritických událostí opakovat, teď však na souboru dvojnásobné velikosti (tj. 40 zákazníků). Pokud je shoda 75% a vyšší, je provedena závěrečná validace třídění tím, že na začátku odebrané množství 10% kritických událostí je přiřazováno k definovaným znakům spokojenosti nebo požadavkům zákazníků. Pokud nemůže být žádnému znaku spokojenosti nebo požadavku zákazníka přiřazena více než jedna kritická událost, znamená to, že seznam znaků, resp. požadavků, je neúplný. Nezbyvá než celý proces opakovat na dvojnásobném vzorku respondentů.

Tady je vidět, že metoda kritických událostí je sice náročnější na zdroje a pracnější v porovnání s jinými metodami naslouchání hlasu zákazníka, dává však nejspolehlivější výsledky. A protože každý z nás má bezpochyby celou řadu kladných, ale i negativních vzpomínek na využití určitého výrobku nebo služeb, neměl by být pro pracovníky organizací problém tuto metodu aplikovat s cílem opravdu podrobně poznat všechny důležité znaky spokojenosti zákazníků. (1)

Smyslem všech popsaných metod je co nejdokonaleji vymezit všechny podstatné požadavky zákazníků a strukturu těch znaků, které přímo ovlivňují pozitivní, resp. negativní pocity zákazníků. Jakmile jsou tyto znaky identifikovány, musí být stanovena jejich závažnost, k čemuž může posloužit alokační metoda nebo metoda porovnávání. Bez poznání těchto znaků nelze spokojenost zákazníků objektivně monitorovat a měřit!(1)

Pokud bychom chtěli jednotlivé metody definování znaků spokojenosti porovnat z hlediska míry objektivity a náročnosti na zdroje (tedy i pracnosti), můžeme tak učinit i pomocí obrázku 2-3. Je tedy zřejmé, že jednoznačně nejméně vhodnou metodou je metoda dotazníková – sice málo náročná na zdroje, ale jen málo objektivní. Zbývající metody jsou z hlediska objektivního výsledku (tj. stanoveného seznamu znaků spokojenosti) téměř srovnatelné. U přímých rozhovorů s jednotlivými zákazníky jsou však nároky na lidské, finanční a další zdroje nejvyšší. Vzhledem k těmto nárokům jsem také tuto metodu nepoužil.



Obrázek 2-3 Porovnání objektivity a zdrojové náročnosti metod definování znaků spokojenosti

Metoda dotazníková

Je typickou metodou přímého styku se všemi svými přednostmi a nedostatky. Vzorku zákazníků je zaslán předem vytvořený dotazník, jenž musí být konstruován tak, aby umožnil po zpracování údajů poznání souboru požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti se zamýšleným produktem. Je vhodné, aby odpovědní pracovníci organizace v dotazníku naznačili, resp. ilustrovali, některé možné požadavky a znaky, aby je mohli respondenti doplňovat a rozvíjet. Struktura dotazníku však musí v každém případě umožňovat jednotné vyhodnocení údajů. (1)

Volba otázek

Každému znaku spokojenosti je nutné věnovat minimálně jednu samostatnou otázku. Tyto otázky by měly s dostatečnou přesností umožnit analýzu pocitů zákazníka spojených s jejich zkušenostmi na základě projevů všech výše definovaných znaků spokojenosti. Počet otázek by přitom neměl překročit 15.

Formáty dotazníků

Mezi dva základní formáty dotazníků patří formát check-listů a tzv. Likertův formát. Check-listy obsahují sadu vyhlášení, na které zákazník reaguje odpověďmi „ano“, „ne“. Širší možnost odstupňovaných odpovědí nabízí Likertův formát, který by měl při tvorbě dotazníků preferován. Doporučuje se využívat pětistupňovou hodnotící škálu, kde první hraniční stupeň znamená absolutně negativní hodnocení znaku spokojenosti zákazníků a opačný hraniční stupeň absolutně pozitivní hodnocení příslušného znaku spokojenosti.

Vstupní informace

Vstupní informace by měly dotazovaného seznámit se smyslem a cíli sbírání informací, popsat způsoby využívání takto získaných informací, co nejlépe popsat způsob vyplňování dotazníku a v neposlední řadě i pozitivně respondenty motivovat k co nejobjektivnějším reakcím.

Vzorkování zákazníků

Vzhledem k velmi vysokému počtu zákazníků v mnohých organizacích nelze vždy zkoumat míru spokojenosti všech těchto zákazníků. Je proto nutné realizovat výběr respondentů. V této souvislosti musíme provést následující kroky: (8)

- stanovení velikosti (rozsahu) výběru respondentů,
- výběr respondentů tak, aby vzorek byl dostatečně reprezentativní,
- určení stupně spolehlivosti údajů

Vzorkováním zákazníků tedy rozumíme proces výběru určitého počtu respondentů z celého známého objemu zákazníků tak, aby byly garantovány v tomto výběru takové podmínky, jaké by přineslo zkoumání celého souboru zákazníků. Jednotlivé metody a jejich charakteristiky pro vzorkování zákazníků jsou uvedeny v tabulce 2-1.

Tabulka 2-1 Charakteristiky metod vzorkování zákazníků

Metoda	Hlavní charakteristika	Díličí charakteristiky
Census	Velikost vzorku se rovná velikosti souboru	<ul style="list-style-type: none">- vzorek je plně reprezentativní- vhodná tam, kde je nutná zpětná vazba od všech zákazníků- podmínkou je snadná dostupnost dat o zákaznících- vysoce kladná
Úsudková	Výběr závisí na úsudku těch, kteří vzorkování realizují	<ul style="list-style-type: none">- snadno realizovatelná- méně náročná na zdroje- spolehlivost údajů nízká
Statistická	Výběr zákazníků je náhodný	<ul style="list-style-type: none">- možné určení pravděpodobnosti toho, že výběr reprezentuje celý soubor- zobecnění výsledků na celý soubor možný

Výběr metody pro sběr dat:

Dotazování může probíhat jako osobní, písemné, telefonické nebo elektronické. Výhody a nevýhody jednotlivých metod jsou popsány v následující tabulce 2-2:

Tabulka 2-2 Charakteristiky metod sběru dat o spokojenosti zákazníka

Metoda sběru dat	Výhody	Nevýhody
Osobní rozhovor	<ul style="list-style-type: none"> - přímý styk tazatele a respondenta - navázání vztahu a udržení pozornosti respondenta - přímá dostupnost informací - umožňuje klást složitější otázky - osobní styk vede k větší spontánnosti odpovědí 	<ul style="list-style-type: none"> - relativně drahé - časově náročnější - obtížné dodržení struktury vzorku - někteří dotazovaní mohou mít při osobním dotazování zábrany - způsob prezentace otázek tazatelem může ovlivnit respondenta
Písemné	<ul style="list-style-type: none"> - nízké náklady - respondent má více času na odpovědi - možnost zařazení ilustrací - dotazovaný je upřímnější, je ochoten odpovídat i na důvěrnější otázky - lze kontaktovat i osoby jinak těžko dosažitelné 	<ul style="list-style-type: none"> - delší doba šetření - slabší odezva na otevřené otázky - nízká úroveň odpovědí - nízká návratnost vyplněných dotazníků - riziko nepochopení otázky respondentem - žádná kontrola chování při odpovědi
Telefonické	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká odezva - umožňuje snadno a rychle kontaktovat široce rozptýlený výběr - vysoká kontrola úrovně rozhovoru - možnost okamžitého vyhodnocování 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké náklady - těžké zastihnout některé respondenty - obtížnost získání telefonních čísel zákazníků - nudné pro respondenty, obsahuje-li dotazník hodně atributů k ohodnocení - není vhodné pro složitější, náročnější otázky
Elektronickou poštou	<ul style="list-style-type: none"> - nízké náklady - vysoká odezva - možnost zařazení ilustrací - možnost okamžitého vyhodnocování - rychlost získání dat 	<ul style="list-style-type: none"> - slabší odezva na otevřené otázky - nízká úroveň odpovědí - malé % zákazníků napojených na Internet - riziko nepochopení otázky respondentem
„Pro forma“	<ul style="list-style-type: none"> - nízké náklady 	<ul style="list-style-type: none"> - nízká odezva - nemožnost exaktního vzorkování - reakce od zákazníků s extrémním vnímáním

Závěrečné uspořádání dotazníku

Uspořádání dotazníků může někdy znamenat i redukci původně navrženého počtu otázek tak, aby dotazník byl pro respondenty co nejkomfortnější a přitom byly zachovány požadavky na věrohodnost informací. Výhodnou metodu redukce počtu otázek je korelační analýza dat získaných zkusným vzorkem respondentů.

Vlastní otázky by měly mít tři části:

1. otázky souhrnného charakteru,
2. otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky,
3. všeobecné otázky segmentace zákazníků

Tato metoda je v praxi nejpoužívanější. K jejím přednostem patří jednoduchost, rychlost a finanční nenáročnost. Tvorbě dotazníku je ovšem nutné věnovat velkou pozornost a mělo by se postupovat podle kroků popsaných v předešlých řádcích. Musí se vhodně zvolit formát, velikost vzorkování, metoda sběru dat a otázky dotazníku. Pokud se podaří zajistit vysokou návratnost správně vyplněných dotazníků, má tato metoda poměrně vysokou vypovídací hodnotu a na základě vyhodnocení se dají učinit relevantní závěry a doporučení, které by vedly ke zlepšování spokojenosti zákazníka, ale také ke zvýšení celkové kvality služeb a produktů. Podle mého názoru je metoda dotazníková vhodná pro řešení této diplomové práce.

2.2.3 Ostatní

Delfská metoda

Expertní metoda „Delfi“ je založena na postupném dotazování a porovnávání odpovědí vybraných expertů v daném oboru. Metoda je určena hlavně k prognózování, tj. předpovědím, kdy v budoucnu nastane zkoumaná událost. Postup zpracování výsledků dotazování umožňuje zjistit shodu většiny názorů na daný problém a relativně objektivně stanovit dlouhodobý cíl, než kdyby se braly v úvahu názory expertů izolovaně, jako prostá suma individuálních názorů.

Metoda vychází z formalizovaného dotazníku. Zpětná vazba je zajištěna několika dotazovanými koly, kde se postupně zevšeobecňují závěry z předchozích kol. experti jsou s výsledkem ukončeného kola seznámeni a své názory a odhady mohou upřesňovat i měnit a uplatnit v kole následujícím.

Úspěšnost metody závisí na výběru expertů, kteří se zabývají problémy souvisejícími s cílem našeho zkoumání, a také na kvalitě otázek v dotaznících v rámci jednotlivých kol dotazování. Důležité je také bezprostřední informovanost expertů o skutečnostech vyplývajících z jednotlivých kol dotazování. Nevýhodou je časová a finanční náročnost a také zajišťování potřebných expertů, kteří by byli schopni implementaci této metody provést.

Test cenové citlivosti

NNS (Nederlandse Stichting Voor Statistiek), je holandská empirická metoda cenového testu, která byla odvozena z poznatků aplikované psychologie, především z objevu existence „prahů“, tj. podnětů, jejichž důsledkem jsou změny ve vnímání nebo hodnocení. Dále vychází z teorie „rozumné ceny“, což znamená že předpokládá, že ve spotřebitelské veřejnosti se postupně ustanovuje poměrně pevná představa o částce, kterou jsou spotřebitelé ochotni vydat za uspokojení určité potřeby, nebo zboží určité jakosti. Test bere v úvahu i ověřený poznatek, že cena zboží v tržním hospodářství je vždy odrazem jakosti. Test bere v úvahu i ověřený poznatek, že cena zboží v tržním hospodářství je vždy odrazem jakosti. Spotřebitelé si při hodnocení vztahu cena – jakost vytvářejí představu o normálních nebo přijatelných cenách zboží různé úrovně jakosti.

Základní pravidla aplikace cenového testu:

Test klade respondentům čtyři základní otázky:

1. při jaké ceně na této stupnici byste hodnotili výrobek jako levný?
2. při jaké ceně na této stupnici Vám výrobek začíná připadat jako drahý?
3. při jaké ceně Vám připadá výrobek tak levný, že byste začali pochybovat o jeho jakosti?
4. Při jaké ceně je výrobek tak drahý, že byste jej v žádném případě nekoupili?

Vyhodnocení testu spočívá v procentním vyjádření odpovědí respondentů k uvedeným cenám a následném grafickém zpracování. Z grafického vyjádření výsledků lze stanovit řadu cenových hodnot, např. bod cenové nezaopatosti, optimální cenový bod, bod marginální láce a drahoty, nebo přijatelné cenové rozpětí.

Test je vhodné aplikovat na výrobky i služby. Předpokládá se, že spotřebitel výrobek zná, nebo službu využívá. Může mít také před sebou při aplikaci testu testovaný výrobek, případně fotografii nebo model. Tento test by ovšem měl být pouze doplňkem k jiné metodě. Samostatný má svůj význam především pro marketing, ale pro objektivní a vyvážené sledování spokojenosti zákazníka vhodný není.

CRM – Customer Relationship Management

CRM je vlastně aktivní tvorba a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikování se zákazníky je zajištěno vhodnými technologiemi, které představují pro majitele i zaměstnance firmy samotné procesy s přidanou hodnotou.

Čtyři základní prvky CRM:

1. lidé (lidský kapitál, zákazníci),
2. obchodní procesy (zaměření , prolínání)
3. technologie (druh, rozsah, oblast použití),
4. obsahy (data, obsah).

Význam těchto čtyř faktorů spočívá v komplexním pohledu na CRM, nikoliv na zaměření na význam jednotlivých prvků. Pro implementaci CRM do stávajících organizačních struktur je třeba zabývat se kvalifikací personálu, technologickým vybavením, zaměřením obchodních procesů a správou dat. Zavedení je v praxi možné pouze při sloučení jednotlivých prvků do jednoho celku. Implementace a použití CRM musí podniku přinášet výhody a tyto výhody povedou v konečném efektu k udržení a zvyšování stávajícího obrátu a zisku. Tento systém přináší měřitelné výhody i efekty, které se ovšem projeví až po určité době.

Přínosy po zavedení CRM:

- bezproblémový průběh obchodních procesů,
- více individuálních kontaktů se zákazníky,
- více času na zákazníka,
- odlišení od konkurence,
- vylepšení image
- přístup k informacím v reálném čase,
- spolehlivé a rychlé odpovědi,
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami,
- nárůst efektivity týmové spolupráce.

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologie IS/ICT s cílem maximalizovat spokojenost a loajalitu zákazníků a v důsledku toho i ziskovost podniku. Je součástí podnikové strategie a jako takové se stává součástí podnikové kultury. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu. (9)

Tento systém je asi nejlepší možné řešení a je výhodný pro obě strany. To znamená celou řadu výhod jak pro zákazníka, tak i pro firmu a přináší celou řadu výhod. Jde o moderní metodu, která je dobrým nástrojem nejen pro sledování spokojenosti zákazníka, ale pro celou firmu jako takovou, ředitelem počínaje a dělníkem konče. Je nutné však zdůraznit, že se jedná o dlouhodobý proces, který postihuje všechny oddělení ve firmě a měl by se dotýkat všech zaměstnanců. Je zřejmé, že pro úspěšnou aplikaci této metody je naprosto nezbytné, aby management firmy dobře zvážil všechny klady a zápory. Metoda je náročná jak časově, tak finančně, ale také například na lidské zdroje a používané technologie. Pokud by se ovšem firmě podařilo implementovat tento systém do celé struktury firmy a zajistit jeho správný chod, tak bude mít nesporně velkou konkurenční výhodu.

Tato metoda není vhodná pro svou časovou a finanční náročnost k řešení této diplomové práce.

2.2.4 Volba metody pro řešení diplomové práce

Metodu dotazníkovou jsem si vybral jako vhodnou pro hodnocení spokojenosti zákazníka. Není tolik náročná na čas a dotazník se dá připravit za spolupráce vedení firmy, které je také zapojeno do vytváření jednotlivých otázek. Co se týče nákladů, jsou tyto nejnižší ze všech metod. Pro počáteční zjištění spokojenosti zákazníka se jeví jako nejvhodnější. Je specifická svojí jednoduchostí, finanční nenáročností a její aplikace a vyhodnocení je časově přijatelná jak pro firmu, tak pro úspěšné vyřešení této diplomové práce. Je vhodná také k odpovědím na otázky, které jsou uvedeny již v úvodu.

3 Vlastní návrh řešení

Trendem moderně řízených firem a tedy i pro výše uvedenou firmu Mapal CZ, s.r.o., jsou prvotřídní služby poskytované zákazníkům. Ty jsou dnes hlavním nástrojem konkurenčního boje. Každá firma hledá originální a specifickou nabídku služeb, která by je odlišila od konkurence a tím zajistila věrnost stávajících zákazníků a také nové zákazníky. Vedení firmy se rozhodlo pracovat na zjišťování spokojenosti zákazníka metodou naslouchání zákazníka a jako nástroj zjišťování a definování požadavků zákazníka metoda dotazníkovou.

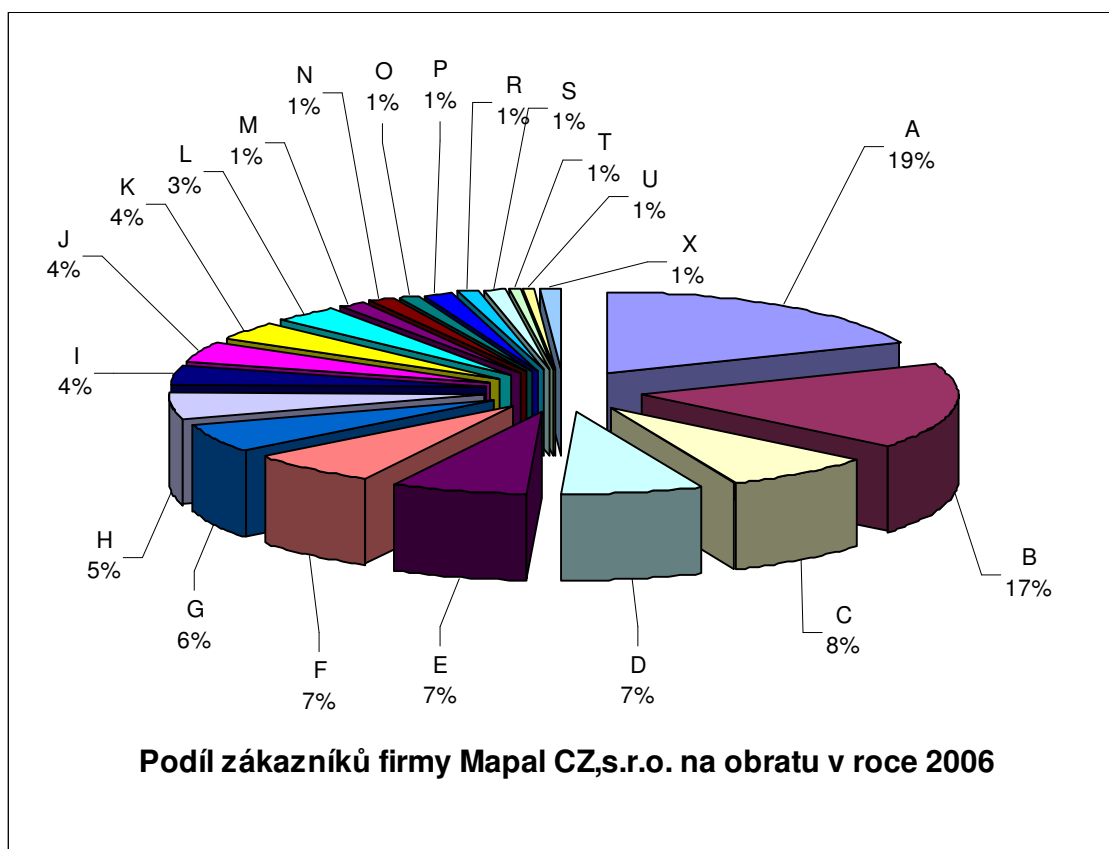
V případě měření a monitorování spokojenosti zákazníků by měly organizace postupně realizovat následující kroky pro úspěšné zvládnutí procesů měření a monitorování :

- 1) definovat, kdo je pro firmu zákazník a poté i co představuje pro firmu jeho „spokojenost“,
- 2) identifikovat znaky spokojenosti zákazníka,
- 3) navrhnout dotazníky k monitoringu a měření spokojenosti zákazníka,
- 4) stanovit rozsah měření (tzv. vzorkování zákazníků),
- 5) vybrat vhodné metody sběru dat,
- 6) vytvořit vhodné postupy pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti,
- 7) využívat výsledků měření a monitorování spokojenosti zákazníků jako vstupů pro podnikové procesy zlepšování.

3.1 Definování zákazníka a jeho „spokojenost“

Jako základ pro hodnocení spokojenosti zákazníka je definice, kdo je pro firmu zákazník. To znamená, že ze seznamu zákazníků jsou vybráni takoví zákazníci, kteří přinášejí firmě největší hodnoty. V našem případě jsou to zákazníci, u kterých je

zaznamenán roční obrat nad 10.000,-€ ročně(Obrázek 3-1). Tato hranice byla stanovena na poradě, kde se také schválily navržené jednotlivé otázky na zákazníky. Spokojenost byla definována dosažením celkového hodnocení „A“ ze zpětně došlých dotazníků, což je tedy více než 81%. Tím je míněno, že 81% je hranice jednoho z cílů dosažení spokojenosti. Definice zákazníka je tedy jasná, je zde důležité navrhnout vhodný dotazník a vhodně v něm stylizovat otázky.



Obrázek 3-1 Podíl zákazníků firmy Mapal CZ s.r.o. na obratu v roce 2006

3.2 Identifikování znaků spokojenosti zákazníka

Otázky jsou rozděleny do pěti bloků.

První blok je zaměřen na zjištění spokojenosti s udržováním kontaktů s firmou Mapal CZ, s.r.o. Ten má další podotázky:

- a) Obsah a přínos přímých kontaktů. Tato otázka je zaměřena na službu

technického poradce, který se pravidelně setkává s odpovědným zástupcem zákazníka a společně řeší přímo probíhající výrobu, nové projekty, požadavky, atd.

- b) Dodržování termínů slíbených firmou Mapal CZ, s.r.o. Tato otázka se zabývá dodacími termíny, které byly dohodnuty v kupní smlouvě.
- c) Zhodnotitelnost získaných informací. Zhodnocení získané informace od technických poradců využitých v praxi.
- d) Odborné znalosti a kompetence partnerů. Tady zákazník hodnotí, jak se dokáže technický poradce vypořádat s problémy při rozbírání nových projektů a řešení technických příčin spojených se stávající výrobou.
- e) Účinnost spolupráce. Spolupráce je jen tehdy výborná, pokud má pozitivní výsledky. Tedy má účinnost
- f) Telefonická spolupráce. Okamžitý problém se mnohdy řeší i telefonicky. Tady se prověřuje kvalita jak techniků, tak i pracovníků v obchodní a výrobní sféře. Zde se hodnotí dosažitelnost, schopnost rychle informovat a celková telefonická komunikace

Druhý blok je zaměřený na spokojenost s výkony firmy Mapal CZ, s.r.o. Ten má další podotázky:

- a) Jakost výkonů fy Mapal CZ,s.r.o. Zde zákazník hodnotí kvalitu dodaných informací a služeb dodavatelem.
- b) Stabilita výkonů poskytovaných fy Mapal CZ,s.r.o. Jak stabilní jsou služby a informace podávané zákazníkovi z dlouhodobého hlediska.
- c) Realizace optimalizací a oprav. Jak rychle a kvalitně dokáže dodavatel provést optimalizaci nebo opravu nástroje.

Třetí blok je věnovaný zvláště silným stránkám, které může zákazník uvést do volných řádků. Například: výborná spolupráce, kvalitní nástroje, vynikající servis, apod.

Čtvrtý blok otázek je zaměřený na reklamace a jejich vyřizování. Má další podotázky:

- a) Doba reakce při reklamacích. Reklamace vzniklé ať dodáním jiného množství zboží, nebo neshodného zboží je nutné ihned řešit. Čas zde hraje velkou roli, protože zákazník chce mít objednané zboží včas, ve stanoveném množství a kvalitě.

Zbývá dvě políčka jsou volena jako zjištění konkurenceschopnosti firmy Mapal CZ, s.r.o. vůči ostatním firmám, které se zabývají výrobou a distribucí obráběcích nástrojů. Je to vlastně benchmarking trhu. Jako hodnotící kritérium jsem zde zvolil dvě jednoduché odpovědi lepší nebo horší než konkurence. Větší stupnice zde není, protože nejsou žádné dvě firmy stejně dobré. Vždy je mezi nimi byt' nepatrný rozdíl. Třeba jenom v preferování té které firmy. Pokud preferuji Mapal CZ, zaškrtnu „lepší“. V opačném případě zaškrtnu „horší“.

Lepší	horší
Besser	schl.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

U dvou bloků jsou ponechány volné řádky, kde má možnost zákazník napsat, jaký přínos pro něho dodavatel má, jeho silné a také slabé stránky. U konečného vyhodnocení chci využít Paretovy analýzy. Jednoduše poskládám jednotlivé druhy kladných a záporných odpovědí podle četnosti výskytu. Zde jsou nejlépe vyjádřeny pocity zákazníka, buďto naplněné, nebo nenaplněné očekávání.

Závěrem musí dotazník obsahovat stručný a výstižný návod, jak dotazník vyplnit. V tomto případě jsem zvolil tak jako celý dotazník dvojjazyčnou verzi česko-německou. Úprava je řešena barevným rozlišením, kde je německý text modrý. Poslat tento dotazník je možné poštou, faxem, nebo e-mailem, dle přání zákazníka, respektive odpovědnou osobou zákazníka. U e-mailového zpracování je soubor řešený tím způsobem, že je formulář chráněn heslem a lze pouze do odemčených buněk vpisovat. Konečná úprava je jeden list oboustranně vytištěný (Příloha 1).

3.4 Stanovení rozsahu měření (tzv. vzorkování zákazníků)

Rozsah měření nebylo těžké stanovit. V účetním systému firmy „ABRA“ je možné vyhledat a vytisknout seznam firem, které od nás kupují obráběcí nástroje. Seznam je i s adresou zákazníka, odpovědné kontaktní osoby a příslušným kontaktem. Je zde i výše

uvedené kritérium, což je velikost obratu za dané účetní období. Pro účely této diplomové práce jsou jednotliví zákazníci označeni velkými písmeny A až U, ostatní zákazníci, kteří mají menší obrat než 10.000,-€ jsou jako „ostatní“ označeni písmenkem X. Celkem je tedy k hodnocení spokojenosti zákazníka vybráno 20 firem. S jejich názvy a podklady byl seznámen vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc. Podle Tabulky 2-1 se jedná v konečném efektu o metodu úsudkovou, kde se u těchto dvaceti zákazníků jasně stanovily kritéria a tvoří většinu(99%). Zbytek zákazníků tvoří jednotlivě málo významný podíl na obratu(dohromady 1%). Tyto firmy prakticky nemohou dotazník vyplnit z důvodu malého, nebo žádného kontaktu s našimi službami, resp. pouze nakoupili a dále nekomunikují.

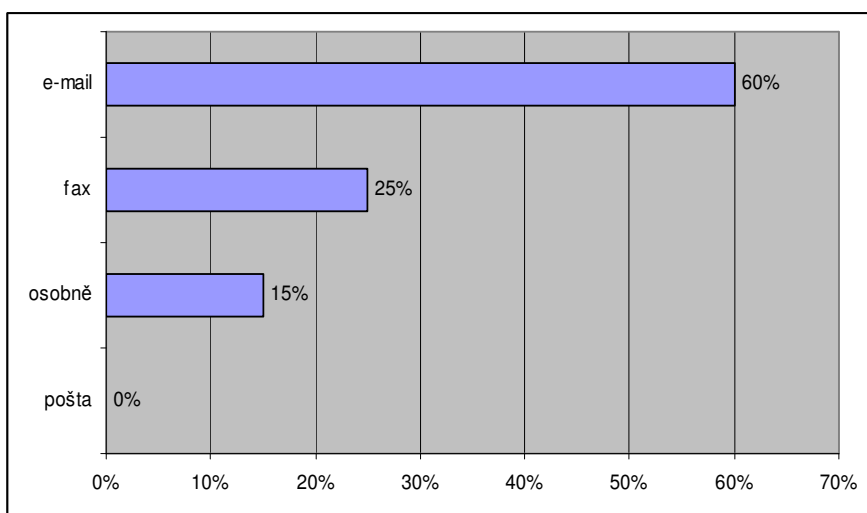
Tím tedy vznikl soubor dvaceti zákazníků, kteří byli následně osloveni. Spolehlivost údajů obdržených od těchto respondentů je na dostatečné úrovni, protože ve své kategorii obrat nad 10.000,-€ jsou zde zákazníci všichni. Blíží se to tedy k metodě census, kde se rovná velikost vzorku velikosti souboru.

3.5 Stanovení vhodné metody sběru dat

Při sběru dat jsem se rozhodl vhodně kombinovat různé metody sběru uvedené v Tabulce 2-2. Kombinace tkví v tom, že jsem napřed oslovil telefonicky kontaktní osobu, kterou jsem požádal o vyplnění dotazníku a o sdělení způsobu, jakým bude dotazník zaslán.

Možnosti jsou (Obrázek 3-2):

- Zaslání e-mailem. Zde byl největší podíl respondentů dvanáct.
- Zaslání faxem. Tohoto způsobu využilo pět respondentů.
- osobně naším technikem v případě, že k tomuto zákazníkovi náš technik pojede. V tomto případě technik sám zabezpečí vyplnění dotazníku odpovědnou osobou a doveze ho osobně zase zpět. Tento způsob využili tři respondenti.
- Poštou. Tento způsob nebyl žádným zákazníkem akceptován.



Obrázek 3-2 Využití způsobů korespondence

Z toho vyplývá, že nejčastější způsob komunikace v mezifiremním korespondenčním styku je zaslání dokumentu pomocí e-mailu. V našem případě jí využilo 60% respondentů. Stejným způsobem mně byly dotazníky vráceny vyplněné zpět.

V šesti případech jsem musel vícekrát telefonovat zástupcům zákazníka a urgovat vyplnění dotazníku, ve třech případech byl dotazník vyplňovaný za mojí telefonické podpory a dvakrát se objevily okamžité negativní emoce, které byly zapříčiněny momentální situací v mezifiremním styku.

Návratnost dotazníků jsem si stanovil do 30.04.2007 a počet vrácených vyplněných dotazníků od 100% oslovených respondentů. Tento stanovený úkol byl stoprocentně splněn, což považuji za klíčový úspěch. Stoprocentní návratnost dotazníků byla zajištěna pouze díky opakovanému oslovování respondentů, zajištění maximálního pohodlí a jednoduchosti při jeho vyplňování, cílené zaslání dotazníku přímo odpovědnému zástupci v předem telefonicky domluveném formátu (e-mail, Fax, osobní doručení). Také telefonická podpora při případném nepochopení otázky, nebo způsobu vyplnění dotazníku, přispěla k přesnějšímu vyjádření respondenta.

3.6 Postup a vyhodnocení dat

Protože ve firmě dosud nebylo tímto způsobem prováděno hodnocení zákazníka, není tedy k dispozici žádná datová řada k porovnání. Je tedy možné pouze zhodnotit data, která byla získána touto dotazníkovou metodou. Pro vyhodnocení jsem si stanovil následující body:

- 1) Vyhodnocení otázek (v %) - jednotlivými otázkami
- jednotlivými respondenty
- 2) Vyhodnocení slovního hodnocení Paretovou analýzou
- 3) Vyhodnocení konkurenceschopnosti

Výsledky budou dále zpracovány v souboru nápravných opatřeních.

3.6.1 Vyhodnocení otázek

Pro vyhodnocení otázek jsem si vybral program Microsoft Excel. Je zde možnost využít vložení vzorců do tabulek přehledného a jednoduchého zobrazení výsledku.

V první řadě jsem si vytvořil tabulku se seznamem respondentů, kteří byli vybráni a schváleni vedením firmy Mapal CZ, s.r.o k hodnocení spokojenosti zákazníka. Kritériem byl obrat větší jak 10.000,-€ za rok 2006. Respondenti jsou seřazeni podle velikosti obratu o největšího „A“ sestupně po „U“. Je jich celkem 20. Podíl na obratu je nejlépe vidět na obrázku 3-1.

Vyhodnocení jednotlivými otázkami

Vytvořil jsem si vyhodnocovací tabulku, kde jsou v jednotlivých hodnotících buňkách uveden počet hodnocení zaškrtnutých zákazníky v dotaznících. Hodnocení je provedeno v % ke každé otázce, dále potom ke každému bloku otázek a nakonec celkové hodnocení spokojenosti zákazníka viz Příloha 2.

Příklad vyhodnocení otázky:

	1	2	3	4	5		0
2a. Obsah a přínos přímých kontaktů:	6	10	2	0	1	81%	1
	100%	80%	60%	40%	20%		

Vzorec použitý k vyhodnocení v %:

$$=(I15+(0,8*K15)+(0,6*M15)+(0,4*O15)+(0,2*Q15))/AB15$$

Kritéria výsledného hodnocení:

Hodnocení A Bewertung A	81 - 100%
Hodnocení B Bewertung B	61 - 80%
Hodnocení C Bewertung C	31 - 60%
Hodnocení D Bewertung D	0 - 30%

„A“ Velmi spokojen

„B“ spokojen s výhradami

„C“ nespokojen

„D“ velmi nespokojen

Hodnocení A velmi spokojen znamená, že zákazníkem vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání. Zákazník s důvěrou znovu přijde novým požadavkem na nákup.

Hodnocení B spokojen s výhradami znamená, že požadavky zákazníka byly sice nákupem splněny, ale zákazník cítí, že lze očekávat více než je požadováno. Zákazník se chystá oslovit konkurenci.

Hodnocení C nespokojen znamená, že vnímaná realita není totožná s původními požadavky zákazníka. Zde hrozí reálné nebezpečí, kdy se zákazník chystá přejít ke konkurenci.

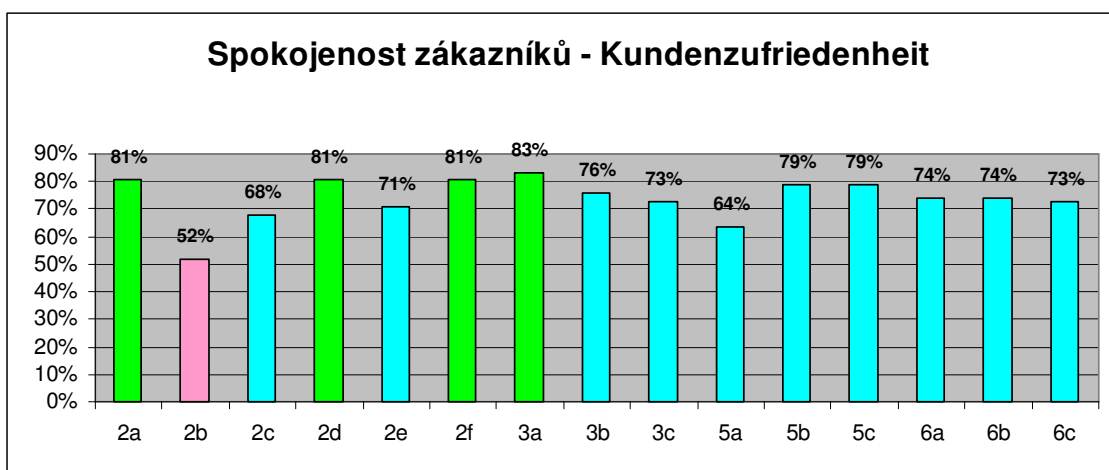
Hodnocení D velmi nespokojen znamená, že požadavky nebyly splněny, nákup nesplňuje požadavky zákazníka. Pokud se zde neprovede okamžitá náprava, zákazník přejde ke konkurenci.

Interpretace vyhodnocení touto otázkou tedy je:

Šest respondentů je s obsahem a přínosem přímých kontaktů velmi spokojeno – stupeň1, deset respondentů hodnotilo tuto otázku stupněm 2, dva respondenti stupněm 3, jeden respondent stupněm 5 – velmi nespokojen. Jeden respondent tuto otázku neposuzoval.

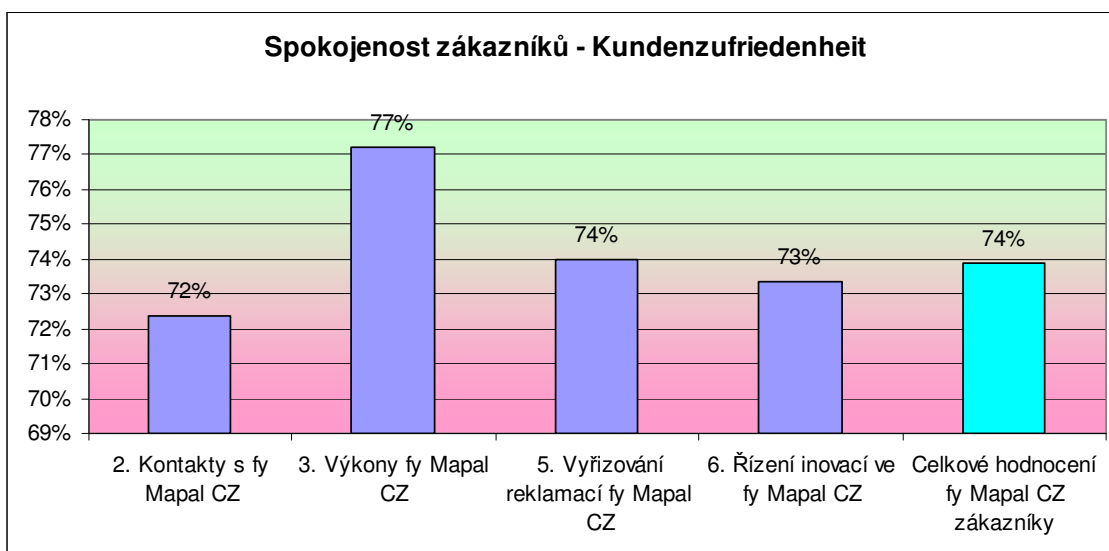
Přínos přímých kontaktů je respondenty hodnocen ve výši 81%. Podle kritérií tabulky výsledného hodnocení je tato otázka hodnocena jako „A“ (velmi spokojen).

Stejným způsobem lze interpretovat další jednotlivé otázky, bloky otázek a nakonec i celkové hodnocení spokojenosti zákazníků. Vše je nejlépe vidět na grafickém znázornění Obrázek 3-3 a Obrázek 3-4.



Obrázek 3-3 Spokojenost zákazníků – hodnocení jednotlivých otázek

V obrázku 3-3 je jasně vidět, že nejméně spokojeni jsou zákazníci u otázky 2b – 52% hodnocení „C“ nespokojen s dodržováním termínů slíbených firmou Mapal CZ, s.r.o. Nejvíce jsou spokojeni u otázky 3a – 83% hodnocení „A“ velmi spokojen s jakostí výkonů fy Mapal CZ, s.r.o.



Obrázek 3-4 Spokojenost zákazníků – hodnocení jednotlivých bloků otázek

Hodnocení na obrázku 3-3 je s velmi malými rozdíly mezi jednotlivými bloky otázek. Na Blok otázek 2. „kontakty s fy Mapal CZ“ má velký vliv výsledek otázky 2b, která výsledek celého bloku zařadila na nejnižší místo.

Interpretace vyhodnocení bloků a celkového vyhodnocení:

Rozsah vyhodnocení bloků je od 72% do 77% a i celkové vyhodnocení je 74%, což je podle kritérií celkového hodnocení

Vyhodnocení jednotlivými respondenty

Zde jsem si vytvořil tabulku, kde jsem vypsál každého respondenta a jeho hodnocení na řádky. Průměrná hodnota hodnocených stupňů po převedení na % pak v konečném hodnocení uvádí kolika % každý jednotlivý respondent viz. Příloha 3, hodnotí firmu Mapal CZ, s.r.o. podle otázek uvedených v dotazníku viz. Příloha 1.

Příklad hodnocení respondentem A:

Zákazník/otázka	2a	2b	2c	2d	2e	2f	3a	3b	3c	5a	5b	5c	6a	6b	6c
A	5	5	5	5	5	5	3	4	3	5	3	4	3	3	3

Průměr	v %		kontrola
4,1	23%	D	D

Vzorec použitý v hodnocení:

Výpočet v % $= (100 - ((R2 - 1) / 0,04)) / 100$

Hodnocení např. D: $= \text{KDYŽ}(S2 \leq 30\%; "D"; \text{KDYŽ}(A(S2 > 30\%; S2 \leq 60\%);$
 $"C"; \text{KDYŽ}(A(S2 > 60\%; S2 \leq 80\%); "B"; "A"))))$

Kontrola $= \text{KDYŽ}(R2 \geq 3,8; "D"; \text{KDYŽ}(A(R2 < 3,8; R2 \geq 2,6);$
 $"C"; \text{KDYŽ}(A(R2 < 2,6; R2 \geq 1,8); "B"; "A"))))$

Interpretace hodnocení respondentem:

Respondent hodnotí firmu Mapal CZ, s.r.o. jako firmu s průměrným hodnoceným stupněm 4,1 podle otázek uvedených v dotazníku viz. Příloha 1, což je podle kritérií výsledného hodnocení „D“ velmi nespokojen.

Z výsledků uvedených v Obrázek 3-5 zjistíme následující:

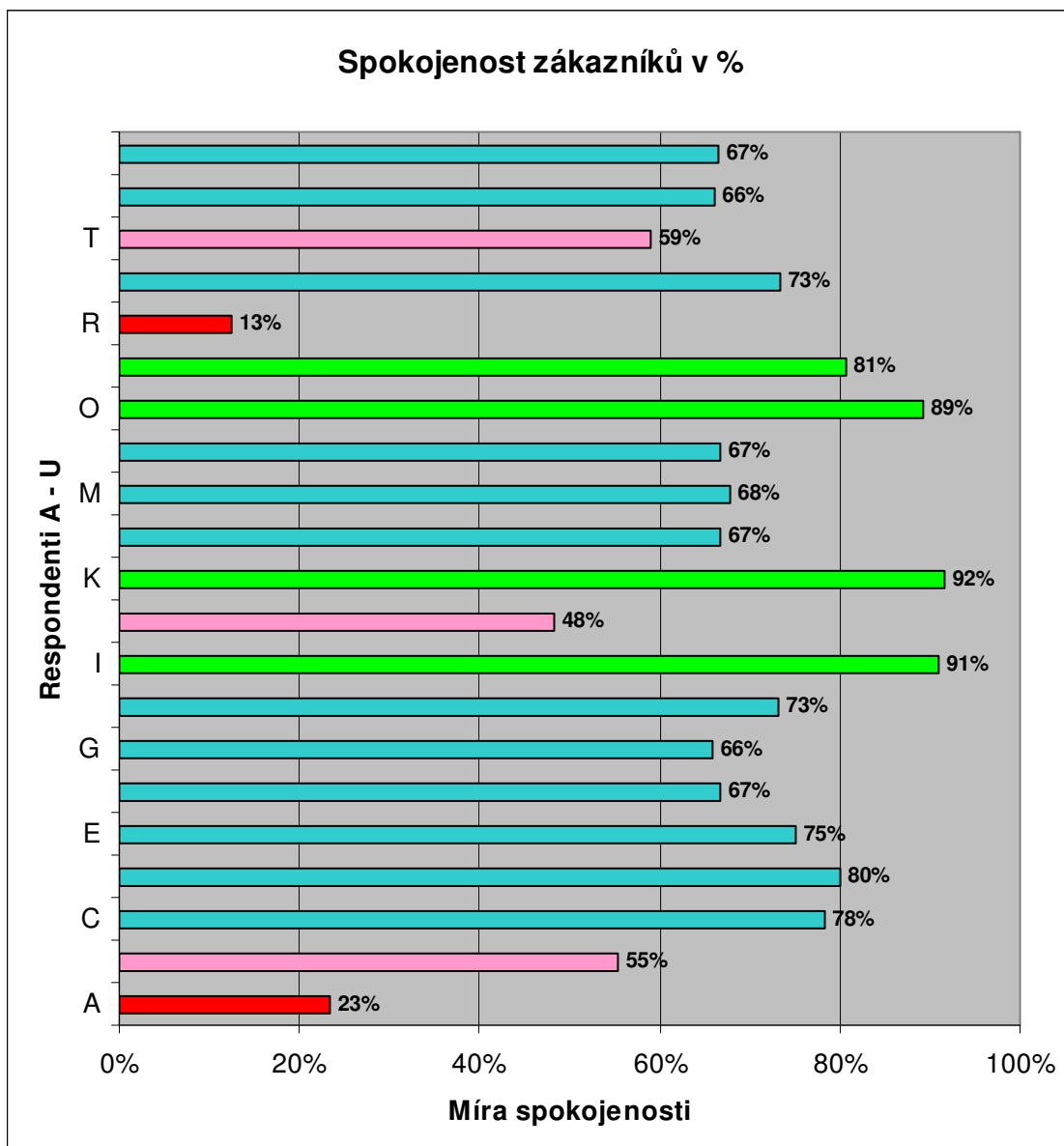
Dva respondenti Hodnocení D velmi nespokojeni

Tři respondenti Hodnocení C nespokojeni

Jedenáct respondentů Hodnocení B spokojeni

Čtyři respondenti Hodnocení A velmi spokojeni.

Zde je vidět, že většina respondentů je s nákupem spokojena, požadavky byly splněny, ale je tento přístup pocitově „standardní“. Zákazník ale očekává něco navíc, něco co odlišuje firmu Mapal CZ, s.r.o. od ostatních konkurentů. Celkově se potvrdilo, že firma pokud bude chtít zvýšit obrat, jak má ve svém plánu na rok 2007 uvedeno, musí s tohoto rozboru provést seznam nápravných opatření s co možná nejkratší dobou realizace a po této realizaci provést znovu kontrolu účinnosti nápravných opatření



Obrázek 3-5 Spokojenost zákazníků – hodnocení jednotlivými respondenty

3.6.2 Vyhodnocení slovního hodnocení

V dotazníku jsou dva bloky věnované k přímému vyjádření se k:

- zvláště silné stránky dodavatele Mapal CZ, s.r.o.
- případné slabiny dodavatele Mapal CZ s.r.o.

Čtyři respondenti se k těmto otázkám vůbec nevyjádřili.

Ostatní přímé vyjádření jsem seřadil podle četnosti výskytu:

Zvláště silné stránky dodavatele Mapal CZ, s.r.o.:

Zvláště silné stránky	Počet
Odbornost technických zástupců	4
Kvalita produktů	4
Dobrá spolupráce	3
Technický servis	2
Rychlá reakce	2
Plnění dohodnutých termínů oprav	1
Přehled o nástrojích	1
Schopnost řešit složitá zařízení	1
velké plány	1

Případné slabiny dodavatele Mapal CZ, s.r.o.

Případné slabiny	Počet
Dlouhé dodací lhůty	11
Vysoké ceny	6
Nedostatek času pro řešení problémů	2
Neplnění termínů	1
Zpoždování zásilek	1
Dlouhodobé řešení reklamací	1
problémy s potvrzováním objednávek	1
žádné výsledky testů	1
Systém archivace a dodávek tech.dok.k jedn.nástrojům	1
Opět pouze "velké plány"	1

3.6.3 Vyhodnocení konkurenceschopnosti, benchmarking

U vyhodnocení konkurenceschopnosti jako jednoho z mála možností dozvědět se jak si u zákazníků stojí Firma Mapal CZ, s.r.o jako konkurence k jiným firmám, zabývajícím se stejným, nebo podobným předmětem podnikání. Zde jsem nechal na dobrovolnosti zákazníka vyjádřit se k tomuto tématu.

Vytvořil jsem si opět tabulku(Příloha 4), ve které jsem uvedl výsledek hodnocení zákazníků s legendou:

Bez hodnocení – 0

Lepší než konkurence – 1

Horší než konkurence – 2

Čtyři respondenti tuto část dotazníku vůbec nevyplňovali.

Jeden respondent označil celý dotazník hodnocením 2 horší než konkurence.

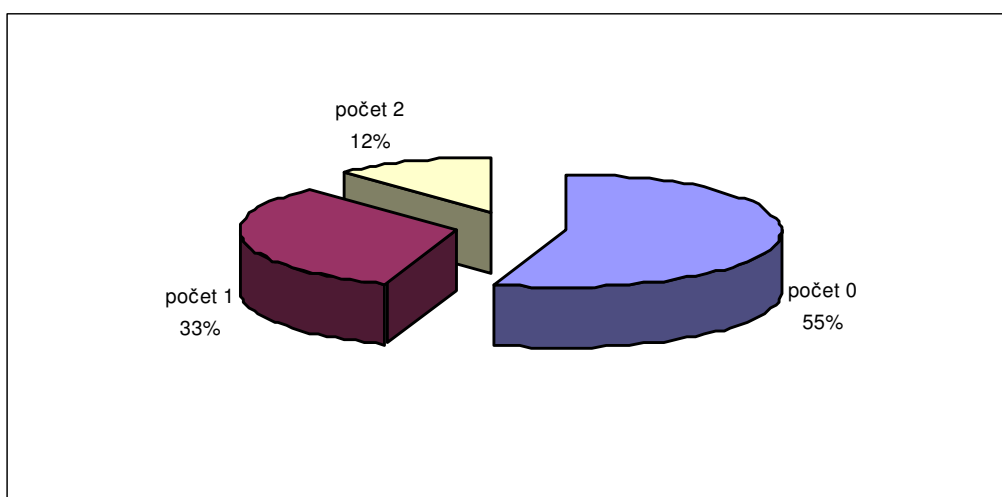
Jeden respondent označil celý dotazník hodnocením 1 lepší než konkurence.

Zde je vidět na rozdílné pocity zákazníků, tedy na rozdílné vnímání poskytovaných služeb, nebo rozdílný přístup k různým zákazníkům.

Když se podíváme na obrázek 3-6 zjistíme zde, že respondenti vůbec neodpověděli v 55% možnostech na otázku konkurenceschopnosti.

V 33% označili firmu Mapal CZ, s.r.o za lepší než konkurence.

Ve zbylých 12% označili firmu Mapal CZ, s.r.o. za horší než konkurence.



Obrázek 3-6 Vyhodnocení konkurenceschopnosti z dotazníků

3.7 Využití výsledků měření a monitorování spokojenosti zákazníků

V této kapitole chci navrhnout, jakým způsobem lze dále použít výsledků měření, které bylo provedeno dotazníkovou metodou zjišťování spokojenosti zákazníka.

Jsou tedy k dispozici výsledky podle:

- jednotlivých otázek dotazníku hodnocené všemi respondenty,
- jednotlivých respondentů s odpovědí na otázky v dotazníku,

- zvláště silných stránek dodavatele
- slabin dodavatele
- benchmarking

Jednotlivé otázky dotazníku hodnocené všemi respondenty

Otázky označené hodnocením „A” jsou : 2a, 2d, 2f, 3a, 5b,5c. Zde nejsou nutná žádná nápravná opatření.

Ostatní otázky jsou hodnoceny „B“ : 2c, 2e, 3b, 3c, 5a, 6a, 6b, 6c,
„C“ : 2b.

Zde navrhuji použít způsob řešení pomocí tabulky nápravná opatření:

Otázka č.	Problém	Odpovědná osoba	Termín řešení
2b	Dodržování termínů slíbených firmou Mapal CZ, s.r.o.	Vedoucí nákupu	KT 22
2c	Zhodnotitelnost získaných informací	Vedoucí prodeje + technický servis	KT 22
2e	Účinnost spolupráce	Vedoucí tech. servisu	KT 22
3b	Stabilita výkonů poskytovaných fy Mapal CZ, s.r.o.	Vedoucí tech.servisu	KT 22
3c	Realizace optimalizací a oprav	Vedoucí výroby	KT 22
5a	Doba reakce při reklamacích	Vedoucí prodeje	KT 22
6a	Efektivnost navržených řešení problémů	Technik nákupu	KT 22
6b	Účinnost navržených řešení problémů	Technik nákupu	KT 22
6c	Nabídka sortimentu služeb firmy Mapal CZ, s.r.o.	Vedoucí nákupu + vedoucí prodeje	KT 22

Odpovědné osoby kteří přináležejí k příslušné funkci si připraví k termínu řešení, jakým způsobem konkrétně bude řešit problémy, případně co nebo koho bude potřebovat do týmu. Cílem je k dalšímu datu ověření účinnosti nápravného opatření, což může být leden 2008 dostat od zákazníků hodnocení „A“.

Jednotliví respondenti s odpovědí na otázky v dotazníku

Velmi dobrá spolupráce a tedy i spokojenost „A“ vyjádřili respondenti: I, K, O, P

Většina respondentů hodnotila spokojenost „B“ : C, D, E, F, G, H, L, M, N, S, U

Hodnocení „C“, tj. nespokojenost vyjádřili respondenti: B, J, T

Hodnocení velkou nespokojenost „D“ vyjádřili respondenti A, R

Zde navrhuji zaměřit se v první řadě na respondenty A, R, dále potom na respondenty B, J, T. Hodnocení „C“ a „D“ ukazuje, že není něco v pořádku se spoluprací celkově. Tato situace nastává většinou tehdy, když se zákazník chystá přejít ke konkurenci, nebo už k ní přešel minimálně s novými projekty, a také tehdy, když v době vyplňování dotazníku má okamžitý problém s dodavatelem a řeší ho touto cestou. Protože jsou respondenti řazeni podle velikosti obrátu od A, vidím největší problém u respondenta A.

Tento úkol a k tomu příslušná nápravná opatření navrhuji takto:

Resp.	Úkol - Opatření	Odpovědný	Termín
A	Přímé jednání se zákazníkem	Vedoucí prodeje	KT 21
J,R,T	Přímé jednání se zákazníkem, zjištění důvodu nespokojenosti	Vedoucí prodeje	KT22

Zvláště silné stránky

Z přehledu zvláště silných stránek, kde jsou zastoupeny v největším počtu: odbornost technických poradců, kvalita produktů, dobrá spolupráce, technický servis, je znatelné že firma Mapal CZ, s.r.o. nemá problémy s produkty, kvalitou lidských zdrojů a technikou.

Slabé stránky

Z přehledu slabých stránek, kde jsou: dlouhé dodací lhůty, vysoké ceny, nedostatek času pro řešení problémů, má však problémy spíše organizačního charakteru, počtem kvalitních lidských zdrojů a jedinečný a tudíž drahý produkt. Tady bych se zaměřil hlavně:

Pos.	Problém	Odpovědný	Termín
1	Dodací lhůty	Vedoucí nákupu	06/2007
2	Nábor nových odborných pracovníků	Jednatel	06/2007

Tyto problémy vidím jako dlouhodobější z hlediska řešení, protože obecně hotových odborných pracovníků je málo a většinou již své zaměstnání mají a mladému nezkušenému pracovníkovi trvá minimálně jeden rok k tomu aby mohl samostatně provádět návrhy řešení a po dalších asi dvou letech může pracovat v technickém servise přímo u zákazníků.

Benchmarking

Z tabulky hodnocení konkurence(Příloha 4), lze pouze znovu potvrdit, že otázku 2b, což je dodržování termínů slíbených firmou Mapal CZ, s.r.o., musíme zařadit na první místo významnosti pro stanovení nápravných opatření.. Z vysokého počtu 55% otázek bez hodnocení lze říci, že ve většině případech zástupci zákazníka s tímto zjišťováním nepřišli často do styku. Proto své rozhodnutí lepší nebo horší označí jen v těch případech, kdy jsou si naprosto jisti.

Souhrnně lze také říci, že nejvíce vnímají zákazníci první blok otázek, což je udržování kontaktů mezi firmami. Zde je vidět, že první místo zaujímá vzájemný kontakt mezi dodavatelem a zákazníkem.

Do dalšího zjišťování spokojenosti zákazníků bude vhodné od jednotlivých odborných technických poradců dodavatele, zaměřit se na výkony a inovace. Tyto dva bloky mají velký vliv na pocity zákazníka vůči konkurenci. Chtějí vidět, že navržené inovace budou mít lepší výkon za stejné, nebo lepší kvalitě.

U řešení reklamací je v této profesi situace velice vyrovnaná. Zde respondenti počítají s velice minimálními problémy.

4 Zhodnocení návrhu

4.1 Vypracování dotazníku

Dotazník byl navržený v co nejjednodušším provedení, respondenti do výsledků zanesli svoje pocity, vyjádřené na pětimístné stupnici jednoduše a rychle. Bylo možné ho poslat k zákazníkovi běžnými způsoby, jako je e-mail, fax, poštou, nebo přímo na stůl do kanceláře. Tímto byla doručitelnost stoprocentní. Dvojjazyčné vyhotovení v českém a německém jazyce umožnilo jak respondentům, tak vedení firmy Mapal CZ, s.r.o srozumitelnost dotazníku.

4.2 Navrnutí systému hodnocení spokojenosti zákazníka

Ve firmě Mapal CZ, s.r.o. nebyl dosud žádný systém hodnocení zákazníka zaveden. Návrh systému zjišťování dotazníkovou metodou, byl zvolen jako nejvhodnější pro svoji jednoduchost a srozumitelnost. Získali se tak prvotní informace o pocitech zástupců zákazníků, které velice zřetelně ukázali, kde jsou v současné chvíli slabá místa a co je potřeba zlepšit

4.3 Vyhodnocení dotazníku

Vyhodnocení dotazníků je provedeno pomocí zadání vzorců do programu Microsoft Excel. Využil jsem zde vyjádření jednotlivých výsledků v % a celkové vyjádření písmenky A, B, C, D. U Paterovy analýzy jsem použil číselné vyjádření počtu stejných vyjádření. Zvláště jsou řešeny jednotlivé otázky a zvláště jednotliví zákazníci. Při porovnávání výsledků jsem dospěl k záru, že se jednotlivé výsledky navzájem potvrzují a problémy jsou jasně stanovené. Z toho vyplývá, že způsob, jakým jsem toto vyhodnocení prováděl je správné.

4.4 Navrnutí nápravných opatření a doporučení

Navržené tabulky přesně vystihují, jaké problémy se musí prioritně řešit. Způsob vyhodnocení jednotlivých otázek zjistil největší nespokojenost se slíbenými dodacími lhůtami. To se samozřejmě odrazilo na slovním hodnocení slabých míst ve firmě a tím vlastně potvrdil správnost vyhodnocování výsledků jednotlivých otázek.

Termín se může stanovovat jak přímo tím, že se napíše datum dalšího projednávání navrženého opatření, nebo také kalendářní týden, měsíc v daném roce. Toto je z toho důvodu, když nelze přesný termín stanovit V průběhu daného týdne, nebo měsíce, se sejdou příslušní pracovníci a pod vedením určeného odpovědného pracovníka daný problém řeší, hledají možná řešení problémů, nápravná opatření a rozdělují si úkoly do dalšího termínu, který si stanoví.

4.5 Stanovení odpovědnosti osob za nápravná opatření

Odpovědná osoba je v mnou navržené tabulce problémů uvedena svým funkčním zařazením. Na tuto tabulku navazuje další, která jeden každý problém rozebere na jednotlivé kroky. Ta má ovšem v záhlaví místo popisu „Problém“ napsáno „Nápravná opatření“. Zde veškeré informace musí sbírat a jednotlivé kroky ke zlepšení provádět, delegovat, implementovat, řídit a kontrolovat u problému uvedená osoba. Ta také sleduje jak se termíny dodržují a v jaké fázi rozpracovanosti daný úkol je.

4.6 Přínosy hodnocení spokojenosti zákazníka pro firmu Mapal CZ s.r.o.

Důvodem rozhodnutí o provedení hodnocení spokojenosti zákazníka je ta skutečnost, že si vedení společnosti vytyčilo za cíl zvýšení obrátu. Provedeným sběrem dat a následným vyhodnocením byly zjištěny problémy, které pokud se budou postupně řešit a zlepšovat tak dobré jméno firmy Mapal CZ,s.r.o., je tento cíl reálně dosáhnout.

Samozřejmě problém „vysoká cena“ nelze řešit jejím snížením. Na to navazují další rozbory. Tato firma má svoji nabídku nástrojů, které jsou chráněny patentem. To dělá dodavatele jedinečným, ale z toho plynou další závazky, zajistit u zákazníka dostatečný servis a školení pro pracovníky, kteří s těmito nástroji pracují. Tento servis má obrovský

prostor pro zlepšování a záleží jen na organizaci a řízení, jak se zabezpečí.

Finanční přínos tohoto hodnocení je v možnosti naplnění vytyčeného cíle zvýšení obratu o jeden milion € za rok 2007. Neustálé zlepšování služeb vede obecně k vyšším finančním výsledkům.

Pro vedení firmy je přínos v tom, že problémy, které ve firmě jsou, mají zjištěné systematicky, metodou, která je obecně známá a její výsledky se dají prezentovat ne jako ústní podání, ale jako písemné vyjádření a grafická vizuální podoba. Opakovaným zjišťováním, které navrhuji za rok, se dá již srovnávat jak se nápravná opatření osvědčila.

Pro zaměstnance firmy je přínos hodnocení v tom, že vidí všichni bez rozdílu jednotný názor každého zákazníka na výrobky a služby, které jsou mu poskytovány a výsledky nejsou ovlivněny informacemi „jedna paní povídala“. Prezentace těchto výsledků hodnocení je více než nutná, aby zaměstnanci nežili v přesvědčení, že je vše v pořádku a že nemusí vůbec nic zlepšovat. Zapojením do řešení problémů zjištěných dotazníky, přispějí nejvíce k zlepšení dobrého jména firmy Mapal CZ, s.r.o.

Dále navrhuji v rámci zlepšování dodacích termínů, začít s jednáním u svých dodavatelů o zkrácení termínů dodávek a v rámci toho provést zákaznické audity u hlavních dodavatelů.

Závěr

Prakticky ve všech oblastech se dnes organizace pohybují v silném konkurenčním prostředí. Budování, udržování a rozvoj systémů managementu jakosti je považováno za jednu z nejúčinnějších cest k tomu, jak v tomto prostředí dlouhodobě úspěšně působit. Posuzovat postavení organizace podle momentálních ekonomických výsledků (zisku, cash flow apod.) je ošidné a krátkozraké. To totiž může vést k fatálně chybným rozhodnutím, které se ve svých důsledcích projeví ztrátou zákazníků a s tím souvisejícími budoucími ekonomickými problémy. Bohužel, orientace na krátkodobé zisky a velké obraty je v českém prostředí ještě pořád velmi častá a je to bezesporu cesta do pekel.

Seznam obrázků

Obrázek 1-1 Model spokojenosti zákazníka(1, str. 64)	15
Obrázek 1-2 Škála hodnocení	19
Obrázek 1-3 Kanův model spokojenosti zákazníka(1, str. 69)	23
Obrázek 2-1 Metody definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti(1, str.71)	28
Obrázek 2-2 Vztahy mezi kritickými událostmi, znaky spokojenosti a požadavky zákazníků (1, str. 77).....	32
Obrázek 2-3 Porovnání objektivitu a zdrojové náročnosti metod definování znaků spokojenosti	34
Obrázek 3-1 Podíl zákazníků firmy Mapal CZ s.r.o. na obratu v roce 2006.....	44
Obrázek 3-2 Využití způsobů korespondence	49
Obrázek 3-3 Spokojenost zákazníků – hodnocení jednotlivých otázek	52
Obrázek 3-4 Spokojenost zákazníků – hodnocení jednotlivých bloků otázek	53
Obrázek 3-5 Spokojenost zákazníků – hodnocení jednotlivými respondenty	55
Obrázek 3-6 Vyhodnocení konkurenceschopnosti z dotazníků.....	57

Seznam tabulek

Tabulka 2-1 Charakteristiky metod vzorkování zákazníků	36
Tabulka 2-2 Charakteristiky metod sběru dat o spokojenosti zákazníka.....	37

Seznam zkratk

MSZ –	model spokojenosti zákazníka
$f(x)$ –	míra spokojenosti zákazníka
X –	velikost spokojenosti zákazníka
KU -	kritická událost
CRM -	Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky

Seznam literatury

1. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2.doplněné vyd., Praha: Management Press, 2001. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
2. NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti*. 2.doplněné vydání, Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
3. *Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti*. 1.vyd., Praha: Česká společnost pro jakost, 2001. 62 s. ISBN 80-02-01437-5.
4. NENADÁL, J. a kol. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. 1.vyd., Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 97 s. ISBN 80-02-01672-6.
5. BARTES, F. *Management quality*. Studijní texty pro studium BA Hons. 6.vyd., VUT v Brně, Podnikatelská fakulta. Brno: Ing.Zdeněk Novotný, CSc., Ondráčkova 105, 628 00 Brno, 2003. ISBN 80-86510-82-4.
6. VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.
7. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1.vyd., Praha: Management Press, 2000. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.
8. SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, 2002. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
9. BUREŠ, I. ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 2.vyd., Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-149-6.
10. HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 3.vyd., Brno: Computer Press, 2003. 246 s. ISBN 80-7226-917-8.
11. DOHNAL, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1.vyd., Praha: Grada, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.

Seznam příloh

- Příloha 1 Dotazník pro zákazníky
- Příloha 2 Dotazník vyhodnocení
- Příloha 3 Hodnocení jednotlivého respondenta
- Příloha 4 Tabulka hodnocení konkurence