

Měření spokojenosti zákazníků firmy PROMENS a.s.

Michaela Fialová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela FIALOVÁ**
Osobní číslo: **M08991**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Měření spokojenosti zákazníků firmy PROMENS a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu z oblasti marketingu s důrazem na měření spokojenosti zákazníků.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu PROMENS a.s. a její zákazníky.
- Popište současný způsob měření spokojenosti zákazníků ve firmě.
- Proveďte vlastní měření spokojenosti zákazníků ve firmě a získaná data vyhodnoťte.
- Navrhněte možná řešení, jak zefektivnit měření spokojenosti zákazníků ve firmě.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] FORET, M. Marketingový průzkum : Poznáváme svoje zákazníky. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 128 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

[2] HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.

[3] KOTLER, P. Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 208 s. ISBN 80-7261-082-1.

[4] KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.


[5] SMITH, P. Moderní marketing. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 551 s. ISBN 80-7226-252-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaromír Vája**
EXT.


Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 25. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
zař. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
zař. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem mé bakalářské práce je „Měření spokojenosti zákazníků firmy PROMENS a.s.“. PROMENS je firma zabývající se zpracováním plastových výrobků. Cílem této bakalářské práce je zjištění spokojenosti zákazníků s výrobky a službami firmy a odhalení nedostatků, na které by se firma měla zaměřit. V teoretické části se zabývám procesem marketingového výzkumu, metodami sběru dat a metodami měření spokojenosti zákazníků. V praktické části analyzuji současné měření spokojenosti zákazníků ve firmě a zároveň provádím vlastní měření spokojenosti zákazníků formou dotazníkového šetření.

Klíčová slova: Marketingový výzkum, spokojenost zákazníka, loajalita zákazníka, spotřebitelská hodnota, dotazník, ECSI.

ABSTRACT

The topic of my bachelor's thesis is "Measurement of customer satisfaction in Promens a.s. company". Promens is engaged in manufacturing of plastic products. The aim of my bachelor's thesis is to find out the level of customer satisfaction with products and services provided by this company and to disclose insufficiencies, which the company should focus on. I am concerned with marketing research process, data collection methods and methods of measuring customer satisfaction in theoretical part. In the practical part I compare customer satisfaction measurement in the company with my own measurements realized by combination of web questionnaire and e-mail.

Keywords: Marketing research, customer satisfaction, customer loyalty, consumer value, questionnaire, ECSI.

Ráda bych tímto poděkovala celému vedení firmy Promens a.s., že mi umožnilo vykonat praxi v této společnosti. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Jaromíru Vájovi, který mi ochotně dělal vedoucího bakalářské práce.

Můj dík patří také Jiřímu Janíkovi a Ing. Petru Kachlovi za cenné informace a připomínky, které mi během vypracování bakalářské práce poskytli.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	13
1.1 DEFINICE PROBLÉMU A CÍL VÝZKUMU	13
1.2 METODA VÝZKUMU	14
1.2.1 Explorativní výzkum	14
1.2.2 Deskriptivní výzkum	14
1.2.3 Kauzální výzkum.....	14
1.3 PŘÍPRAVA VÝZKUMNÉHO PROJEKTU	14
1.4 SBĚR DAT	15
1.4.1 Primární data	15
1.4.2 Sekundární data	15
1.5 STATISTICKÉ ZPRACOVÁNÍ	16
1.6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU A DOPORUČENÍ	16
2 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA	17
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY	17
2.1.1 Spokojený zákazník.....	17
2.1.2 Loajalita zákazníka.....	17
2.1.3 Spotřebitelská přidaná hodnota	18
2.2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	18
2.2.1 Postup měření spokojenosti zákazníků.....	18
2.2.2 Význam měření spokojenosti zákazníků.....	18
3 METODY SBĚRU DAT	19
3.1 POZOROVÁNÍ	19
3.2 DOTAZOVÁNÍ.....	20
3.2.1 Osobní	20
3.2.2 Písemné	21
3.2.3 Telefonické.....	22
3.2.4 Elektronické.....	23
3.3 EXPERIMENT.....	23
3.4 DOTAZNÍK	24
3.4.1 Struktura dotazníku	24
3.4.2 Druhy otázek	24
3.5 ŠKÁLY	25
4 METODY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI	27
4.1 ECSI A ACSÍ.....	27
4.2 SERVQUAL.....	28
4.3 POUZE SPOKOJENOST	29
4.4 DIFERENČNÍ ANALÝZA.....	29
4.5 MODEL DŮLEŽITOST-SPOKOJENOST	30
4.6 MULTIPLIKATIVNÍ PŘÍSTUP	31

II	ANALYTICKÁ ČÁST	32
5	PROFIL SPOLEČNOSTI PROMENS A.S.	33
	5.1 HISTORIE	33
	5.2 STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	35
	5.3 TECHNOLOGIE A PRODUKTY	36
	5.3.1 RIM	36
	5.3.2 Vakuové tvarování	40
	5.4 ZÁKAZNÍCI	40
	5.4.1 Karsit s.r.o.	40
	5.4.2 John Deere.....	41
	5.4.3 Iveco Czech Republic, a.s.	41
	5.4.4 Seco GROUP a.s.	41
	5.4.5 Volvo a.s.....	42
	5.4.6 Zetor Tractors a.s.....	42
	5.4.7 Rostselmash.....	42
	5.4.8 Škoda Auto a.s.....	43
6	SOUČASNÉ MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	44
	6.1 DŮVODY MĚŘENÍ	44
	6.2 SYSTÉM MĚŘENÍ	44
	6.2.1 Zdroje dat	45
	6.2.2 Záznam dat, měření a vyhodnocování.....	45
7	VLASTNÍ MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	47
	7.1 DEFINICE PROBLÉMU A CÍL VÝZKUMU	47
	7.2 METODY VÝZKUMU	47
	7.3 PŘÍPRAVA VÝZKUMNÉHO PROJEKTU	47
	7.4 SBĚR DAT	48
	7.5 ZPRACOVÁNÍ DAT	48
	7.5.1 Grafické vyhodnocení výsledků	49
	7.5.2 Vyhodnocení metodou „pouze spokojenost“	66
	7.5.3 Vyhodnocení metodou diferenční analýzy	67
	7.5.4 Vyhodnocení metodou „důležitost-spokojenost“	68
	7.5.5 Vyhodnocení metodou multiplikativního přístupu.....	70
	7.5.6 Srovnání jednotlivých metod.....	71
	ZÁVĚR	73
	RESUMÉ	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM TABULEK.....	81
	SEZNAM GRAFŮ	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Přestože žijeme ve třetím tisíciletí, mnoho lidí a firem si stále neuvědomuje, že zákazník je prakticky jediný, kdo přináší prodejci peníze. Já se obecně řídím příslovím „Náš zákazník, náš pán“. Tohoto hesla se řídím jak v pozici prodejce, tak v pozici zákazníka. Když vystupuji jako prodejce, snažím se dělat vše pro to, aby byl můj zákazník spokojen. Na druhou stranu, když si kupuji něco já, předpokládám, že bude stejně postaráno i o mě. Mnoho firem si myslí, že k získání zákazníka stačí pouze nízká cena. Pro zákazníka je to jistě příjemné, když si může koupit nějaký produkt levněji, ale je pro něj nižší cena to jediné, co jej dokáže uspokojit? Co třeba kvalita, servis, poradenství, ale také image. Představte si, že si koupíte za výhodnou cenu sekačku, jenže již při prvním použití zjistíte, že plastové díly jsou nekvalitně vyrobeny, při dalším použití vám začne rachotit v motoru a při třetím použití již sekačku ani nezapnete. Navštívíte tedy prodejnu s prosbou k reklamaci, jenomže tam Vám oznámí, že jste sekačku používali nesprávným způsobem a nemáte tedy nárok na reklamaci. Samotná nízká cena nedokáže zákazníka plně uspokojit. Každý člověk preferuje něco jiného, někoho uspokojí výrobek či služba průměrné kvality za průměrnou cenu, někdo si naopak rád připlatí za kvalitní výrobek s kvalitním servisem. Každou firmu by tedy mělo zajímat, co uspokojuje jejich zákazníky. Když firma získá nějakého zákazníka, tak to ještě neznamená, že si jej udrží. Aby si takového zákazníka udržel, musí přinejmenším uspokojit jeho očekávání. Proto firmy stále častěji provádí měření spokojenosti zákazníků. Na základě tohoto měření pak mohou provádět různá opatření, která povedou k vyšší spokojenosti zákazníků.

Z těchto důvodů bude má práce zaměřena na měření spokojenosti či nespokojenosti zákazníků firmy Promens. Měření bude probíhat prostřednictvím dotazníkového šetření a z výsledků zjištěných měření, budu definovat akční priority pro vlastnosti, na které by se firma měla zaměřit a zlepšit je.

Jako první provedu analýzu současného způsobu měření spokojenosti zákazníků. Poté provedu vlastní marketingový výzkum spokojenosti zákazníků. Tento výzkum bude probíhat prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníky budou zaslány všem aktivním zákazníkům firmy prostřednictvím e-mailu. Každý dotazník bude obsahovat sadu otázek týkajících se spokojenosti zákazníků firmy. Zákazníci budou své odpovědi označovat na škále spokojenosti. Data získaná prostřednictvím dotazníků zpracuji a provedu samotné měření spokojenosti. Zjištěnou spokojenost či nespokojenost zákazníků znázorním

prostřednictvím grafů. Dále provedu šetření pomocí modelu „pouze spokojenost“, modelu „důležitost-spokojenost“, diferenční analýzy a multiplikativního přístupu. Tyto modely mi umožní zjistit akční priority jednotlivých zjišťovaných vlastností. To znamená, že pomocí těchto modelů určím, na co by se firma měla zaměřit a naopak ve kterých oblastech si firma vede dobře. Věřím, že výsledky získané tímto výzkumem budou pro firmu přínosné a využijí je v rámci svých interních procesů. V závěru navrhnu možné řešení, jak zefektivnit současné měření spokojenosti zákazníků ve firmě.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingoví pracovníci při vykonávání své činnosti potřebují často znát oficiální studie určitých situací. K tomuto je nejvhodnější marketingový výzkum. Vedoucí pracovníci se mohou při rozhodování opírat o výsledky odborně provedeného výzkumu. Cílem marketingového výzkumu je systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací, které pomáhají řešit konkrétní marketingové problémy. Marketingový výzkum bývá často používán při charakteristice daného trhu nebo charakteristice spotřebitele konkrétního výrobku nebo služby. Menší podniky zadávají své výzkumné projekty specializovaným výzkumným firmám, zatímco větší firmy disponují vlastním oddělením pro výzkum. Proces marketingového výzkumu můžeme popsat několika kroky. Prvním krokem je definování problému a přesné vymezení cíle výzkumu. Tento krok je ze všech nejdůležitější a stojí na něm prakticky celý výzkum. Je třeba si jasně definovat problém, který chceme výzkumem vyřešit. Dobře definovaný problém je totiž napůl vyřešený problém. Je-li cíl stanoven špatně nebo neúplně, nikdy nemůžeme dosáhnout požadovaného výsledku. S ohledem na stanovený cíl zvolíme nejvhodnější metodu výzkumu. Poté přecházíme k přípravě výzkumného projektu, po kterém přichází na řadu samotný sběr dat. Jakmile jsou data shromážděna, dochází k jejich statistickému zpracování. Posledním krokem je interpretace získaných výsledků výzkumu a přijetí doporučení.

1.1 Definice problému a cíl výzkumu

Jak už bylo zmíněno, správné definování problému je základním předpokladem pro úspěšný výsledek výzkumu. Cílem výzkumu je obvykle vyřešit určitý problém. Podnětem k jeho realizaci může být například pokles tržeb, ztráta zákazníků nebo nový výrobek, který firma chce uvést na trh. Velmi důležité je přesné vymezení cíle, protože bez přesného cíle nemůžeme dosáhnout kýženého výsledku. Ještě než se firma rozhodne realizovat celý výzkumný projekt, měla by si pořádně spočítat, zda je pro ni výhodný. Někdy se stává, že náklady vynaložené na výzkum jsou vyšší než samotný výnos, který výzkum přináší. Výzkum se tedy vyplatí realizovat pouze tehdy, jestliže očekávaný zisk převyšuje celkové náklady spojené s provedením výzkumu. [1]

1.2 Metoda výzkumu

V závislosti na cíli výzkumu stanovujeme výzkumnou metodu, kterou budeme výzkum provádět. Existují tři základní metody výzkumu: explorativní výzkum, deskriptivní výzkum a kauzální výzkum. Každá z metod je vhodná při řešení určitých situací a v závislosti na typu metody volíme taky vhodný způsob sběru dat. Většinou na sebe tyto metody navazují. První se provádí explorativní výzkum, po něm následuje deskriptivní výzkum a nakonec kauzální výzkum.

1.2.1 Explorativní výzkum

Cílem je shromáždit předběžné informace, které nám pomohou definovat problém a odhadnout hypotézy. Je uplatňován především tam, kde je cíl stanoven velmi široce.

1.2.2 Deskriptivní výzkum

Cílem deskriptivního výzkumu je poskytnout informace o konkrétních aspektech tržního prostředí. Tyto informace se mohou týkat tržního potenciálu pro určitý výrobek, demografických faktorů, postojů spotřebitelů, potenciálních zákazníků nebo vhodných distribučních cest pro určitý výrobek. Vstupní data pro tento výzkum jsou získávána většinou prostřednictvím dotazníků. [1]

1.2.3 Kauzální výzkum

Cílem kauzálního výzkumu je odhalovat vztahy mezi proměnnými výzkumu. Tento výzkum tedy testuje vztah mezi příčinou a následkem. Kauzální výzkum používáme, když chceme zjistit, za jakou cenu by měl být výrobek prodáván na trhu, aby firma dosáhla nejvyššího celkového zisku na daném trhu. Nebo jím můžeme zjišťovat, zda uvedení nového výrobku na trh nepovede k úbytku spotřebitelů jiného výrobku dané firmy. Kauzální výzkum se provádí obvykle formou experimentu. [1]

1.3 Příprava výzkumného projektu

Jakmile jsou definovány cíle výzkumu a zvolena vhodná metoda, přichází na řadu příprava výzkumného projektu. Podstatou je vytvoření podrobného plánu sběru dat. Musí se zvolit vhodný způsob sběru dat a vhodná metoda, prostřednictvím které budou respondenti kontaktováni. Příprava výzkumu zahrnuje také zajištění výzkumného projektu po stránce personální, finanční i technické. [1]

1.4 Sběr dat

Sběr dat může být prováděn marketingovými pracovníky dané firmy, nebo pracovníky specializovaných externích firem. Fáze sběru dat bývá ze všech částí marketingového výzkumu nejdražší. Při sběru se setkáváme se dvěma typy dat. Jedná se o primární a sekundární data. [1]

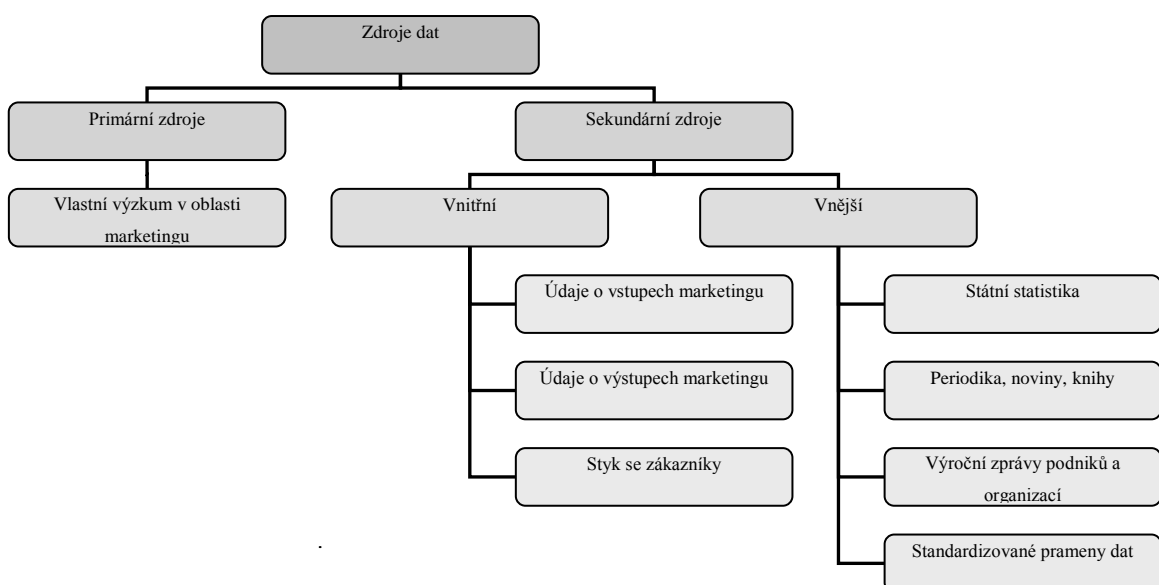
1.4.1 Primární data

Primární data představují nové informace, které jsou shromážděny za určitým účelem, pro který jsou následně použity. Jedná se tedy o informace, získané uskutečněním vlastního výzkumu. Získání primárních informací je nákladnější než získání sekundárních informací. Na druhou stranu jsou tyto informace mnohem přesnější a důvěryhodnější. Primární údaje jsou shromažďovány na základě pozorování, dotazování nebo experimentů.

1.4.2 Sekundární data

Sekundární data jsou již existující informace, které byly shromážděny za jiným účelem, než pro který jsou použity. Jsou to informace publikované státní statistickou službou, v tiskovinách, odborných knihách, ve výročních zprávách podniků nebo v databázových systémech. Oproti primárním datům jsou sekundární data levnější a rychlejší cestou získání informací. Někdy však mohou být tyto informace zastaralé, nepřesné nebo nespolehlivé. Někdy povaha výzkumu přímo vyžaduje použít primární zdroje dat.

Graf 1: Zdroje dat



Zdroj: [1, s.76]

1.5 Statistické zpracování

Marketingoví pracovníci musí získaná data zpracovat, aby z nich následně mohli vyvodit závěry. V dnešní době mají marketingoví pracovníci ulehčenou práci díky počítačovým programům, které dokážou sami zpracovat vložená data. Shromážděné údaje se mohou zadávat do tabulek, počítat průměry, výsledky a jiné statistické údaje.

1.6 Interpretace výsledků výzkumu a doporučení

Marketingoví pracovníci mají za úkol údaje zpracovat a formulovat závěry. Tyto závěry jsou následně předloženy managementu. Není cílem předložit množství čísel a statistik, cílem je hlavně předložit důležitá data, která mohou mít zásadní význam při dalším rozhodování managementu. Výsledky výzkumu bývají většinou předávány ve formě ucelených, verbálně formulovaných závěrů a doporučení. Výsledná zpráva musí být na úrovni jak po stránce odborné, tak po stránce formální. Zpráva by měla obsahovat přehledné tabulky, které jsou doprovázené grafy nebo diagramy z důvodu lepší orientace v dokumentu. [1]

2 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA

Spokojenost je subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání. Podniky se často věnují spíše sledování velikosti svého tržního podílu a spokojenost zákazníků odsouvají do pozadí. Pravda je ale taková, že sledování spokojenosti zákazníků je stejně důležité, jako sledování velikosti tržního podílu. Je to tím, že tržní podíl je ukazatelem minulých výsledků, zatímco spokojenost zákazníků vypovídá o výsledcích budoucích. Začne-li spokojenost zákazníků klesat, bude to mít za následek budoucí pokles tržního podílu. Oba tyto ukazatele je tedy pro firmu nezbytné sledovat. Všeobecně je známo, že náklady na získání nového zákazníka jsou pětkrát až desetkrát vyšší, než náklady vynaložené na péči o stávající zákazníky. Firmy každoročně ztrácí v průměru 10 až 20 procent svých zákazníků a jsem si jistá, že kdyby vynaložili větší úsilí při péči o své zákazníky, procento ztracených zákazníků by znatelně kleslo. To dokládá také studie, která říká, že snížení ztráty zákazníků o 5 procent může vést ke zvýšení zisku o 25 až 85 procent. [2]

2.1 Základní pojmy

2.1.1 Spokojený zákazník

Spokojeným zákazníkem může být ten zákazník, jehož očekávání jsou splněna běžným způsobem, ale především ten, u něhož výrazně předčíte jeho očekávání. Tito zákazníci se k vám budou vracet a řeknou dalším lidem o jejich kladných zkušenostech. Nespokojený zákazník se nejenže nevrátí, ale bude své negativními zkušenostmi šířit dále. Péče o zákazníky by se tedy v žádném případě neměla podceňovat, protože se špatná péče o zákazníky povede nejen k jejich ztrátě, ale také ke špatné pověsti celé firmy.

2.1.2 Loajalita zákazníka

Loajalita zákazníka je především cenným aktivem firmy. Pod tímto pojmem si můžeme představit určitou věrnost zákazníka vůči značce či výrobku. Hlavní znakem loajálního zákazníka je to, že je poměrně těžko ovlivnitelný konkurencí. Skutečnost, že je zákazník spokojený, ještě neznamena, že je zároveň loajální. Loajalita zákazníka vzniká správným cílením na skupiny zákazníků. Mnoho firem používá ke zvýšení loajality svých zákazníků motivační programy. [2]

2.1.3 Spotřebitelská přidaná hodnota

Tato přidaná hodnota představuje rozdíl mezi celkovou spotřebitelskou hodnotou a celkovou spotřebitelskou cenou. Spotřebitelská hodnota je tvořena všemi užitky, které daný výrobek či služba zákazníkovi přináší, zatímco spotřebitelská cena je tvořena náklady, které musí zákazník vynaložit na nákup daného výrobku či služby. Tyto náklady jsou tvořeny nejen peněžní cenou, ale také energií a časem, který musí zákazník obětovat.

2.2 Měření spokojenosti zákazníků

Vysoce konkurenční prostředí klade na firmy stále vyšší požadavky. V minulosti záleželo pouze na firmě, zdali bude či nebude provádět měření spokojenosti zákazníků. Nyní je tomu úplně jinak. Mnoho firem pracuje s tzv. ISO normami, které dokonce předepisují povinnost sledovat a měřit spokojenost zákazníků.

2.2.1 Postup měření spokojenosti zákazníků

Při měření spokojenosti zákazníků postupujeme podle jednotlivých kroků marketingového výzkumu. Nejprve si tedy definujeme problém, který chceme řešit a cíl, kterého chceme měřením dosáhnout. Firma může považovat za cíl třeba pouze zjištění, zda jsou její zákazníci spokojeni či nikoli. Anebo může chtít výzkumem zjistit, co přesně zákazníkům vadí a co by vylepšili. Poté si firma zvolí v závislosti na cílech a dalších aspektech metodu, kterou budou získávat potřebná data a jak budou samotné měření provádět. Jakmile má firma všechny výše uvedené body splněny, vytvoří výzkumný projekt. Potom přichází na řadu samotné sbírání dat. Všechna získaná data se následně analyzují a z nich jsou vyvozeny závěry a doporučení. [3]

2.2.2 Význam měření spokojenosti zákazníků

Podnik by měl vědět, jestli jsou jeho zákazníci spokojeni či nikoli. Ziskovost zákazníka, kterého si firma dokáže udržet, postupem času roste. Zákazníci vyžadují stále vyšší úroveň kvality poskytovaných služeb. Děje se to především kvůli zvyšující se konkurenci a následném přesycení trhu. Proto by se firma měla neustále vyvíjet a zlepšovat své poskytované služby. Právě v tomto případě se zde hodí aplikovat měření spokojenosti zákazníka. Měřením spokojenosti zákazníků firma zjišťuje, jak zákazníci vnímají image firmy, co od firmy očekávají, jak vnímají kvalitu poskytovaných služeb či kvalitu výrobků, jak vnímají hodnoty nebo zdali existují nějaké stížnosti zákazníků. [3]

3 METODY SBĚRU DAT

Metoda sběru dat se volí v závislosti na cílech výzkumu, složitosti a charakteru otázek, ale také na velikosti zkoumaného vzorku. Nejběžnějšími metodami sběru dat je pozorování, dotazování a různé formy experimentu.

3.1 Pozorování

Pozorování je metoda sběru dat, při které nedochází k přímému kontaktu tazatele s pozorovaným. Pozorovaný tedy není v přímém kontaktu s pozorovatelem a ani pozorovatel nijak nezasahuje do procesu pozorování. Při této technice nejsou pokládány žádné otázky, ale technika je založená na pozorování skutečností. Touto metodou lze zjistit například chování pozorovaného nebo jeho pocity. Někdy může být pozorování jedinou možností sběru informací. Existuje několik typů pozorování. Pozorování může probíhat v přirozených nebo uměle vytvořených podmínkách. Uměle vyvolané podmínky navozují určité prostředí a situace, k nimž běžně nedochází. Zjevné a skryté pozorování se liší v tom, že při zjevném pozorování pozorovaný ví o tom, že je pozorován, zatímco při skrytém pozorování o tom neví. Z toho vyplývá, že skryté pozorování je daleko objektivnější, protože pozorované osoby se chovají přirozeněji. V závislosti na stupni závaznosti pokynů, jak má pozorování probíhat, hovoříme o strukturovaném a nestrukturovaném pozorování. Při strukturovaném pozorování se musí dodržovat přesně stanovené postupy, zatímco při nestrukturovaném pozorování je téměř celý proces v režii pozorovatele. Ten musí v tomto případě dodržet pouze cíl pozorování. Dále můžeme dělit pozorování podle subjektu pozorování. Pokud je subjektem člověk, tak se jedná o osobní pozorování, ale pokud je subjektem technické zařízení, pak mluvíme o mechanickém pozorování. Posledním typem je přímé a nepřímé pozorování. Přímé pozorování probíhá současně s pozorovaným jevem, zatímco nepřímé pozorování zaznamenává následky nebo výsledky určité činnosti. Pozorování není závislé na ochotě pozorovaného spolupracovat, což tuto metodu značně zvyhodňuje. Další výhodou je, že pozorovaný neví o tom, že je pozorován, takže nemůže záměrně měnit své chování. Pozorování je však poměrně náročnost pro pozorovatele a některé jevy se obtížně zaznamenávají. [3]

Graf 2: Druhy pozorování



Zdroj: [vlastní]

3.2 Dotazování

Podstatou dotazování je pokládání otázek respondentům. Respondenti jsou vybíráni na základě cílů a záměrů výzkumu. Ne vždy se hodí použít všechny metody dotazování. Výběr vhodné metody závisí na rozsahu zjišťovaných informací, počtu respondentů nebo časových a finančních limitech. Výhodné je metody kombinovat. V závislosti na způsobu jakým dotazování provádíme, rozlišujeme dotazování osobní, písemné, telefonické a elektronické.

3.2.1 Osobní

Osobní dotazování je založeno na přímém kontaktu tazatele s respondentem. Dotazování se stává osobním ve chvíli, kdy je respondent v přímém kontaktu s tazatelem a dochází k jejich vzájemné interakci. Tím se liší osobní dotazování od písemného. Interaktivita osobní dotazování značně zvyhodňuje, protože tazatel může ihned reagovat a odpovídat na případné otázky od respondenta. Tazatel může podpořit správné pochopení otázek názornými pomůckami, kterými mohou být obrázky nebo třeba vzorky. Tento typ dotazování má nejvyšší návratnost. Kromě těchto výhod má však i spoustu nevýhod. Osobní dotazování je časově velmi náročné a vyžaduje poměrně vysoké finanční náklady. Je to hlavně z důvodu nutné přítomnosti vyškoleného tazatele. Další nevýhodou je možnost ovlivnění respondenta tazatelem. Výsledky pak mohou být značně zkreslené.

Rozhovor můžeme rozlišovat na strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný. Liší se v závaznosti pokynů, které musí tazatel dodržovat. U strukturovaného pohovoru musí tazatel přesně postupovat podle pokynů a jakékoliv odchylky od zadání se vylučují. Výhodou však je, že se údaje získané ze strukturovaného pohovoru dobře porovnávají. Nestrukturovaný pohovor poskytuje tazateli volnější ruku a dává prostor zjišťování názorů a postojů. Nejlepší cestou je asi polostrukturovaný pohovor, kdy tazatel dodržuje určité postupy a zároveň může využít vlastní kreativitu. Pokud je přítomen pouze jeden respondent, pak se jedná o individuální rozhovor. Existují však i skupinové rozhovory, při kterém je přítomno více respondentů najednou. Skupinovou diskuzi řídí školený výzkumník, který postupuje podle scénáře. Scénář zajišťuje, že během diskuze budou probрана všechna zjišťovaná témata. Průběh celého rozhovoru bývá obvykle zaznamenáván na video pro případ, že by se k němu někdo potřeboval vrátit a znovu si ho přehrát. Kromě tradičního papírového vyplňování dotazníků se stále více využívá metoda CAPI.

CAPI je metoda sběru dat, která pochází z anglického spojení „Computer Assisted Personal Interviewing“. Tato metoda představuje osobní dotazování za pomoci počítače. Při dotazování je přítomen tazatel, který ukládá respondentovy odpovědi do předem připraveného dotazníku v notebooku. Tato metoda se využívá především při dotazování v nákupních centrech, domácnostech, podnicích nebo na veletrzích. Metoda CAPI využívá multimediální technologie, které umožňují zapojit video nebo zvukové ukázky do dotazníku. Z tohoto důvodu je tato metoda vhodná především pro testování reklamních videoklipů, ale také pro testování firemního loga, vzhledu brožur nebo fotografií. Výhodou je rychlé zpracování dat, protože odpadá čtení papírových dotazníků a kódování do počítače. Náklady jsou oproti papírovým dotazníkům také nižší, protože odpadá jejich tisk. Další výhodou je nízké riziko chyb, protože software automaticky kontroluje správnost zadávaných dat. Po připojení počítačů on-line jsou data ihned k dispozici pro kontrolu nebo analýzu. Při této metodě lze použít všechny typy otázek. Nevýhodou stejně jako u papírového osobního dotazování je geografické omezení. [3]

3.2.2 Písemné

Dalším rozšířeným dotazováním je dotazování písemné. Při tomto dotazování není přítomen tazatel. Respondent může obdržet dotazník v rámci nějaké akce, může být přiložen k výrobku nebo může být zaslán poštou. K dotazníku zasílanému poštou by měla

být přiložena ofrankovaná obálka pro zpětné zaslání vyplněného dotazníku. Výhodou písemného dotazování jsou nízké náklady, protože odpadají náklady spojené s přítomností tazatele. Další výhodou je vyloučení ovlivnění respondenta tazatelem. Tato metoda má bohužel velmi nízkou návratnost a nezaručuje, že odevzdané dotazníky byly vyplněny požadovanou osobou. Návratnost se dá zvýšit prostřednictvím motivačního průvodního dopisu, formou dotazníku, jeho rozsahem, obsahem a tématem. Dalším problémem je dlouhá doba čekání na odpovědi. [3]

3.2.3 Telefonické

Telefonické dotazování je založeno na neosobním kontaktu tazatele s respondentem. Tazatel musí být velmi dobře zaškolen, aby se co nejvíce eliminovala možnost předčasného položení telefonu ze strany respondenta. Tazatel se telefonicky spojí s předem vybraným respondentem a pokládá mu otázky. Odpovědi zaznamenává do papírového dotazníku. Výhodou je především rychlost získávání údajů a nižší náklady, protože tazateli odpadnou cestovní náklady. Hlavní nevýhodou je omezený rozsah dotazníků, protože příliš dlouhý dotazník by mohl respondenta začít nudit a ten by následně rozhovor ukončil nebo by se snížila jeho pozornost a odpovědi by mohly být nepřesné. Obecně platí, že telefonické dotazování by nemělo být delší jak deset minut. Stejně tak jako u osobního dotazování se stále více rozšiřuje používání počítače při zaznamenávání odpovědí. Této metodě se říká metoda CATI.

CATI je metoda sběru dat, která pochází z anglického spojení „Computer Assisted Telephone Interviewing“. Tato metoda představuje telefonické dotazování za pomoci počítače. Tazatel klade respondentovi otázky prostřednictvím telefonu a jeho odpovědi následně zaznamenává do počítače. Výhodou je rychlé zpracování dat, protože odpadá čtení papírových dotazníků a kódování do počítače. Tato metoda je nákladově efektivní, protože odpadají cestovní náklady. Další výhodou je technická spolehlivost a neexistuje zde geografické omezení. Bohužel nedochází k osobnímu kontaktu respondenta s tazatelem, takže nelze ukazovat ani vizuální informace. Další nevýhodou je stále rostoucí neochota ze strany respondentů. Spousta lidí si totiž hned při zvednutí telefonu myslí, že jim chce tazatel něco nabízet, a tak ukončí rozhovor, aniž by tazatele pustili ke slovu. [3]

3.2.4 Elektronické

Metodě elektronického dotazování se říká tzv. metoda CAWI. Tato metoda sběru dat pochází z anglického spojení „Computer Assisted Web Interviewing“. Tato metoda představuje počítačově asistované dotazování na internetu. Jedná se tedy o dotazování respondentů na webových stránkách nebo prostřednictvím e-mailu. On-line sběr informací má sice nižší návratnost, avšak tato návratnost lze zvýšit vhodnou motivací respondentů. Pro respondenty je CAWI atraktivnější než jiné metody sběru dat, protože mohou odpovídat z pohodlí svého domova nebo v práci. Realizátor výzkumu rozešle respondentům e-maily s dotazníkem nebo vytvoří na internetu webový dotazník, na který respondenti sami odpovídají. Tento dotazník se zobrazuje jako webová stránka, na kterou se respondenti mohou dostat prostřednictvím banneru, pop-up okna nebo cíleným e-mailem. Respondentovy odpovědi jsou automaticky zasílány na server, takže výsledky jsou kontrolovány průběžně. Metoda CAWI se používá především v B2B výzkumech, kde respondenti mají zájem se podílet na výzkumu, ale zároveň vnímají tazatelovu přítomnost jako narušení jejich pracovního programu. CAWI se používá při výzkumu spokojenosti zákazníka, testování webových stránek nebo testování image značky. Metoda je časově a nákladově efektivní. Data jsou okamžitě k dispozici a jsou on-line. Metoda umožňuje vložit obrázky a demonstrovat audio a video materiály. Dále umožňuje rychlé korekce chyb. Nevýhodou je nutný přístup k internetu a obtížnost kontroly identity respondentů. [3]

3.3 Experiment

Při experimentu se většinou provádí testování. Testování probíhá v uměle vytvořených podmínkách, při kterých se pozoruje, zaznamenává a vyhodnocuje chování spotřebitelů. Dopředu jsou nastaveny parametry, podle kterých experiment probíhá. Experimenty dělíme na laboratorní, terénní a elektronické. Laboratorní experimenty probíhají ve speciálních studiích, které jsou speciálně přizpůsobeny. Laboratorní testy probíhají většinou jako výrobkové testy, testy reklam nebo jako skupinové rozhovory. Terénní experimenty probíhají v přirozených skutečných tržních situacích. Testování většinou ani nevědí, že jsou součástí experimentu. Účastníci se tedy chovají přirozeně a výsledky tudíž nejsou zkreslené. Terénní experimenty mohou probíhat v domácnostech, na veletrzích nebo přímo v prodejnách. Elektronické experimenty se realizují prostřednictvím firemních webových stránek, kdy na nich firma simuluje určitou situaci a sleduje, jak se návštěvníci stránek zachovají. Následně tyto získané informace vyhodnocují. [3]

3.4 Dotazník

Dotazníky se používají při písemném dotazování. U dotazníku je nejdůležitější jeho správné sestavení. Pokud je totiž dotazník udělán špatně, mohou být získané informace zkreslené nebo nemusí odpovídat potřebám a cílům výzkumu.

3.4.1 Struktura dotazníku

První věc, která ovlivňuje respondenta, je grafická úprava dotazníku. Z tohoto důvodu je velmi důležité věnovat pozornost formátu dotazníku, úpravě první stránky, barvě papíru, kvalitě papíru a celkovému grafickému zpracování. Graficky dobře zpracovaný dotazník je prvním krokem k úspěšnému získání požadovaných informací od respondenta. První stránka by tedy měla vzbudit zájem respondenta, informovat ho o cílech výzkumu, případně o osobním prospěchu, který může respondent vyplněním dotazníku získat. Dále by zde měly být uvedeny informace o způsobu vyplňování dotazníku, termínu a způsobu odevzdání a samozřejmě informace o zachování anonymity. Jednou z věcí, která může respondenty odradit, je délka dotazníku. Příliš dlouhý dotazník může respondenta za prvé nudit a za druhé už v polovině se přestane plně soustředit. Výsledkem jsou opět zkreslené či neúplné informace. Optimální délka se uvádí 40 až 50 otázek, ale podle mého názoru je to i tak hodně. Myslím si, že ideální počet otázek je kolem deseti až patnácti. Mě samotnou by delší dotazník spíše obtěžoval. Dalším aspektem, na který bychom si měli dát pozor, je sled otázek. Na začátek dotazníku by se měly umísťovat zajímavější otázky potom otázky, které jsou pro výzkum velmi důležité a úplně nakonec oddychové otázky. [4]

3.4.2 Druhy otázek

Otázky, které jsou v dotazníku pokládány, by měly být jednoznačné, srozumitelné a validní. Je pravda, že čím konkrétněji se ptáme, tím konkrétnější a jasnější odpověď dostaneme. Nemůžeme však chtít po respondentovi složité počítání nebo vzpomínání. Měli bychom se vyvarovat sugestivních otázek, které podvědomě navádějí k určité odpovědi. Obecně rozlišujeme tři typy otázek: otevřené, uzavřené a polootevřené.

Otevřené otázky neobsahují žádné varianty odpovědí. Respondent odpovídá zcela sám a svými slovy. Mezi otevřené otázky se řadí otázky volné, asociační, volné dokončení vět, dokončení povídky, obrázku nebo tematického námětu. Na volnou otázku respondent odpovídá zcela sám a je mu ponechána absolutní volnost. Při asociační otázce má respondent uvést slovo, které se mu ve spojení s otázkou jako první vybaví. Při ostatních

otázkách respondent dokončuje rozepsanou větu nebo povídku nebo doplňuje rozhovor dvou osob na obrázku. Někdy je respondentovi předložen obrázek a má podle vlastních slov popsat příběh, který se na obrázku děje. Výhodou otevřených otázek je volnost odpovědi a respondent je přinucen k zamyšlení. Naopak nevýhodou je poměrně náročné zpracování odpovědi na tyto otázky. Otevřené otázky se používají především při kvalitativních výzkumech.

Uzavřené otázky obsahují několik možných variant odpovědi. Tyto otázky nejsou pro respondenty tak náročné a nemusí se při odpovídání tolik zamýšlet. Nevýhodou však je, že někdy může nastat situace, kdy si respondent nevybere ani jednu z nabízených možností a tudíž bezmyšlenkovitě nějakou označí, když je jeho postoj úplně jiný. Výsledky pak mohou být zkresleny. Mezi uzavřené otázky se řadí otázky dichotomické, výběrové, a výčtové. Dichotomické odpovědi připouštějí pouze dvě možnosti odpovědi. Může se jednat o odpověď „ano“ nebo „ne“ a podobně. U výběrových otázek je nabízen širší výběr odpovědí, avšak respondent může zvolit pouze jednu odpověď. Naopak u výčtových otázek respondent může zvolit více odpovědí současně. Uzavřené otázky se používají především pro kvantitativní výzkum. [4]

3.5 Škály

Škály řadíme mezi uzavřené otázky a slouží k vyjádření postojů respondentů. Škály dělíme na verbální hodnotící škálu, grafickou hodnotící škálu, škálu pořadí, škálu párové komparace, škálu konstantní sumy a specifické škály. Mezi specifické škály pak patří Likertova škála, Stapelova škála a Sémantický diferenciál. Verbální hodnotící škála je jedna z nejpoužívanějších, kdy respondent vyjadřuje svůj postoj vybráním určité kategorie na stupnici škály. Grafická hodnotící škála může představovat buď osu, na kterou respondent značí své postoje, nebo může mít podobu obrázků či symbolů. Tyto obrázky mohou být vyjádřeny kreslenými obličejí, které se usmívají nebo se naopak mračí. Na škále pořadí seřazuje respondent aspekty podle svých preferencí. Škála párové komparace srovnává dva produkty či služby. Tato škála je následně zpracována do matice. Při použití konstantní sumy respondent rozděluje fixní sumu bodů nebo peněz mezi několik objektů. Tímto vyjadřuje svoji preferenci k jednotlivým objektům.

SÉMANTICKÝ DIFERENCIÁL					STAPELOVA ŠKÁLA	
	velmi	spíše	ani-ani	spíše	velmi	
levné						+3
kvalitní						+2
						+1
						0
						-1
						-2
						-3

LIKERTOVA ŠKÁLA		Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nemám názor	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Příjemné prostředí						
Vyškolený personál						

Obr. 1. Specifické postojové škály

Zdroj: [vlastní]

4 METODY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI

Mezi nejběžnější metody měření patří evropský a americký index spokojenosti zákazníka, avšak tyto metody jsou spíše orientační. Pokud chce firma přesněji označit oblasti, které vyžadují zlepšení, měla by použít vhodnější metody jako metodu pouze spokojenost, diferenční analýzu, model důležitost-spokojenost nebo multiplikativní přístup. Těmito modely firma zjišťuje míru spokojenosti zákazníka nebo pomáhá stanovit opatření, která musí firma přijmout ke zlepšení situace v podniku. Dalšími způsoby, kterými lze zjistit spokojenost zákazníků, je systém stížností a návrhů nebo analýza ztracených zákazníků.

4.1 ECSI a ACSI

Tato metoda měří spokojenost zákazníků pomocí indexu spokojenosti zákazníka. ECSI je evropský model spokojenosti zákazníka a je založen na definici sedmi hypotetických proměnných. Každá proměnná se skládá z dalších parametrů. Mezi jednotlivými proměnnými existují určité vztahy. Proměnnými jsou image, očekávání zákazníka, vnímaná kvalita produktu, vnímaná hodnota, spokojenost zákazníka, loajalita zákazníka a stížnosti zákazníka. Image zákazníka představuje vztah zákazníka k produktu, značce nebo firmě. Očekávání zákazníka můžeme chápat jako představy individuálního zákazníka o produktu. Vnímaná kvalita se týká nejen kvality produktu, ale i veškerých služeb, které jsou s produktem spojovány. Vnímaná hodnota je spojována s cenou výrobku a očekávanou kvalitou. Vyjadřuje poměr ceny a vnímané kvality. Spokojenost zákazníka je subjektivní pocit zákazníka o naplnění jeho potřeb a přání. Loajalita zákazníka představuje pozitivní nerovnováhu mezi výkonem a očekáváním. Může se projevat opakovanými nákupy nebo cenovou tolerancí. Stížnosti zákazníka jsou opakem loajality zákazníka. Vznikají v důsledku negativní nerovnováhy mezi výkonem a očekáváním. Každé proměnné je potřeba přidělit několik měřitelných parametrů, se kterými se bude počítat. [5]

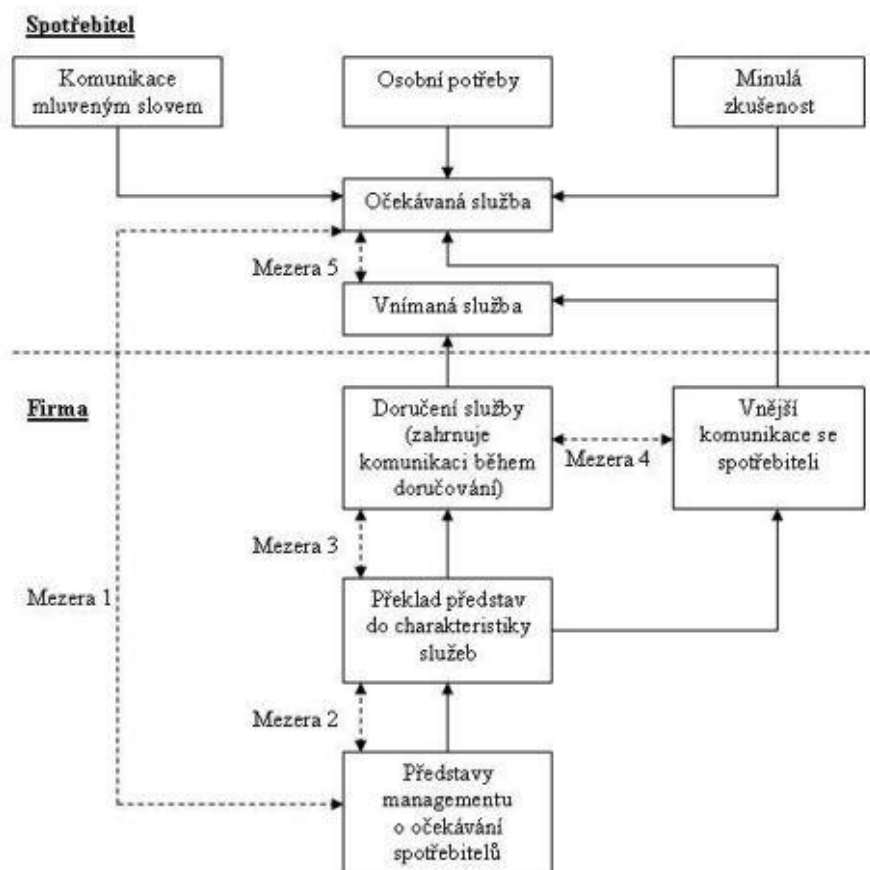
$E_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} \cdot x_{ij}}{10 \sum_{i=1}^n v_{ij}}$	E_j	- index spokojenosti zákazníka
	v_{ij}	- váha i -tého měřitelného parametru pro j -tou hodnotu
	x_{ij}	- hodnota měřitelného parametru
	číslo 10	- použitá škála (stupnice od 1 do 10)
	n	- počet měřitelných proměnných

Obr. 2. Index spokojenosti zákazníka

Zdroj: [5, s.108]

4.2 SERVQUAL

Podstatou této metody je pět rozporů v řízení kvality, které mohou být příčinami neúspěšně poskytnuté služby. Rozpory jsou mezi představami zákazníků a službou, která je jim poskytnuta. Výzkum je založen na tzv. GAP modelu. GAP model pracuje s mezerami mezi jednotlivými složkami poskytování služeb, které zákazník vnímá. Pět klíčových rozporů v řízení kvality je dáno pěti mezerami. Mezera 1 představuje rozdíl mezi očekáváním spotřebitele a předpokladu managementu. Mezera 2 vzniká při nesouladu charakteristik služby a očekávání zákazníků. Mezera 3 nastává ve chvíli, kdy poskytované služby neodpovídají standardům, které jsou zaručovány zákazníkům. Mezera 4 představuje rozpor mezi skutečně poskytovanou službou a proklamovanou službou prostřednictvím médií. Firma tedy nenaplní sliby y reklamy. Mezera 5 je součtem všech předchozích mezer a představuje veškeré rozdíly mezi zákaznickovým očekáváním a tím co firma nabízí. [7]



Obr. 3. GAP model

Zdroj: [7]

4.3 Pouze spokojenost

Metoda je založená pouze na spokojenosti respondentů. Respondenti vyznačují na pěti nebo sedmibodové Likertově škále svůj postoj vůči podniku a jeho vlastnostem. Hodnocení jedna odpovídá naprosté nespokojenosti a hodnocení pět nebo sedm odpovídá naprostému nadšení. U každé vlastnosti se sečtou průměrná skóre, ze kterých se určí pořadí akčních priorit. Na vlastnosti s nejnižším hodnocením by se měla firma zaměřit a zapracovat na jejich zlepšení. Vlastnost s nejnižším hodnocením tedy dostává akční prioritu s číslem jedna. Tato metoda však nezohledňuje důležitost vlastností pro zákazníka, což tuto metodu značně znevýhodňuje. [8]

Tab. 1. Hodnoty spokojenosti

Vlastnost	Spokojenost
E	3,65
C	3,98
D	4,13
A	4,64
B	4,81

Zdroj: [vlastní]

4.4 Diferenční analýza

Diferenční analýza má oproti předchozí metodě jednu výhodu a tou je zohlednění důležitosti vlastností pro zákazníka. Důležitost je zde náhradní jednotkou za zákazníkovo očekávání toho, jak by si měla firma vést u každé hodnocené vlastnosti. Respondent tedy kromě hodnocení spokojenosti či nespokojenosti na Likertově škále hodnotí také důležitost dané vlastnosti. Při hodnocení důležitosti hodnota jedna odpovídá nedůležitosti a pět nebo sedm odpovídá naprosté důležitosti pro respondenta. Výsledek dostaneme spočítáním rozdílu mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti. Na vlastnosti s největšími rozdíly by se měla firma zaměřit a přijmout opatření, která povedou k jejich zlepšení. Jsou-li rozdílové hodnoty stejné nebo blízké, měla by firma upřednostnit vlastnosti s vyšším hodnocením důležitosti a na tyto vlastnosti by se měla zaměřit přednostně. Toto tvrzení znamená, že při vyhodnocování sledujeme nejen výsledné rozdíly, ale zároveň také důležitost příslušných vlastností. Na základě zjištěných rozdílů se sestavuje pořadí akčních priorit. [8]

Tab. 2. Hodnoty používané při diferenční analýze

Vlastnost	Spokojenost	Důležitost	Diference
E	3,65	4,78	1,13
C	3,98	4,12	0,14
A	4,64	4,72	0,08
D	4,13	3,98	-0,15
B	4,81	4,63	-0,18

Zdroj: [vlastní]

4.5 Model důležitost-spokojenost

Tento model je velmi podobný diferenční analýze, avšak neporovnává pouze rozdíl mezi důležitostmi a spokojeností, ale zkoumá také vztahy mezi nimi. Místo numerických hodnot se zde využívá spíše grafického znázornění. Pozornost by měla být věnována vlastnostem s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. To znamená, že firma by se měla zaměřit na vlastnosti, které se nachází v kvadrantu číslo 2. Pokud firma nemá dostatek finančních prostředků ke zlepšení všech vlastností v tomto kvadrantu, zaměří se přednostně na vlastnosti s vyšší důležitostí a nižší úrovní spokojenosti. Kromě druhého kvadrantu by se však firma měla zaměřit i na kvadrant číslo jedna, jelikož v tomto kvadrantu se nachází vlastnosti s vysokou důležitostí, což znamená, že jsou pro zákazníka velmi důležité a neměly by se podceňovat. Výsledky lze lehce vyčíst přímo z grafu. [8]

Graf 3: Čtyři kvadranty modelu „důležitost-spokojenost“

Spokojenost	Vysoká	3 Nadbytek	1 Vynikající
	Nízká	4 Bez starostí	2 Zlepšit
		Nízká	Důležitost
			Vysoká

Zdroj: [8]

4.6 Multiplikativní přístup

Tato metoda nepovažuje důležitost jako náhradní jednotku za zákazníkovo očekávání výkonnosti podniku, ale používá ji jako váženou proměnnou. Tato metoda vypočítává skóre nespokojenosti a to z rozdílu mezi nejvyšším možným hodnocením spokojenosti a zákaznickým vnímáním výkonnosti podniku. Skóre nespokojenosti se potom váží podle skóre důležitosti. Vážené skóre nespokojenosti slouží k seřazení proměnných podle nutnosti jejich zlepšení. [8]

Tab. 3. Hodnoty používané při multiplikativním přístupu

Vlastnost	Spokojenost	Důležitost	Nespokojenost	Multiplikativní hodnota
E	3,65	4,78	1,35	6,45
C	3,98	4,12	1,02	4,20
A	4,13	3,98	0,87	3,46
D	4,64	4,72	0,35	1,65
B	4,81	4,63	0,19	0,88

Zdroj: [vlastní]

II ANALYTICKÁ ČÁST

5 PROFIL SPOLEČNOSTI PROMENS A.S.

Tato kapitola má za úkol představit firmu, které se celá tato práce týká. Na začátek uvádím historii firmy, kdy vznikla a jak se postupem času měnila. Ve struktuře společnosti je uvedena hierarchie uvnitř společnosti. Jelikož se jedná o plastikářskou firmu, která se zabývá výrobou plastových dílů pomocí různých technologií, rozhodla jsem se věnovat pár řádků také technologiím, které jsou ve firmě používány. Jelikož se tato práce věnuje hlavně zákazníkům, věnuji jim samostatnou podkapitolu. [9]

5.1 Historie

Firma vznikla v červnu 1991 z iniciativy pracovníků skupiny „RIM“ bývalého Výzkumného ústavu gumárenské a plastikářské technologie (VUGPT) ve Zlíně. Hlavním podnikatelským záměrem firmy byla HI-TECH z oblasti technických plastů „Reaktivní vstřikování polyamidů – NYRIM“. V rámci spolupráce s garantem této technologie Nizozemskou firmou DSM bylo firmě RIM-Tech spol. s r.o. postupně předáno know how pro technologii NYRIM. Počátkem září 1992 se tak firma stává jedinou firmou východního bloku, která zabezpečuje komplexní služby v této oblasti, od vývoje až po sériovou výrobu.

Vzhledem k výraznému nárůstu výroby a služeb a s tím souvisejícími nároky na řízení společnosti dochází počátkem roku 1993 k zavedení pružné organizační struktury v čele s tříčlenným výkonným managementem. V témže roce se firma stěhuje do výrobních prostor v dnešní průmyslové zóně Zlín-Přiluky, kde sídlí dodnes. Rok 1995, kdy má firma téměř 50 zaměstnanců, se stává pro firmu klíčový z hlediska jejího dalšího vývoje. Po předchozích úspěšných projektech se podařilo vstoupit jako vývojový dodavatel do úspěšně se rozvíjející automobilky Škody Auto a.s. Tímto krokem firma definitivně získává charakter výrobní společnosti a v roce 1997 dochází ke změně na akciovou společnost.

Aby byla firma schopna udržet dynamiku růstu a ještě více uplatnit svůj potenciál, vstupuje do firmy v roce 1998 finanční partner, společnost EPIC. Ve stejném roce dochází k tzv. asijské krizi. Byť se může problém na opačném konci světa zdát nám v České republice jakkoliv vzdálený, jeho dopady firma tvrdě pocítí. V této souvislosti firma spouští program diverzifikace segmentů trhů a zavádí další technologie pro výrobu velkoplošných dílů ve středních a nižších sériích. Jedná se o technologii DCPD-RIM, PU-RIM a technologii vakuové tvarování.

RIM-Tech a.s. má přes 100 zaměstnanců a je svými zákazníky vnímán dle svého firemního sloganu – Spolehlivý partner pro nejnáročnější aplikace. Firma Promens získává certifikaci ISO 9001. Takto úspěšně zavedená firma zahajuje své první dodávky na zahraniční trhy a to pro Belgického výrobce autobusů VANHOOL. Jedním z klíčových prvků firmy je včasná definice potřeb a jejich řízené zavedení v praxi. Proto rokem 2000 zavádí metody průmyslového inženýringu, který se dle očekávání ukáže jako jeden ze zásadních z hlediska pozdějšího vstupu nadnárodních zákazníků. Následujících roky jsou pro firmu velmi intenzivní a také úspěšné. Zvládnutím náročných podmínek, sérií auditů a dalších kritérií se firma stává vývojovým dodavatelem světových firem jako např. Thermoking a Carrier (dva největší výrobci klimatizací na světě), John Deere (největší výrobce zemědělské techniky na světě), Volvo a Renault (světový výrobce trucků, stavebních strojů a autobusů), GE (světový výrobce zdravotnické techniky), Iveco (největší výrobce městských a meziměstských autobusů v Evropě), později pak např. Rostselmash (největší Ruský výrobce kombajnů na světě) nebo Bobcat (světový výrobce stavebních strojů) a řada dalších.

Firma, s tržbami přesahující 200 mil. Kč ročně, má již obrovskou dynamiku. Jako první ve svém oboru v České republice získává certifikaci ISO/TS 16949 a ISO 14001. Dalším úspěchem je pak získání ocenění Ministerstva průmyslu a obchodu „Dodavatel roku“ a to ve dvou ze tří hodnocených kategorií. O rok později získává ředitel společnosti Ing. Robert Zatloukal ocenění „Podnikatel Zlínského kraje“. Z pohledu globálního trhu a udržení růstového tempa na něm hrozí, že firma dosáhne svých hranic. A proto se v témže roce firma Rimtech stává formou akvizice členem skupiny Polimoon, která je jedním z největších zpracovatelů plastů v Evropě. V dalším roce se stává Polimoon součástí Promens Group, který je svou celosvětovou účastí skutečným globálním hráčem.

Období ekonomické krize zastihlo firmu při rekordním růstu a ročních tržbách přesahující půl miliardy Kč. Zastihlo ji však připravenou a akceschopnou. Díky včasné reakci a disciplíně při provádění správných akcí tak firma během tohoto období neztratila žádného zákazníka, udržela kompletní vývojovou základnu a získala nové atraktivní zakázky. S trochou nadsázky by se dalo říct, že tak firma vyšla z krize nikoliv oslabena, ale posílena.

Rimtech vstupoval do nadnárodní skupiny s výrazným potenciálem, kvalitní firemní kulturou a silnou základnou expertních pracovníků. Díky tomu si v krátkém čase vybudoval v rámci divize Promens Components silné postavení jako významný kontributor

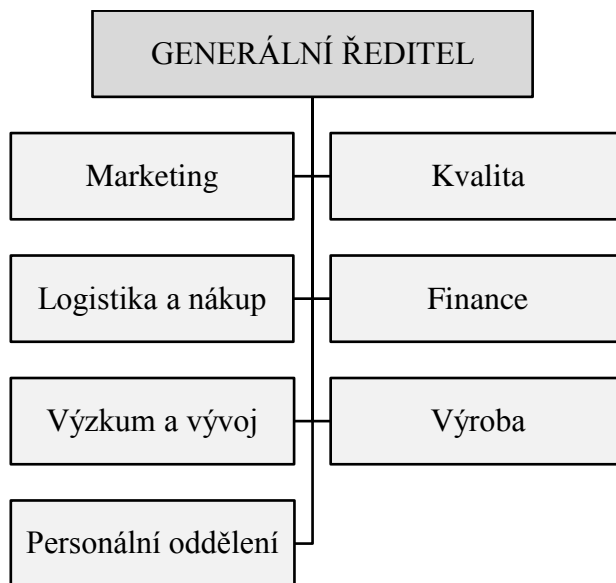
a inovátor. V roce 2010, v rámci všech více jak 50 podniků skupiny Promens Group, získala Zlínská jednotka velmi prestižní cenu Innovation award. Díky investiční politice do růstu a modernizaci výroby dle metod operational excellence, portfoliu zákazníků, kvalitní zaměstnanecké základně a uplatňování principu kontinuálního zlepšování ve všech úrovních a procesech stojí Promens Zlín na pevných základech s kvalitní vizí v rámci středně i dlouhodobé budoucnosti.

[9]

5.2 Struktura společnosti

Společnost je tvořena sedmi úseky, v jejichž čele stojí generální ředitel. Mezi zmiňovaných sedm úseků patří: úsek marketingu, úsek kvality, úsek logistiky a nákupu, finanční úsek, úsek výzkumu a vývoje a personální oddělení.

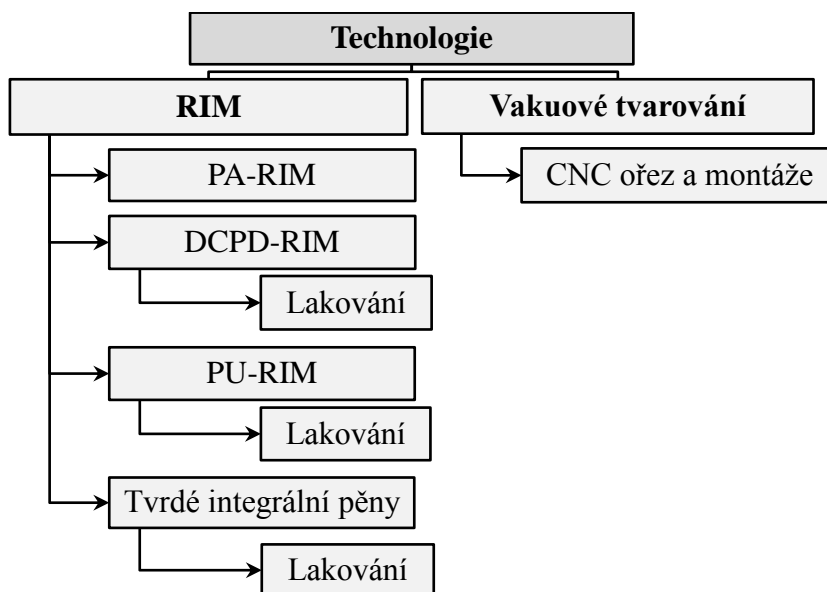
Graf 4: Organizační struktura firmy Promens



Zdroj: [9]

5.3 Technologie a produkty

Graf 5: Technologie používané ve firmě Promens



Zdroj: [vlastní]

5.3.1 RIM

RIM je označení pro technologii reaktivního vstřikování. Podstatou reaktivního vstřikování je nástřik monomerní směsi přímo do výrobní formy, kde za specifických podmínek směs polymeruje. Po skončení polymerace je z formy vyjímán hotový výrobek, který je následně lakován.

PA-RIM (NYRIM)

Touto technologií se vyrábí plastové díly, které jsou extrémně namáhány a mají velmi rozdílné tloušťky stěn. Materiál NYRIM se vyznačuje mimořádnou houževnatostí, proměnnou tuhostí, má vysokou odolnost k obrušování, nízký koeficient tření, excelentní odolnost k prolamování a velmi dobrou chemickou odolnost. V rámci RIM systémů je NYRIM jedinečný svou schopností být barven ve hmotě bez nutnosti dodatečného lakování. V případě potřeby je však snadno lakovatelný. NYRIM je tedy nejvhodnější pro velké, tlustostěnné výrobky ve středních sériích. [9]



Obr. 4. Výrobky vyráběné NYRIM technologií

Zdroj: [9]

DCPD-RIM (Telene)

Tato technologie je vhodná především pro výrobu velkoplošných exteriérových dílů vozidel. Telene se ukazuje jako optimální pro výrobu velkých dílů zemědělských strojů, stavebních strojů a jiných vozidel. Neobvyklou vlastností poly-DCPD materiálu je schopnost chemického navázání na polyethylen v průběhu polymerace. Tímto způsobem lze vyrábět zajímavé výrobky, a to i dutých tvarů. Tyto výrobky musí být nakonec lakovány. [9]



Obr. 5. Výrobky vyráběné DCPD-RIM technologií

Zdroj: [9]

PU-RIM

Technologie PU-RIM je vhodná pro širokou škálu plastových výrobků ve středních sériích. Polyuretany nazýváme polymerní materiály, které vznikají reakcí dvou základních komponent (isokyanátových a prepolymerních složek). PU-RIM je tedy nejvhodnější použít při výrobě velkých plastových dílů ve středních sériích. Stejně tak jako u předešlé technologie musí být tyto výrobky lakovány. [9]



Obr. 6. Výrobky vyráběné PU-RIM technologií

Zdroj: [9]

Tvrdé integrální pěny

Obecně platí, že tvrdé PU-pěny je vhodně použít tam, kde z konstrukčního či estetického důvodu se požaduje větší či rozdílná tloušťka stěny výrobku s tím, že důvodem větší tloušťky výrobku není požadavek zvýšení pevnosti nebo rázové odolnosti výrobku. Typickou aplikační oblastí jsou různé kryty zařízení, některé automobilní doplňky, nábytkové díly, výrobky pro zdravotnictví, díly vozidel hromadné dopravy nebo výrobky do sálů a kin. Všechny pohledové výrobky z PU pěn je nezbytné lakovat. [9]



Obr. 7. Výrobky vyráběné z tvrdých integrálních pěn

Zdroj: [9]

Lakování plastů

Výrobky vyráběné technologií RIM musí být následně lakovány. Výjimkou je materiál NYRIM, který nemusí být lakován, jelikož může být barven přímo ve hmotě. Nabídka plastů v laku libovolné kvality patří k základním schopnostem dodavatele velkých plastových dílů. Lakovny plastových dílů lze rozdělit na dvě skupiny a to z pohledu sériovosti produkce. Velkosériové lakovny jsou typické specializací z pohledu velikosti dílů, typu lakovaného plastu, použité technologie lakování, automatizovanou přípravou laků a významným nasazením robotů. Díly vyžadují minimální úpravu povrchu před lakováním a proces je tak redukován na odmaštění, základní lakování a vrchní lak. Lakovny pro malé a střední série se naopak vyznačují velkou univerzálností jak z pohledu použitého plastu a technologie, velikosti dílu a minimálním nasazením robotů. Malosériové lakovny jsou tak méně náročné na investice, ale zásadně náročnější na kvalitu zaměstnanců a jejich řízení. Díly jsou vyráběny na méně kvalitních formách a proto je zapotřebí ještě před odmaštěním upravit povrch dílu. Poté následuje odmaštění, základní lakování a vrchní lak. Specifikem lakoven pro nízké série je taktéž nutnost umět odstranit případnou drobnou vadu laku. [9]

Součástí procesu lakování je vývojový tým, který sleduje veškeré novinky v oboru a průběžně aplikuje vše, co přináší maximalizaci kvality a ekologičnost procesu při minimalizaci nákladů. V současnosti jsou nejvíce používány lesklé rozpouštědlové laky v UNI, metalizových a perleťových barvách.



Obr. 8. Výrobky po fázi lakování

Zdroj: [9]

5.3.2 Vakuové tvarování

Vakuové tvarování je klasická technologie, která je známa minimálními investicemi do výrobního nářadí, vysokou rychlostí náběhu, relativně malou přesností výrobku, nepravidelnou tloušťkou stěny a nižšími kvalitativními možnostmi. Z dnešního pohledu však můžeme negativní část hodnocení nazvat jako překonanou ve většině parametrů. V posledních letech bylo celosvětově vakuovému tvarování věnováno značné úsilí, což vedlo k významnému pokroku. Vakuové tvarování se doporučuje zejména pro výrobky v nižších sériích. Povrch těchto výrobků se dá upravovat. Například se dá vytvořit povrchový dezén či kvalita povrchu na úrovni laků. Kvalita lesklých povrchů vyhovuje pro většinu aplikací, nedosahuje však úrovně laků požadovaných automobilovým průmyslem pro osobní automobily. Mimořádnou výhodou pro vakuové tvarování jsou nízké náklady na vývoj, konstrukci a výrobní nářadí a taktéž velmi krátké časy na náběh výroby. Tato výhoda předurčuje tuto technologii do všech oborů, kde se vyžaduje častá změna designu výrobků. [9]

CNC ořez a montáže

Vakuovým tvarováním vzniká pouze dílčí plastový díl, nikoliv však finální produkt. K tomu aby byl produkt kompletní, je zapotřebí díl opracovat. Tento proces zahrnuje CAD a CAM pracoviště, CNC obráběcí stroje, vývoj kovových prvků, lepení, svařování, lakování plastů, montáže plastů, elektrické prvky a kovové díly a v neposlední řadě i vybudování kvalitní subdodavatelské sítě v oblasti elektrických a kovových prvků. [9]

5.4 Zákazníci

Mezi zákazníky firmy Promens a.s. patří přední české a zahraniční firmy, vyrábějící osobní a nákladní automobily, zemědělské stroje, ale i různé menší stroje.

5.4.1 Karsit s.r.o.

Karsit byl založen v roce 1992. Zpočátku vyráběl díly pro vozy Škoda. Po celou dobu své existence vykazuje nepřetržitý rozvoj a inovace. V současné době má firma Karsit pět svých závodů a je jednou z vedoucích firem v oblasti výrobců komponentů pro automobilový průmysl. Dále firma vyrábí zahradní traktory. Díky dlouholetému vývoji, výrobě, prodeji a servisu se stroje firmy Karsit zařadily mezi vysoce hodnocené zahradní traktory na českém i mezinárodním trávniku. [10]

5.4.2 John Deere

Deere & Company můžeme znát především pod obchodní značkou John Deere. Jedná se o americký strojírenský koncern, který se zabývá výrobou zemědělské mechanizace. Největší část produkce tvoří kombajny a traktory. Koncern má více než 50 tisíc zaměstnanců a její obrat činí 13,1 miliard €. V současné době má celkem 49 výrobních a vývojových závodů po celém světě. Koncern se skládá ze tří hlavních obchodních segmentů. Těmito segmenty jsou segment zemědělství a rašeliny, segment stavebnictví a lesnictví a segment úvěrů. Deere & Company byla založena v roce 1837 a jejím zakladatelem je John Deere. John Deere byl kovář, který v roce 1837 vykoval první ocelový pluh. Postupně se z malého kovářství stala akciová společnost, která se však stále řídí základními hodnotami, které stanovil zakladatel. Mezi tyto hodnoty patří integrita, kvalita, odhodlání a inovace. [11]

5.4.3 Iveco Czech Republic, a.s.

Iveco je akciová společnost zabývající se výrobou lehkých, středních a těžkých nákladních vozidel, autobusů, autokarů, motorů hasičských a terénních vozidel a vojenské techniky. Iveco má 26 461 zaměstnanců a její obrat činí 10,8 miliardy €. Název společnosti vznikl jako zkratka pro Industrial vehicle corporation. Iveco je nadnárodní společnost, která byla založena v roce 1975 sloučením pěti evropských společností. Těmito společnostmi jsou Fiat Veicoli Industriali, OM, Lancia Veicoli Speciali, Unic a Magirus. Jak už nám názvy napovídají, společnost vznikla v Itálii a zakladatelem je Bruno Beccaria. V roce 1990 se aktivity Iveca rozšířily na španělský trh a postupně se společnost začala zaměřovat také na mimoevropské trhy. V roce 1999 společně s Renaultem VI založila společný podnik Irisbus. Součástí Irisbusu se ve stejném roce stala společnost Karosa, která byla v roce 2007 přejmenována na Iveco Czech Republic. V současnosti je Iveco jedním z největších světových výrobců nákladních automobilů a působí také na americkém trhu. [12]

5.4.4 Seco GROUP a.s.

Společnost Seco je dominantní výrobce žacích traktorů v České republice a významný dodavatel této techniky zejména do zemí EU. Sečením se tato firma zabývá nepřetržitě již od roku 1895. Seco dále patří k vedoucím slévárnám v ČR v oblasti menších přesnějších odlitků z tvárné litiny zejména pro evropské výrobce osobních a nákladních automobilů, traktorů a stavebních strojů. [13]

5.4.5 Volvo a.s.

Volvo je švédská akciová společnost, zabývající se výrobou automobilů, nákladních automobilů, autobusů, stavebních strojů, řídicích systémů pro námořní a průmyslové aplikace a komponentů vesmírných lodí. Kromě výroby se zabývá také poskytováním finančních služeb a pojištění. Volvo má přibližně 90 210 zaměstnanců a její obrat činí 218 miliard €. Společnost působí na více než 185 trzích ve 25 zemích po celém světě. Název pochází z latinského slova „otáčím se“. Společnost vznikla v roce 1927 v Göteborgu, jako vyčlenění z výrobce kuličkových ložisek. Jako skupina Volvo se však společnost představuje až od roku 1944. Společnost je organizována do devíti obchodních oblastí. Těmito oblastmi jsou například: Volvo Trucks, Mack Trucks, Renault Trucks, Volvo Buses, Volvo Construction Equipment nebo Volvo Financial Services. [14]

5.4.6 Zetor Tractors a.s.

Zetor je zkrácený název moravského výrobce traktorů. Tato společnost má sídlo v brněnské městské části Brno-Líšeň nedaleko Stránské skály. Tato firma vyrábí traktory značky Zetor. První budovy Zetoru vznikly již v období druhé světové války. V té době se však továrna jmenovala zcela jinak a vyráběly se zde letecké motory pro potřeby nacistického Německa. Po válce se společnost stala součástí Zbrojovky Brno. Název Zetor, jímž tehdy státní firma začala označovat svoje traktory, vznikl spojením názvu písmena „Z“ (Zet) a koncovky slova traktor (-or). Prakticky od konce války až po současnost stále vyrábí traktory. Zajímavostí je, že Zetor je první firma na světě, která u traktorů vyráběla bezpečnostní kabinu. [15]

5.4.7 Rostselmash

Společnost Rostselmash je jeden z nejznámějších ruských výrobců zemědělských strojů. Působí nejen v post-sovětském prostoru ale i na světovém trhu. Rostselmash již dodal více než 2,5 milionu kusů zařízení svým zákazníkům do více jak 48 zemí od data svého vzniku. Společnost vznikla 21. června 1929. V současnosti je Rostselmash jediný ruský výrobce zemědělské techniky využívající CAD/CAM instalace. Dnes Rostselmash pracuje v 17 zemích a jeho dealerské síť zahrnují více jak 220 partnerů. Úspěšnost firmy dokazuje i obrat pohybující se kolem 400 milionů dolarů. [16]

5.4.8 Škoda Auto a.s.

Škoda Auto a.s. je akciová společnost, která je největším českým výrobcem automobilů a zároveň největším českým exportérem. Sídlo této společnosti je v Mladé Boleslavi. Společnost vznikla v roce 1895 jako Laurin & Klement, kdy se mechanik Václav Laurin a knihkupec Václav Klement rozhodli založit malý podnik na výrobu jízdních kol. V roce 1899 začíná továrna Laurin & Klement vyrábět také motocykly. O šest let později se začíná vyrábět první model automobilu a setkává se s obrovským úspěchem. Tento úspěch způsobil, že se v roce 1907 automobilka změnila na akciovou společnost. Škoda Auto je součástí koncernu a mateřskou společností je Volkswagen Group. Dalšími členy koncernu jsou značky Volkswagen, Audi, a Seat. Škoda má 23 712 zaměstnanců a její obrat činí 8,6 miliardy €. V současnosti Škoda Auto vyrábí 6 modelových řad. Těmito řadami jsou: Škoda Fabia, Škoda Roomster, Škoda Octavia Tour, Škoda Octavia, Škoda Superb, Škoda Yeti a Škoda Praktik. [17]

6 SOUČASNÉ MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

6.1 Důvody měření

Zákazník a jeho očekávání jsou stěžejním bodem úvah jakékoliv firmy. Z tohoto důvodu jsou veškeré aktivity firmy zaměřeny na uspokojení očekávání zákazníka. Tyto skutečnosti jsou jedním z hlavních důvodů, proč firma provádí měření spokojenosti zákazníka. Dalším důvodem je návaznost na normu ISO 9001. Měření spokojenosti je samozřejmě nedílnou součástí řízení vztahů se zákazníkem. Cílem měření je co nejobektivněji měřit spokojenost zákazníka a dostat se na individualizovanou úroveň řízení vztahů se všemi významnými zákazníky. Firma tedy sleduje individuální potřeby každého zákazníka. Z tohoto důvodu má každý zákazník svého manažera. Podnik upravuje své chování v závislosti na konkrétních potřebách, zvyklostech a vlastnostech zákazníka. Výsledkem tohoto přístupu je maximalizace hodnoty vztahu se zákazníkem. Všechna ustanovení, týkající se měření spokojenosti zákazníků v této firmě, jsou uvedena ve směrnici firmy. [18]

6.2 Systém měření

Na základě dlouhodobých zkušeností firma upustila od měření spokojenosti zákazníků formou dotazníkového šetření, jelikož se tento způsob jevil jako neefektivní. Kromě nízké návratnosti dotazníky mnohdy neposkytovaly aktuální informace. Postupně firma přešla k současnému způsobu měření spokojenosti zákazníků. Toto měření probíhá tak, že jednotlivé úseky této firmy nebo příslušní manažeři zákazníků poskytují firmě pravidelné a relevantní informace o tom, jak zákazníci vnímají tuto firmu. Jednotlivé úseky či manažeři zákazníků mohou tyto skutečnosti vyzorovat, nebo k nim mohou přijít na základě konzultace se zákazníkem. Někdy však hraje podstatnou roli také pocitové vnímání. V současné době si každý větší zákazník vede určité hodnocení svých dodavatelů, avšak většina firem považuje tato hodnocení za důvěrná a neposkytuje je dále. Naopak někteří zákazníci poskytují svým dodavatelům velmi užitečné informace, které vedou ke zkvalitnění jim poskytovaných služeb či výrobků. Jako nejúčinnější metodu tedy firma považuje komplexní sběr dat od svých pracovníků, kteří ve všech fázích projektu komunikují se zákazníkem. Tato data jsou následně vyhodnocována. Do hodnocení se samozřejmě promítá i případné oficiální hodnocení od zákazníka. Vyhodnocení výsledků provádí vedoucí marketingu, který seznamuje vedení firmy s těmito výsledky. Následně se navrhuje vhodná opatření ke zlepšení spokojenosti zákazníka. [18]

6.2.1 Zdroje dat

Firma získává data různými způsoby. Prvním způsobem je osobní diskuse pracovníků této firmy se zákazníkem. Pracovníci pokládají zákazníkům otázky dle své odbornosti a sledují jejich následné reakce. Pracovník sbírá veškeré relevantní informace tak, aby získal co nejpřesnější obrázek firmy v očích zákazníka. Dalším způsobem, jak firma získává potřebné informace je vyhodnocování veškerých písemných informací, které došly od zákazníka. Důležitou roli hrají nejen výsledky auditů, zmetkovitost nebo vyjádřená pochvala či stížnost ze strany zákazníka, ale také podtextové informace jako například změnu přátelské komunikace na formální komunikaci a podobně. Dalšími zdroji dat jsou telefonické diskuse, informace od třetí strany, informace o plnění termínů dodávek k jednotlivým zákazníkům, hodnocení obdržena přímo od zákazníků, informace o kvalitě vyráběných produktů nebo reklamace přijaté od zákazníků. [18]

6.2.2 Záznam dat, měření a vyhodnocování

Získaná data se zaznamenávají do elektronické tabulky s názvem „Hodnocení Promens zákazníkem“. Tato tabulka umožňuje shrnout všechny dostupné poznatky a provést vlastní hodnocení. V tabulce jsou zahrnuty pouze podniky s významným potenciálem růstu nebo ty podniky, u kterých se objeví problémy. Pracovníci z každého úseku hodnotí každého zákazníka zvlášť.

Data se do tabulky zaznamenávají prostřednictvím bodového hodnocení (dále jen b.h.). B.h. je dáno stupnicí 1 - 3, přičemž b.h. 1 značí mimořádně dobrou pozici firmy, b.h. 2 představuje standardní situaci a b.h. 3 vypovídá o vážné situaci, při které hrozí ztráta zákazníka. Pokud pracovník provede b.h. 1 nebo b.h. 3, musí k tomuto hodnocení také připojit vysvětlení. Tato vysvětlení se vpisují do sloupečku „pozn.“. Na závěr se hodnotitel podepisuje do sloupečku „hodn.“. V případě potřeby pracovníci mohou pod tabulku zaznamenávat informace o vzniklých mimořádných nákladech na dopravu. Níže uvedená tabulka představuje měsíční hodnocení spokojenosti zákazníků a můžeme z ní vyčíst celkové průměrné hodnocení všech uvedených zákazníků. Celkové průměrné hodnocení nižší než číslo dvě znamená pro firmu pozitivní výsledek měření spokojenosti zákazníků. Pokud by však výsledek vyšel vyšší než dvě, pak by to značilo negativní hodnocení spokojenosti a firma by v každém případě měla přijmout příslušná nápravná opatření.

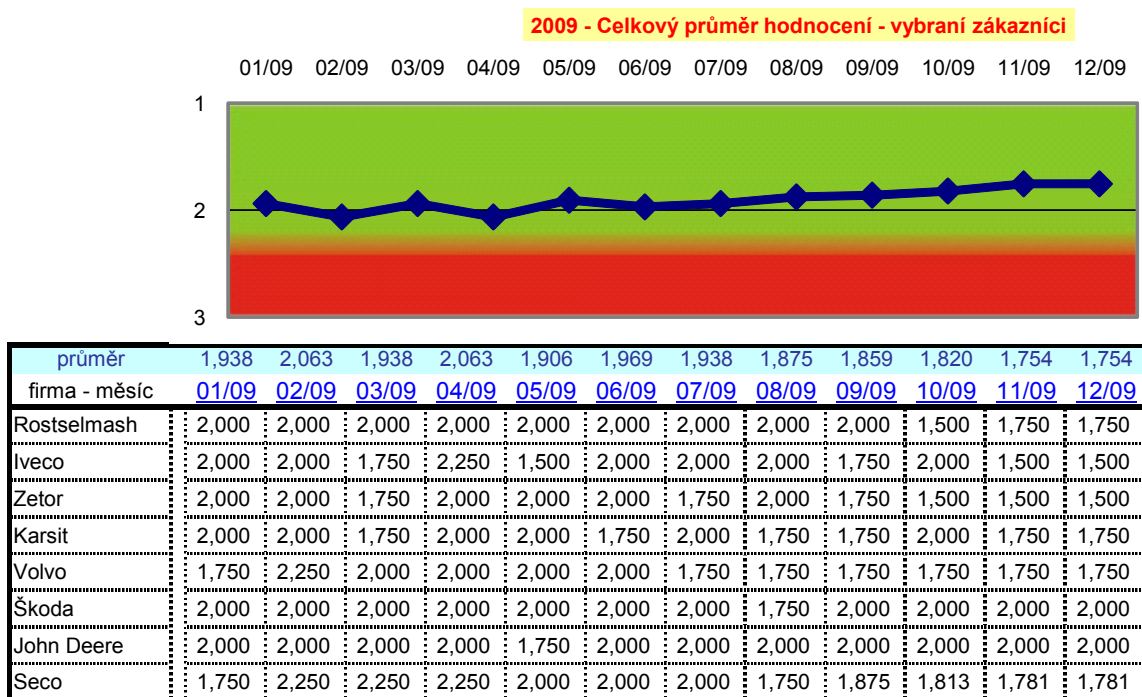
Tab. 4. Hodnocení spokojenosti firmy Promes zákazníkem (měsíc leden)

GRAF 01/10	průměr b.h.	ÚM			OÚ			TÚ			ÚŘJ		
		b.h.	pozn.	hodn.	b.h.	pozn.	hodn.	b.h.	pozn.	hodn.	b.h.	pozn.	hodn.
Rostselmash	1,750	1	xx	*	2		*	2		*	2		*
Iveco	2,000	2		*	2		*	2		*	2		*
Zetor	2,250	2		*	2		*	2		*	3	xx	*
Karsit	2,000	2		*	2		*	2		*	2		*
Volvo	1,750	2		*	1	xx	*	2		*	2		*
Škoda	2,000	2		*	2		*	2		*	2		*
John Deere	1,750	1	xx	*	2		*	2		*	2		*
Seco	2,000	2		*	2		*	2		*	2		*
Průměr	1,938	1,75	<- průměr za ÚM		1,88	<- průměr za OÚ		2,00	<- průměr za TÚ		2,13	<- průměr za ÚŘJ	

Zdroj: [9]

Další tabulka je vlastně souhrnem všech dvanácti tabulek, které firma shromáždí za celý rok. V tabulce tedy můžeme vidět jednotlivé celkové průměry za každý měsíc. Grafická vizualizace slouží jako varovný prvek upozorňující na zhoršující se trend spokojenosti zákazníka. V takovém případě je vedoucí úseku marketingu povinen s tímto trendem seznámit vedení společnosti a zajistit provedení nápravných opatření.

Tab. 5. Hodnocení spokojenosti firmy Promes (rok 2009)



Zdroj: [9]

7 VLASTNÍ MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

7.1 Definice problému a cíl výzkumu

Navzdory tomu, že firma již má svůj zavedený způsob měření spokojenosti zákazníků, jsem se rozhodla spokojenost zákazníků této firmy změřit jiným způsobem. Důvodem mého rozhodnutí je fakt, že ze současného způsobu měření není zcela zřejmé, na co by se firma měla podle zákazníků zaměřit, co by měla zlepšit, nebo naopak v čem podle zákazníků vyniká.

7.2 Metody výzkumu

Spokojenost jsem měřila prostřednictvím dotazníkového šetření. Povaha podnikání této firmy snad jiný způsob měření ani neumožňuje, protože zákazníci působí téměř ve všech koutech světa. Osobní komunikace s takovými zákazníky by byla prakticky nemožná. Ze tří možných metod jsem si tedy vybrala metodu deskriptivního výzkumu, pro kterou je specifické již zmiňované dotazníkové šetření.

7.3 Příprava výzkumného projektu

Způsob, kterým jsem spokojenost zákazníků zjišťovala, je tedy jasný. Na začátku jsem stála před otázkou jak a komu dát dotazníky k vyplnění. Dotazníky jsem se rozhodla rozesílat prostřednictvím elektronické pošty. Vzhledem k tomu, že většina zákaznických firem je složena z různých úseků a každý úsek má přehled o úplně jiných oblastech působení firmy, musela jsem tomu přizpůsobit celé dotazníkové šetření. Aby byla získaná data co nejpřesnější, vytvořila jsem pro každý úsek jiný dotazník. Celkem jsem se zaměřila na čtyři úseky a to na úsek nákupu, úsek jakosti, vývojový úsek a úsek zásobování. Vysvětlím Vám, proč jsem zvolila právě tento postup. Kdybych poslala jen jeden dotazník do nějaké firmy, tak na všechny otázky by odpovídala pouze jedna osoba, která by jistě nebyla schopna odpovědět na otázky týkající se například dodacích lhůt a technické podpory zároveň. Pro každý úsek jsem tedy vytvořila odlišný soubor otázek. Každý dotazník obsahoval 5 až 6 otázek. Vzhledem k tomu, že firma Promens má i zahraniční zákazníky, tak jsem musela všechny čtyři typy dotazníků vytvořit jak v české verzi, tak v anglické verzi. V dotaznících zasílaných do zahraničí jsem navíc zjišťovala, jak zahraniční zákazníci vnímají jazykovou vybavenost zaměstnanců firmy Promens a.s.

7.4 Sběr dat

V e-mailu, který zákazníci obdrželi, byl uveden odkaz na stránku, kde se nacházel vytvořený dotazník. Respondenti značili své postoje přímo do dotazníku prostřednictvím checkboxu. U každé otázky zákazníci označovali svoji spokojenost a zároveň důležitost sledované vlastnosti na pětistupňové postojové škále. Po vyplnění celého dotazníku respondenti pouze klikli na tlačítko „odeslat“, čímž se odpovědi odeslaly přímo na můj účet. Myslím si, že vyplnění takového dotazníku bylo velmi snadné a respondentům nezabralo víc než 3 minuty. V příloze můžete najít dva oříznuté dotazníky, jeden v české verzi a jeden v anglické verzi. Na těchto dotaznících je zobrazena pouze jedna otázka. Nejedná se tedy o celý dotazník, který vyplňovali zákazníci, ale jedná se jen o jeho část.

7.5 Zpracování dat

Jak jsem již zmiňovala, dotazníky jsem zasílala do čtyř úseků. Pro lepší přehlednost jsem do níže uvedených tabulek zanesla informace, týkající se počtu zaslaných dotazníků do jednotlivých úseků a zároveň počet dotazníků obdržených zpět. Většina lidí si myslí, že dotazníky mají velmi malou návratnost. Mě samotnou zajímalo, jakou úspěšnost budou mít mnou zaslané dotazníky, a s překvapením jsem zjistila, že celková návratnost všech dotazníků je 44 procent, což tento mýtus zcela vyvrací.

Tab. 6. Návratnost dotazníků, zaslaných tuzemským zákazníkům

Úsek (tuzemské firmy)	Počet dotazníků		Návratnost v %
	zaslaných	obdržených	
Nákup	14	7	50
Kvalita	13	8	62
Vývoj	12	4	33
Zásobování	12	6	50

Zdroj: [Vlastní]

Tab. 7. Návratnost dotazníků, zaslaných zahraničním zákazníkům

Úsek (zahraniční firmy)	Počet dotazníků		Návratnost v %
	zaslaných	obdržených	
Nákup	13	6	46
Kvalita	9	3	33
Vývoj	9	3	33
Zásobování	11	4	36

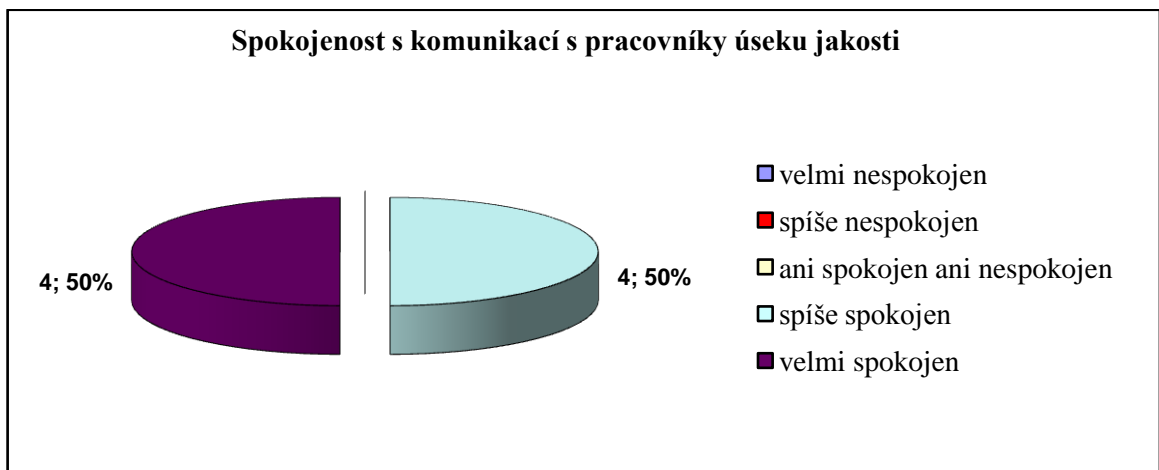
Zdroj: [Vlastní]

7.5.1 Grafické vyhodnocení výsledků

ODDĚLENÍ JAKOSTI – tuzemští zákazníci

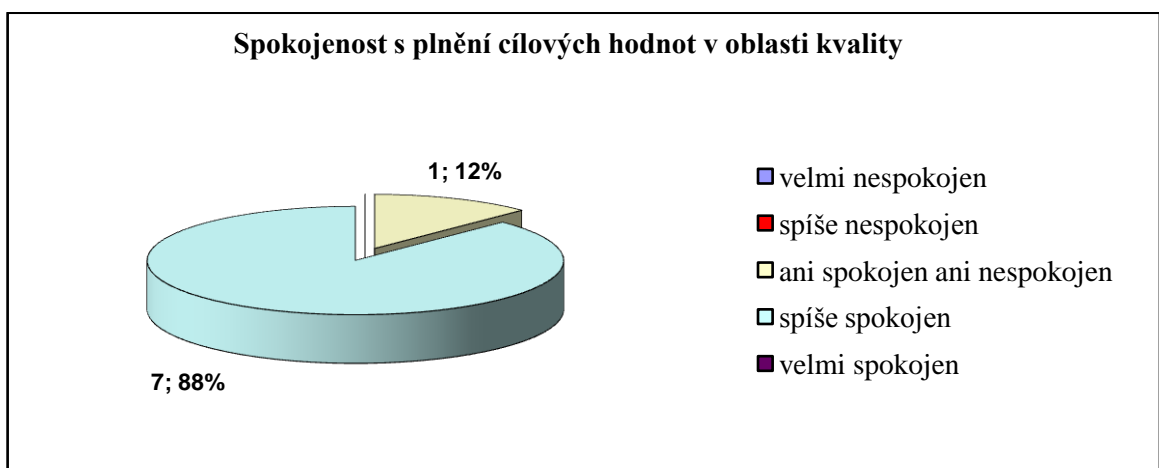
Do oddělení jakosti bylo zasláno 13 dotazníků, přičemž zpět se vrátilo 8 zodpovězených dotazníků. Každý dotazník sleduje pět různých aspektů. Všechny sledované aspekty jsou hodnoceny převážně kladně. Jak již můžete vidět na grafech zobrazených níže, zákazníci jsou většinou velmi spokojeni nebo spíše spokojeni. Avšak u některých sledovaných aspektů projevují zákazníci neutrální názory, kdy nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni. Tento úsek má nejvyšší procento návratnosti dotazníků.

Graf 6: Spokojenost s komunikací s pracovníky úseku jakosti



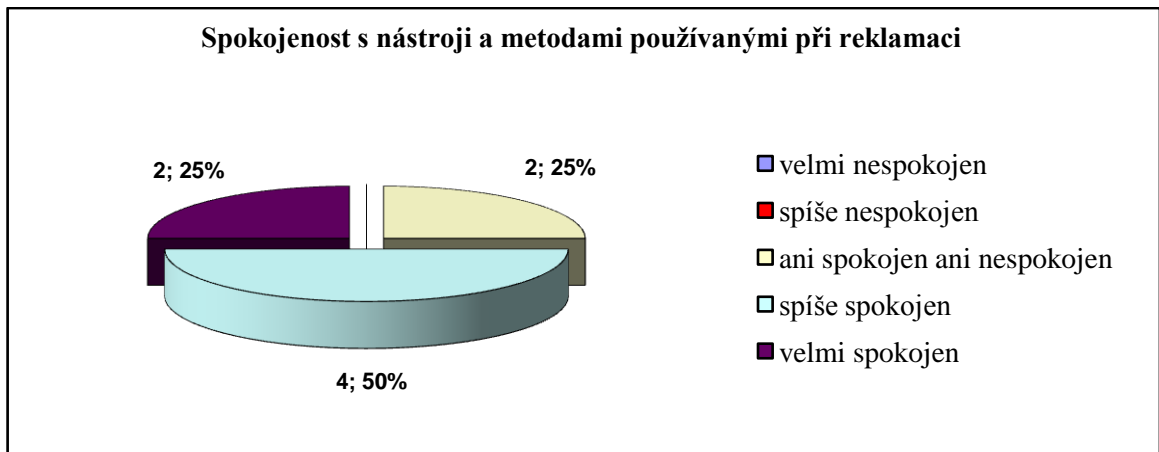
Zdroj: [vlastní]

Graf 7: Spokojenost s plněním cílových hodnot v oblasti kvality



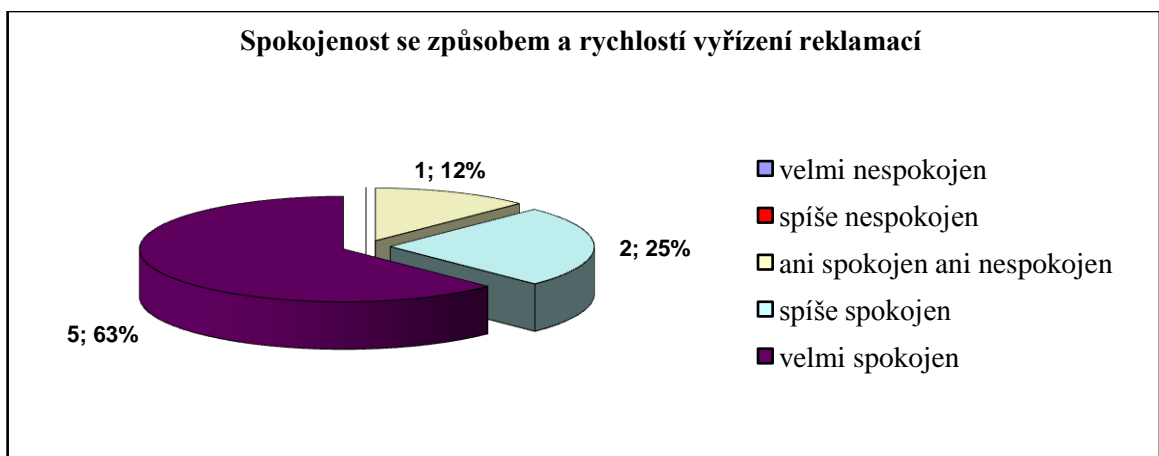
Zdroj: [vlastní]

Graf 8: Spokojenost s metodami používanými při reklamaci



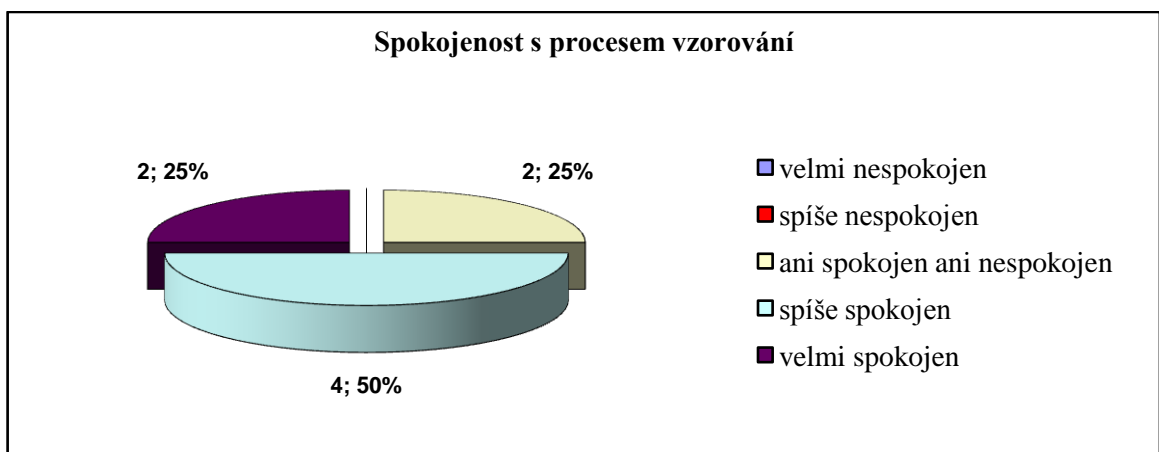
Zdroj: [vlastní]

Graf 9: Spokojenost se způsobem a rychlostí vyřízení reklamací



Zdroj: [vlastní]

Graf 10: Spokojenost s procesem vzorování

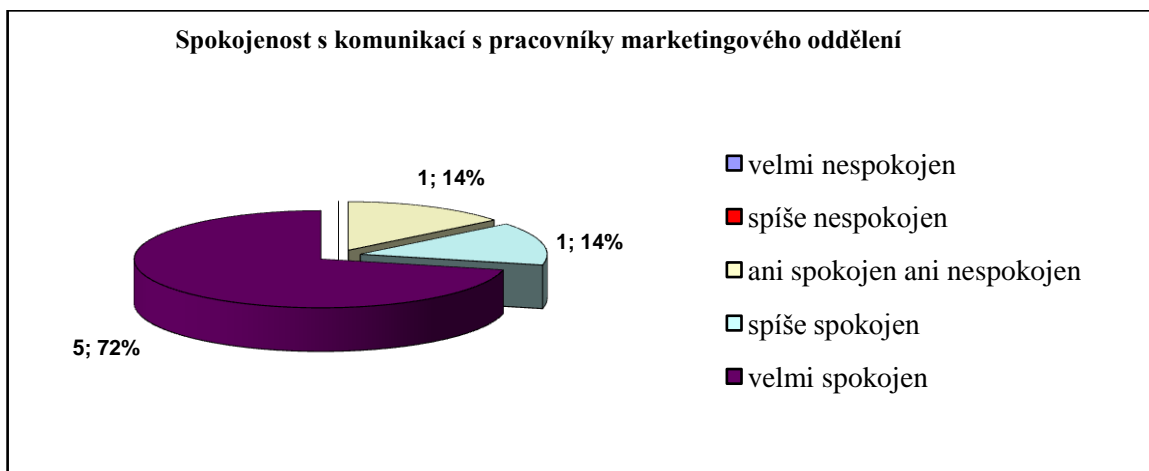


Zdroj: [vlastní]

ÚSEK NÁKUPU – tuzemští zákazníci

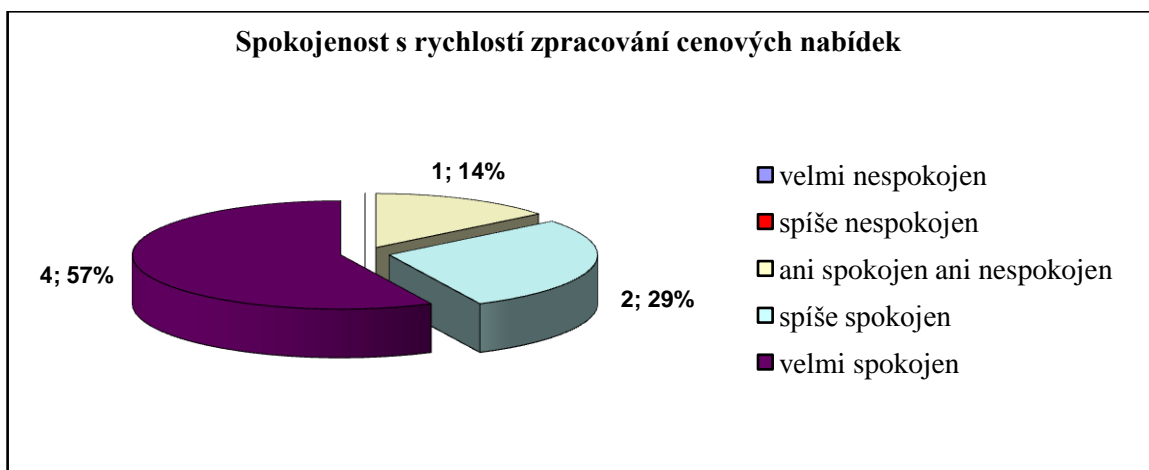
Do oddělení nákupu bylo zasláno 14 dotazníků, přičemž zpět se vrátilo 7 zodpovězených dotazníků. Každý dotazník opět sleduje pět různých aspektů. Všechny sledované aspekty jsou také hodnoceny kladně. Odpověď „velmi spokojen“ převažuje nad ostatními odpověďmi. Stejně tak jako u úseku kvality se zde objevují i neutrální názory, kdy zákazníci nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni.

Graf 11: Spokojenost s komunikací s pracovníky marketingového oddělení



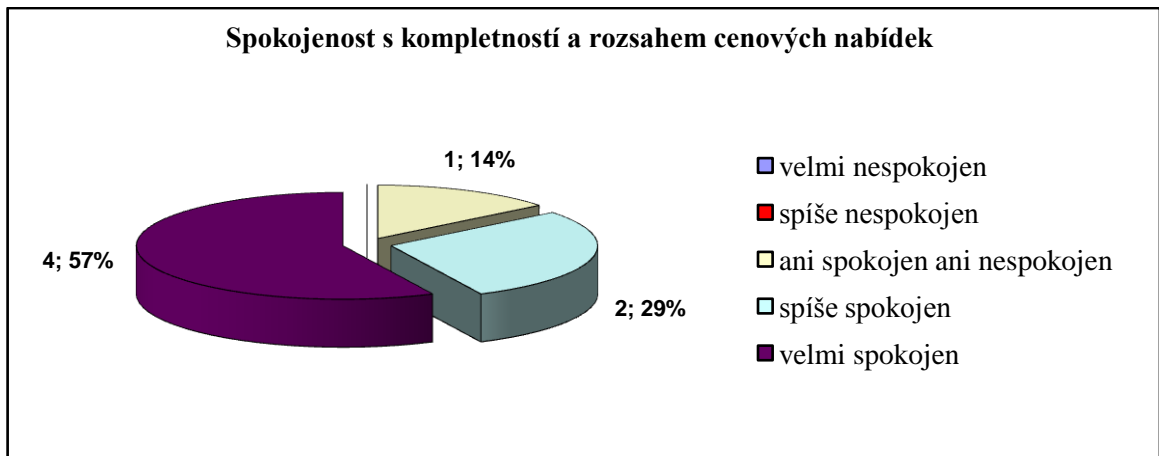
Zdroj: [vlastní]

Graf 12: Spokojenost s rychlostí zpracování cenových nabídek



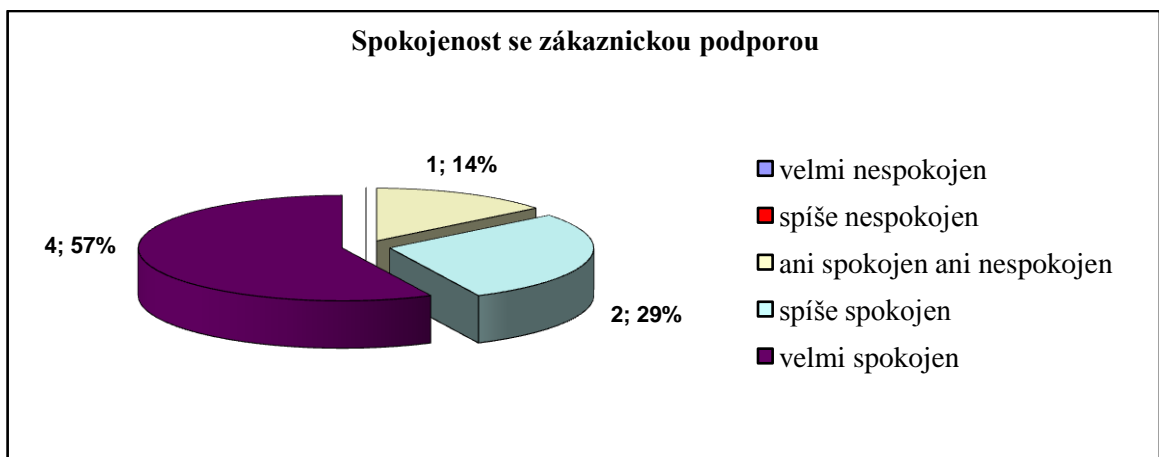
Zdroj: [vlastní]

Graf 13: Spokojenost s kompletností a rozsahem cenových nabídek



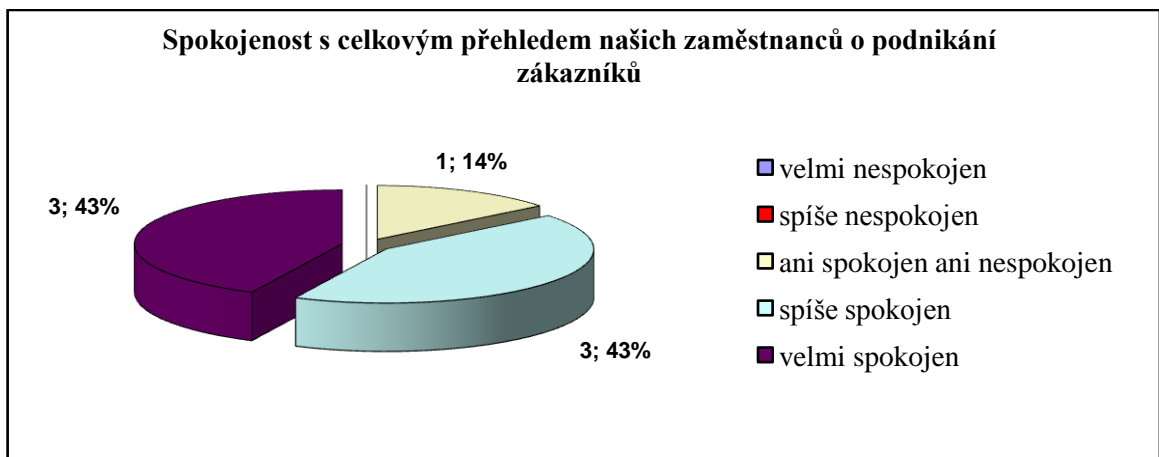
Zdroj: [vlastní]

Graf 14: Spokojenost se zákaznickou podporou



Zdroj: [vlastní]

Graf 15: Spokojenost s přehledem našich zaměstnanců o podnikání zákazníků

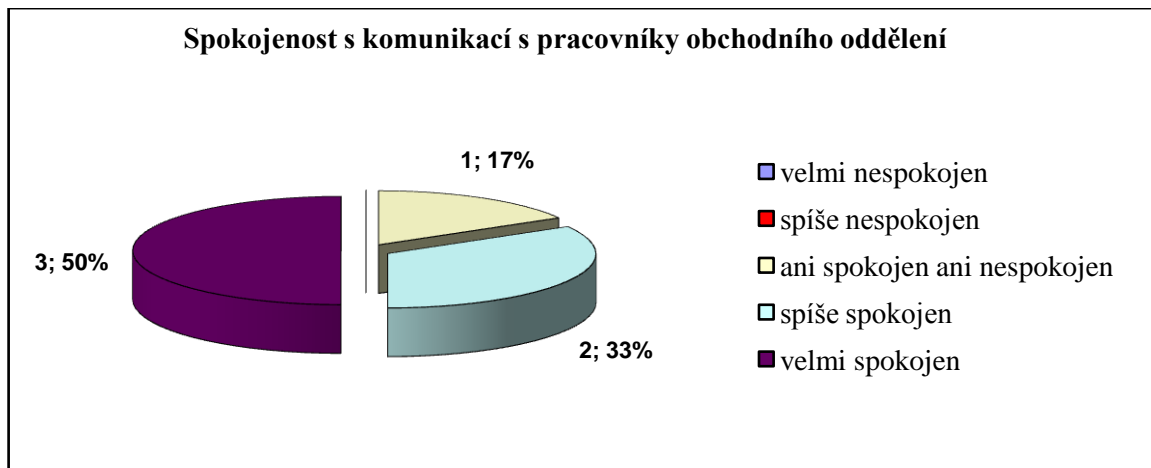


Zdroj: [vlastní]

ODDĚLENÍ ZÁSOBOVÁNÍ – tuzemští zákazníci

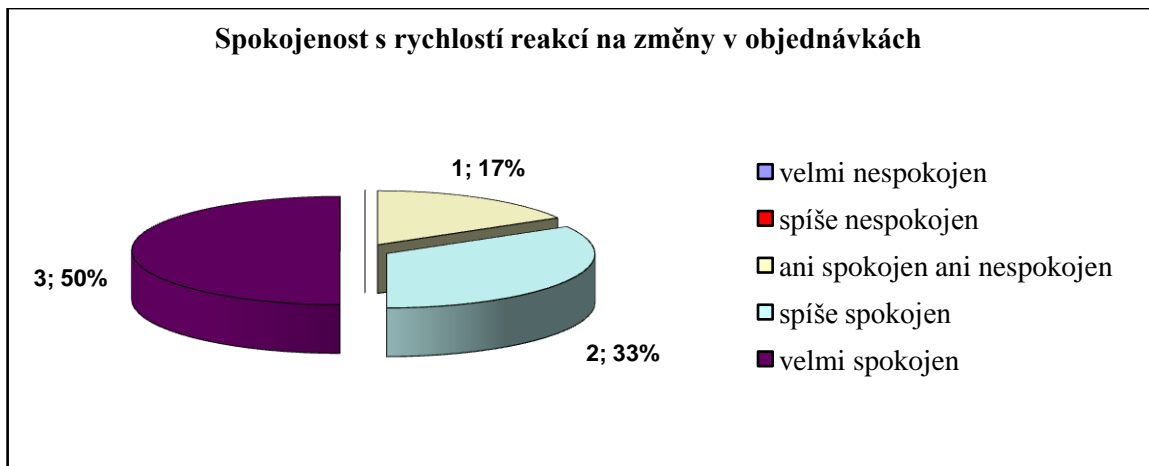
Do oddělení zásobování bylo zasláno 12 dotazníků, přičemž zpět se vrátilo 6 zodpovězených dotazníků. Dotazník rovněž sleduje pět různých aspektů. Většina sledovaných aspektů je hodnocena velmi dobře a opět se zde objevují odpovědi, ve kterých zákazníci nejsou ani spokojeni a ani nespokojeni.

Graf 16: Spokojenost s komunikací s pracovníky obchodního oddělení



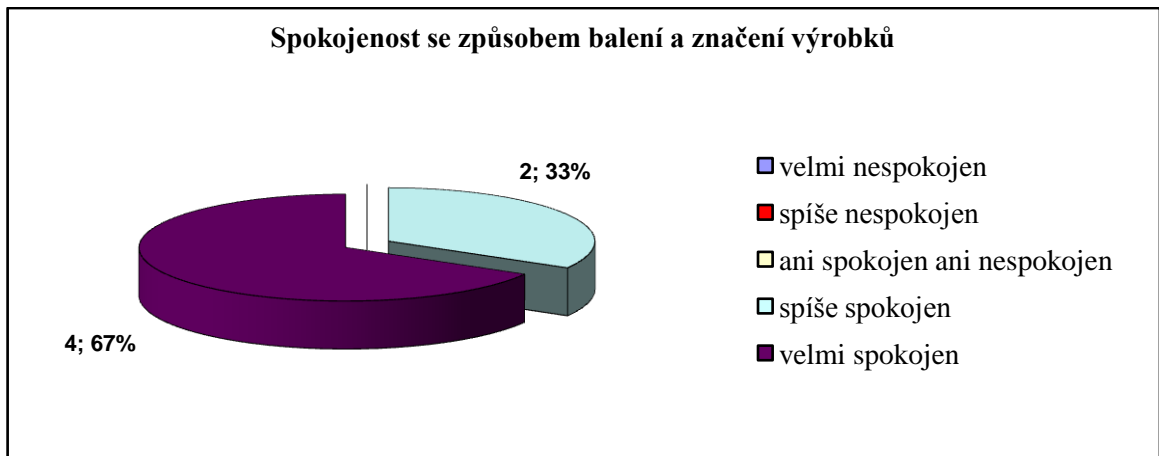
Zdroj: [vlastní]

Graf 17: Spokojenost s rychlostí reakcí na změny v objednávkách



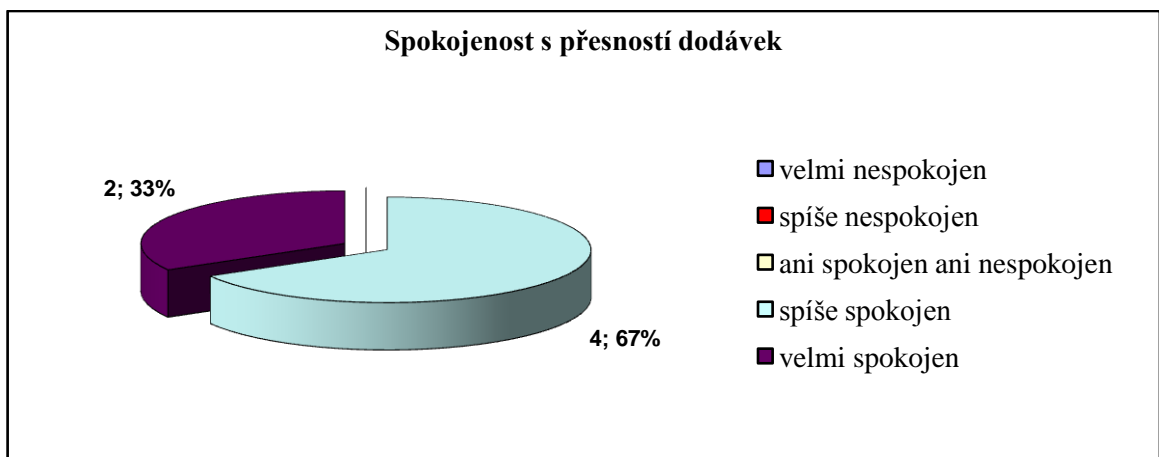
Zdroj: [vlastní]

Graf 18: Spokojenost se způsobem balení a značení výrobků



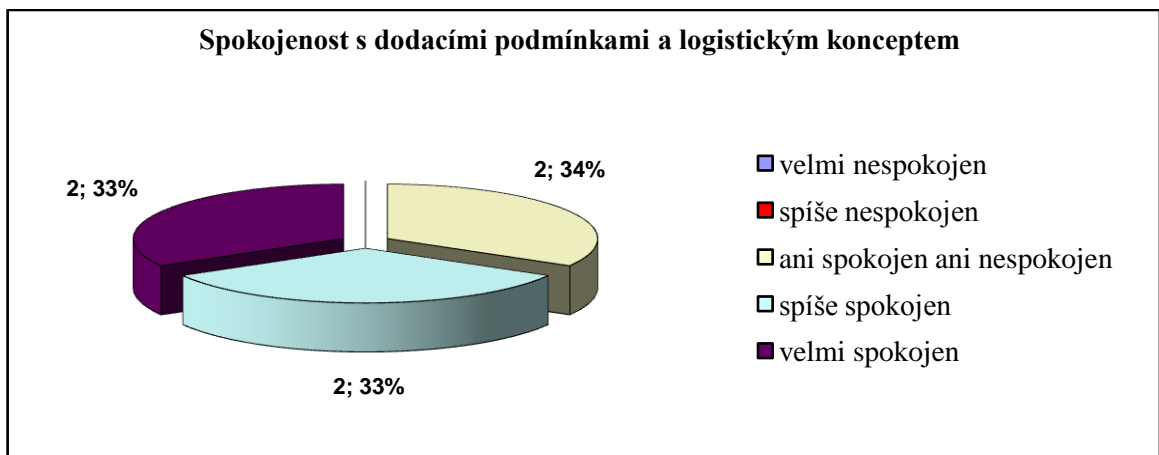
Zdroj: [vlastní]

Graf 19: Spokojenost s přesností dodávek



Zdroj: [vlastní]

Graf 20: Spokojenost s dodacími podmínkami a logistickým konceptem

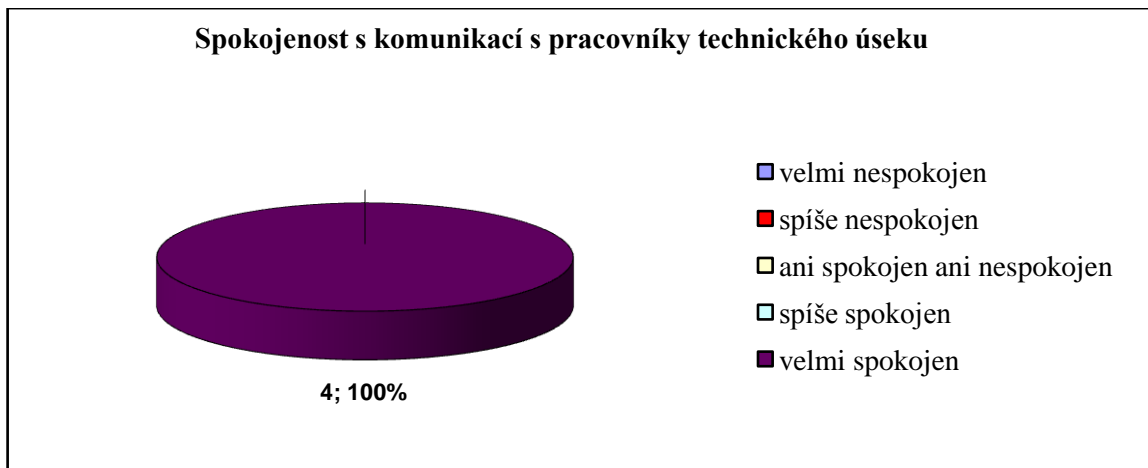


Zdroj: [vlastní]

ODDĚLENÍ VÝVOJE – tuzemští zákazníci

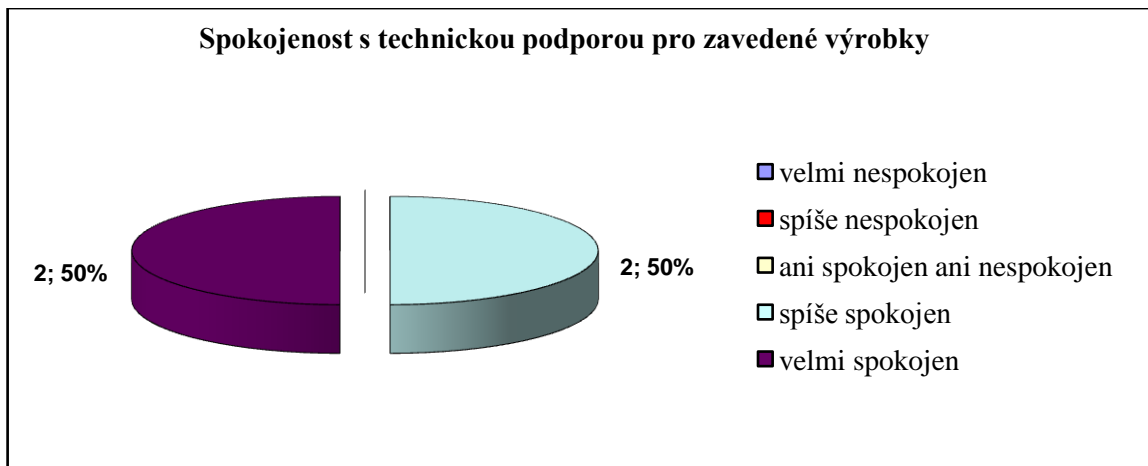
Do oddělení vývoje bylo zasláno 12 dotazníků, přičemž zpět se vrátily pouze 4 zodpovězené dotazníky. Každý dotazník sleduje pět různých aspektů. Co se týče spokojenosti, pak tento úsek je na tom ze všech tuzemských zákazníků nejlépe. Návratnost u tohoto úseku je však nejnižší.

Graf 21: Spokojenost s komunikací s pracovníky technického úseku



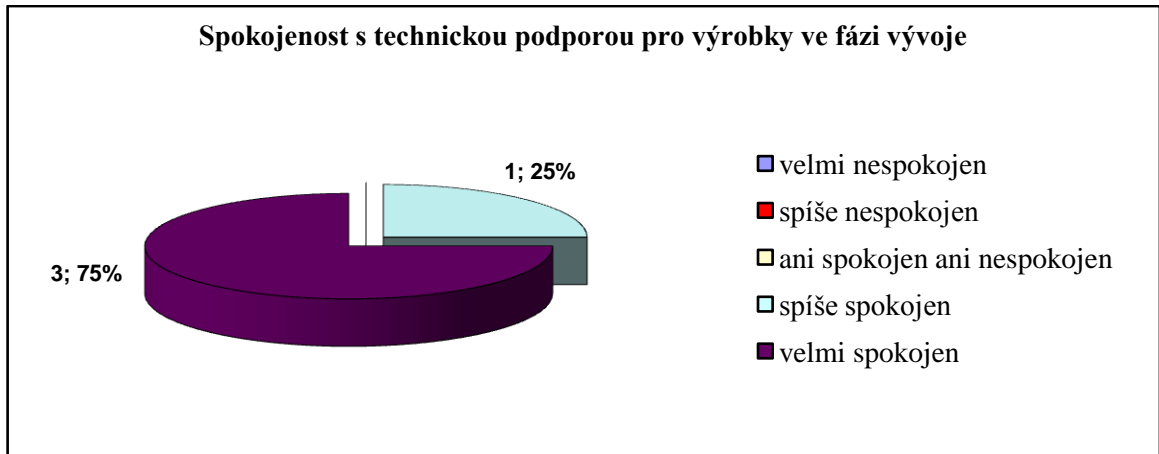
Zdroj: [vlastní]

Graf 22: Spokojenost s technickou podporou pro zavedené výrobky



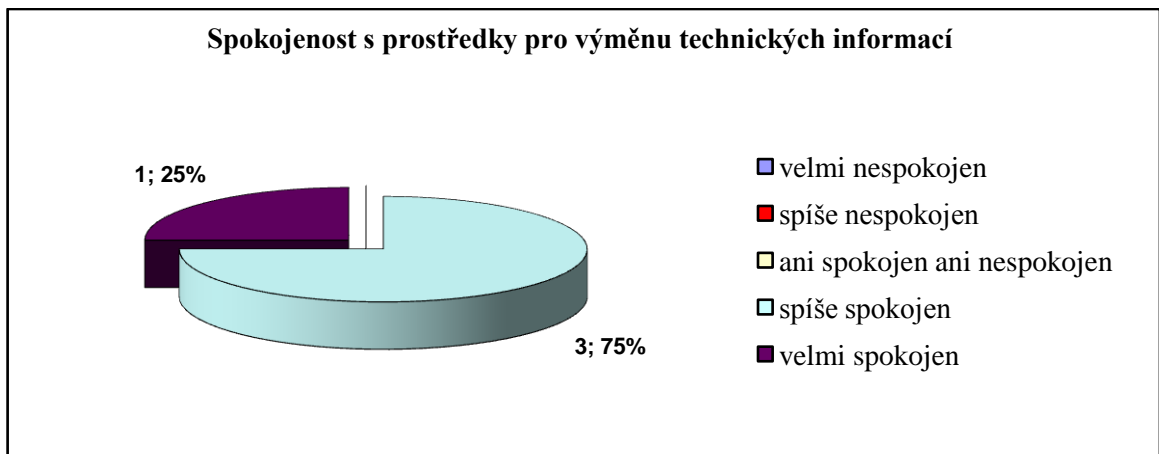
Zdroj: [vlastní]

Graf 23: Spokojenost s technickou podporou pro výrobky ve fázi vývoje



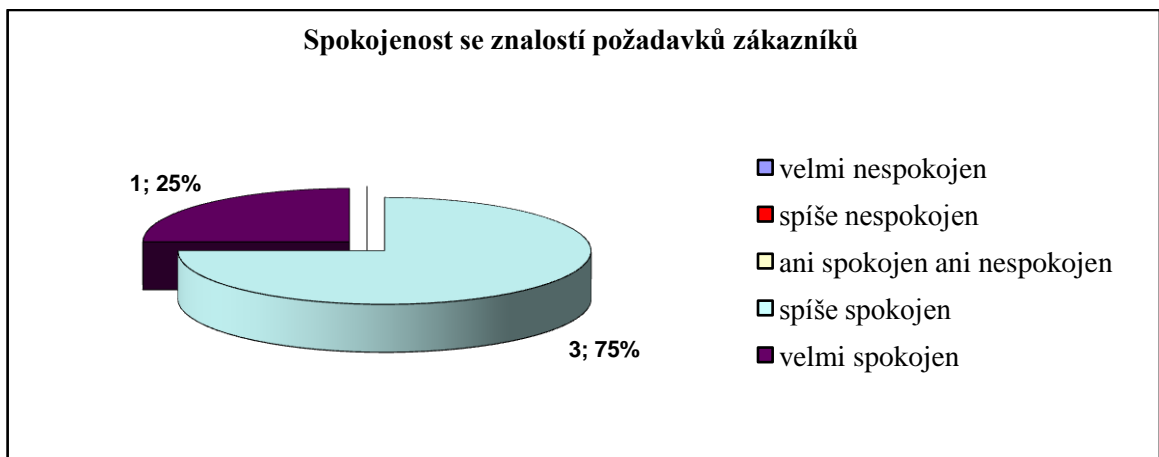
Zdroj: [vlastní]

Graf 24: Spokojenost s prostředky pro výměnu technických informací



Zdroj: [vlastní]

Graf 25: Spokojenost se znalostí požadavků zákazníků

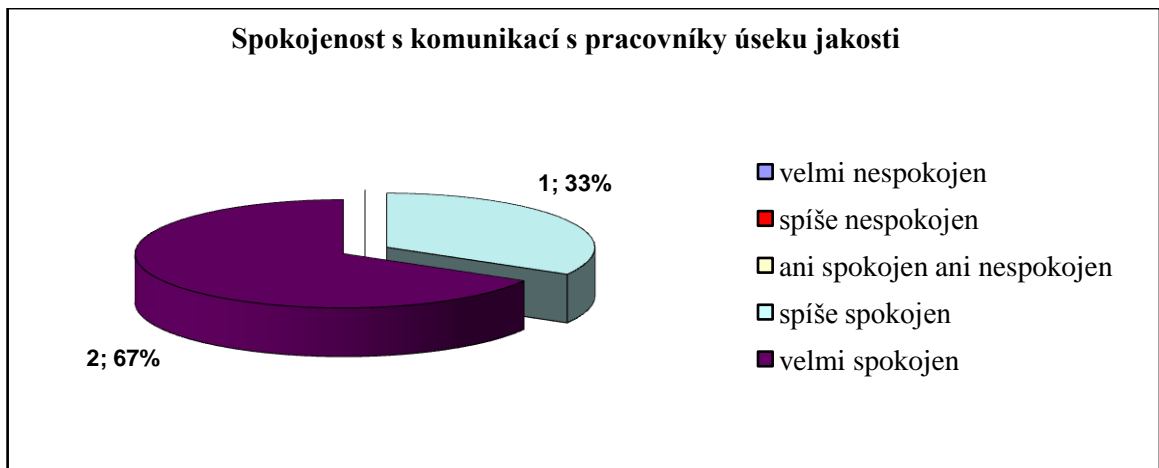


Zdroj: [vlastní]

ODDĚLENÍ JAKOSTI – zahraniční zákazníci

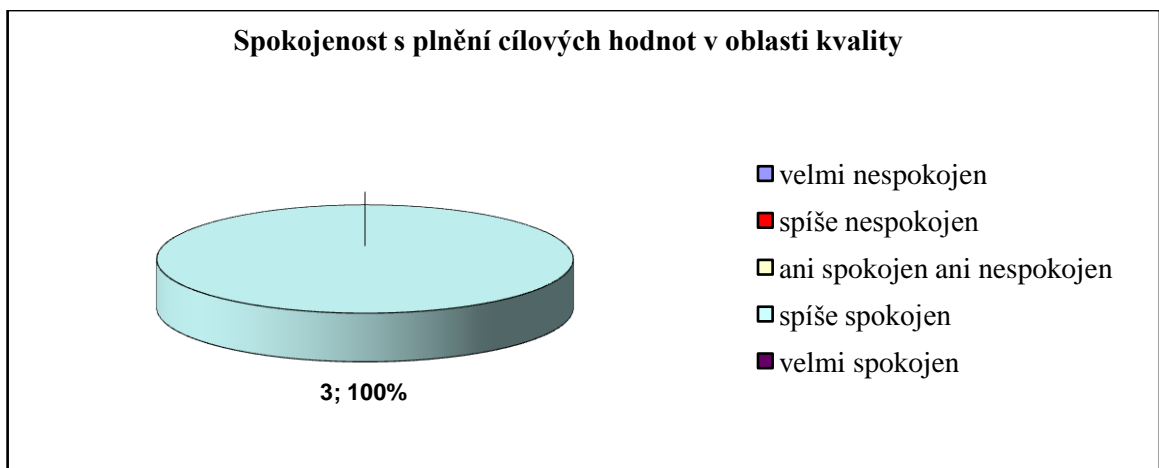
Do oddělení jakosti bylo zasláno celkem 9 dotazníků, přičemž zpět se vrátily 3 zodpovězené dotazníky. Každý dotazník sleduje šest různých aspektů. Z výsledků vyplývá, že zákazníci z úseku jakosti jsou spíše spokojeni s hodnocenými aspekty. Velmi spokojeni jsou zákazníci pouze s komunikací.

Graf 26: Spokojenost s komunikací s pracovníky úseku jakosti



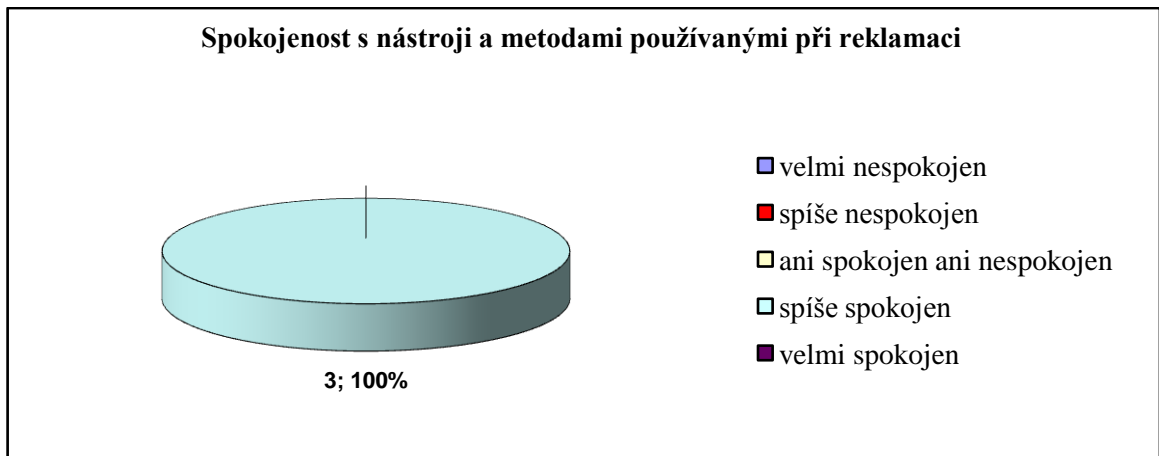
Zdroj: [vlastní]

Graf 27: Spokojenost s plněním cílových hodnot v oblasti kvality



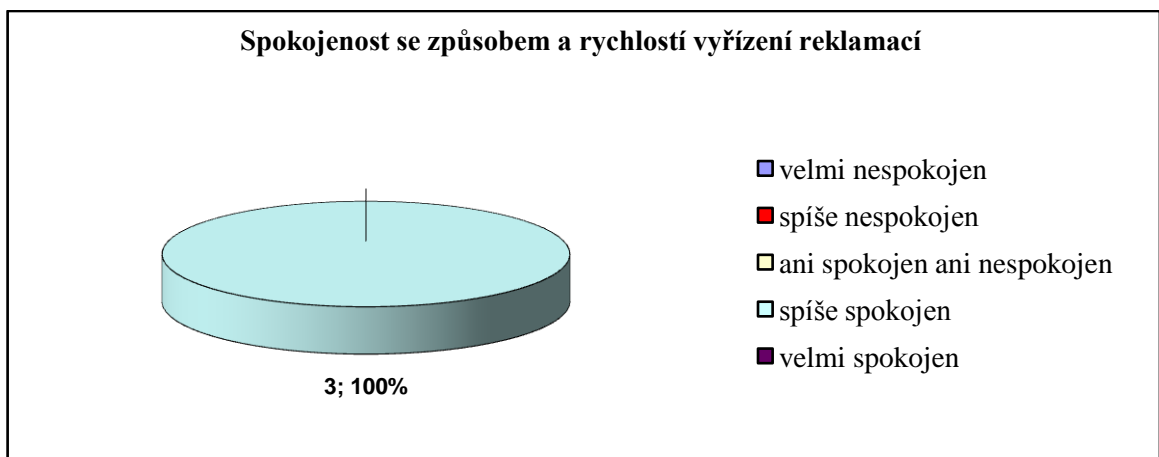
Zdroj: [vlastní]

Graf 28: Spokojenost s nástroji a metodami používanými při reklamaci



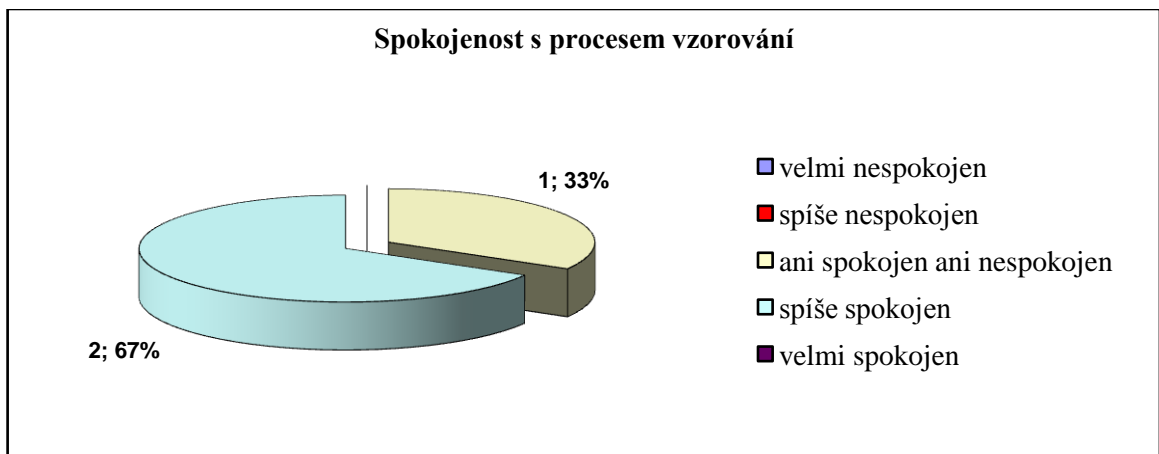
Zdroj: [vlastní]

Graf 29: Spokojenost se způsobem a rychlostí vyřízení reklamací



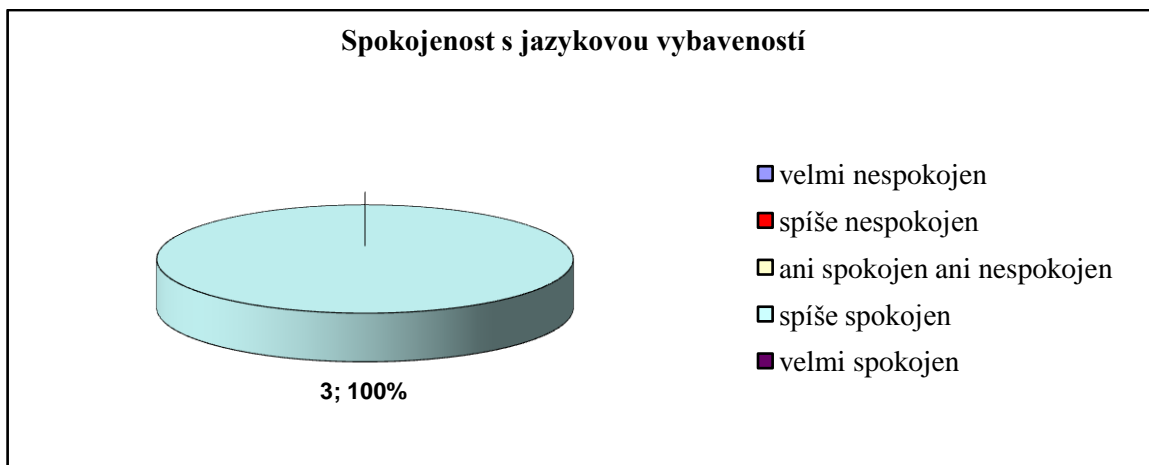
Zdroj: [vlastní]

Graf 30: Spokojenost s procesem vzorování



Zdroj: [vlastní]

Graf 31: Spokojenost s jazykovou vybaveností

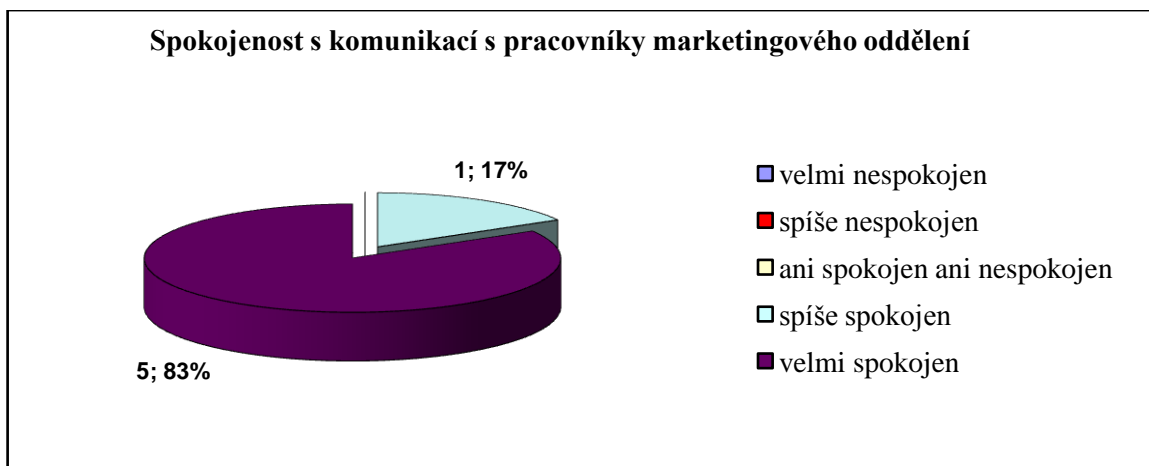


Zdroj: [vlastní]

ÚSEK NÁKUPU – zahraniční zákazníci

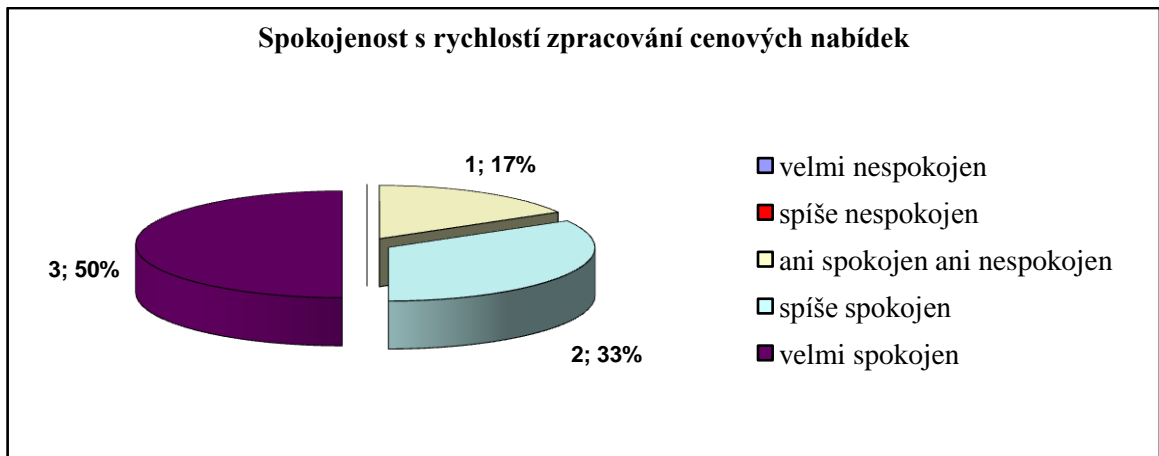
Do oddělení nákupu bylo zasláno 13 dotazníků, přičemž zpět se vrátilo 6 zodpovězených dotazníků. Každý dotazník opět sleduje šest různých aspektů. Většina zákazníků je velmi spokojena a někteří jsou spíše spokojeni nebo zastávají neutrální názor. Co se týče zahraničních firem, tak tento úsek má nejvyšší procento návratnosti dotazníků.

Graf 32: Spokojenost s komunikací s pracovníky marketingového oddělení



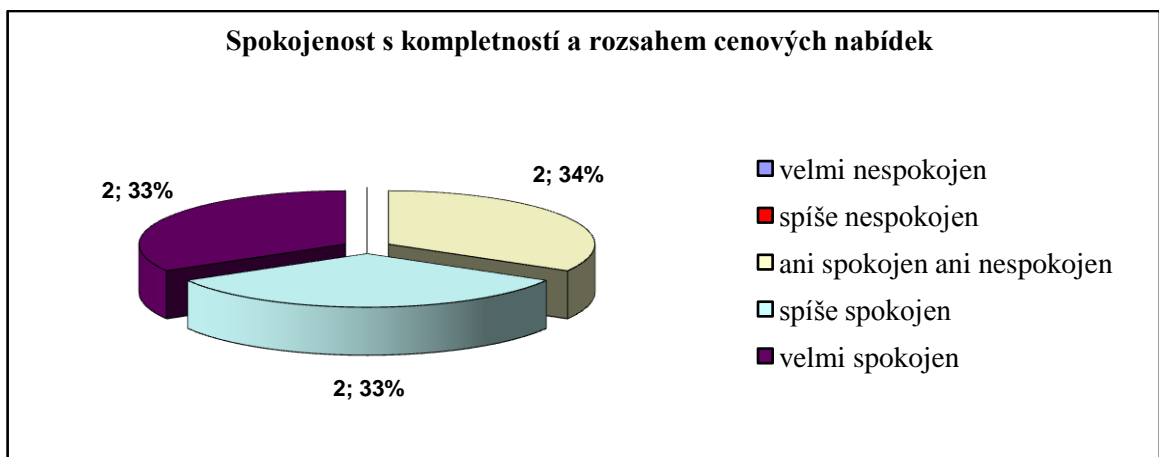
Zdroj: [vlastní]

Graf 33: Spokojenost s rychlostí zpracování cenových nabídek



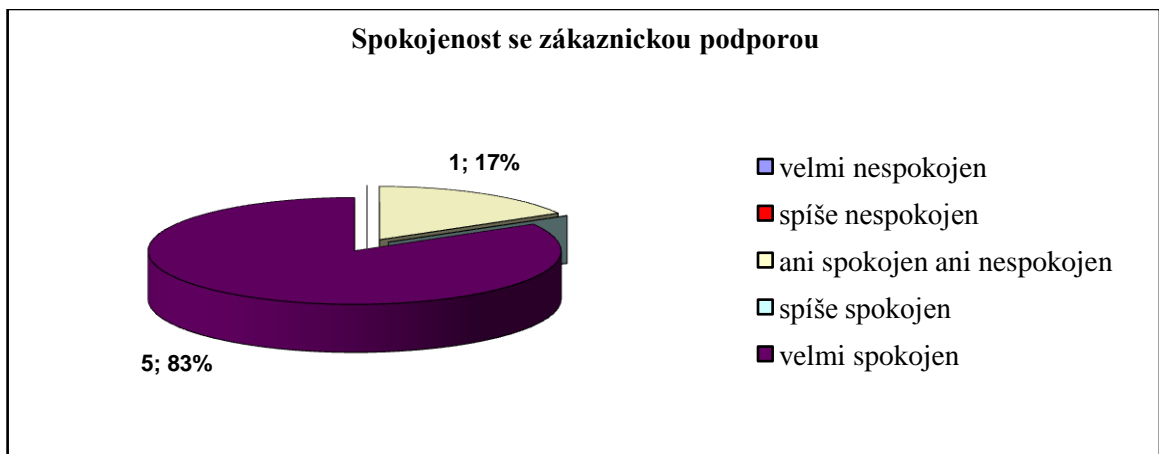
Zdroj: [vlastní]

Graf 34: Spokojenost s kompletností a rozsahem cenových nabídek



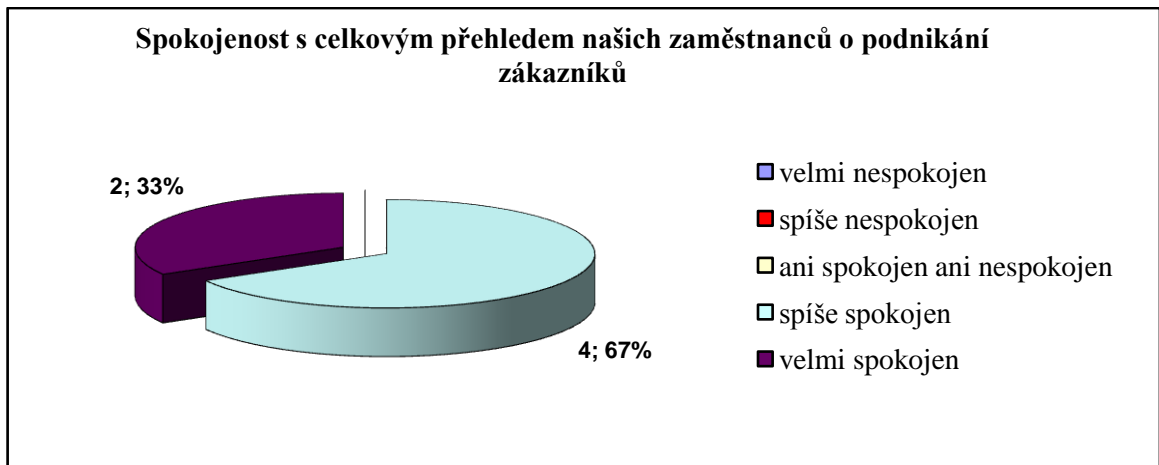
Zdroj: [vlastní]

Graf 35: Spokojenost se zákaznickou podporou



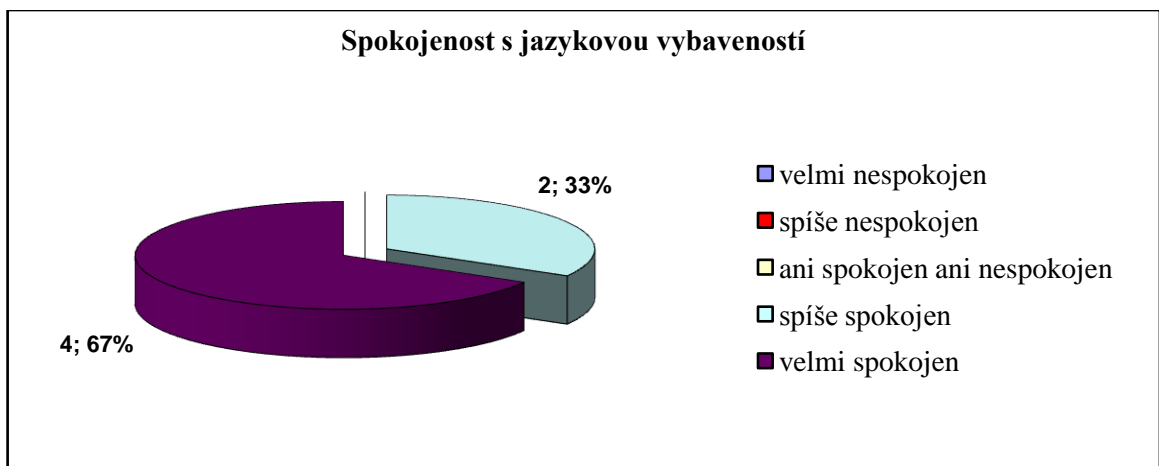
Zdroj: [vlastní]

Graf 36: Spokojenost s přehledem zaměstnanců o podnikání zákazníků



Zdroj: [vlastní]

Graf 37: Spokojenost s jazykovou vybaveností

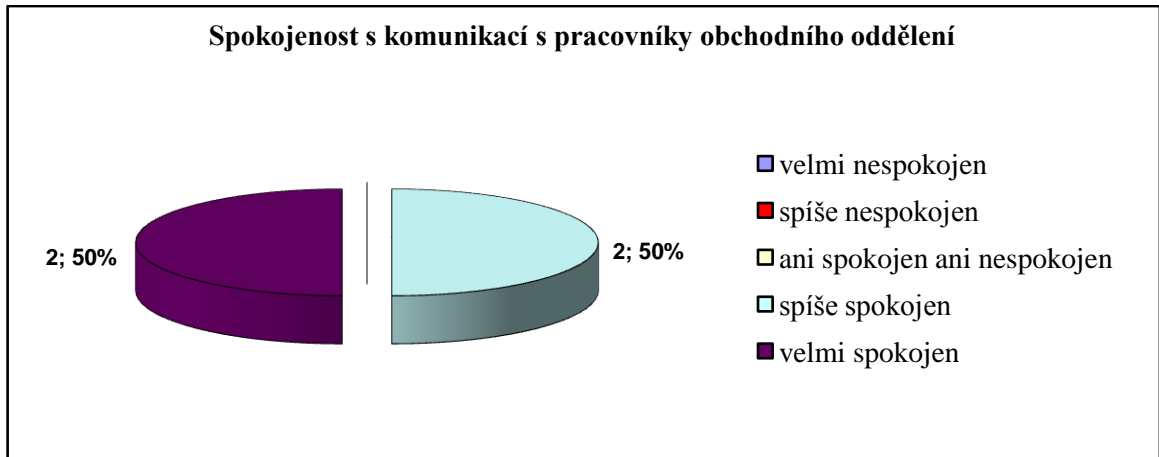


Zdroj: [vlastní]

ODDĚLENÍ ZÁSOBOVÁNÍ – zahraniční zákazníci

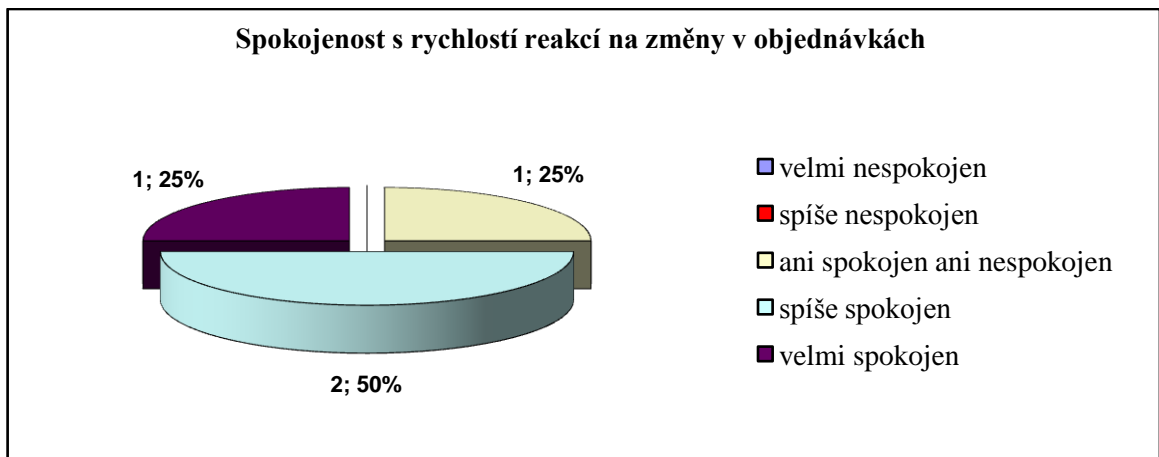
Do oddělení zásobování bylo zasláno 11 dotazníků, přičemž zpět se vrátily pouze 4 zodpovězené dotazníky. Dotazník rovněž sleduje šest různých aspektů. Poprvé se zde objevuje nespokojenost zákazníků. Zákazníci jsou nespokojeni s přesností dodávek. Firma by se na tuto oblast určitě měla zaměřit.

Graf 38: Spokojenost s komunikací s pracovníky obchodního oddělení



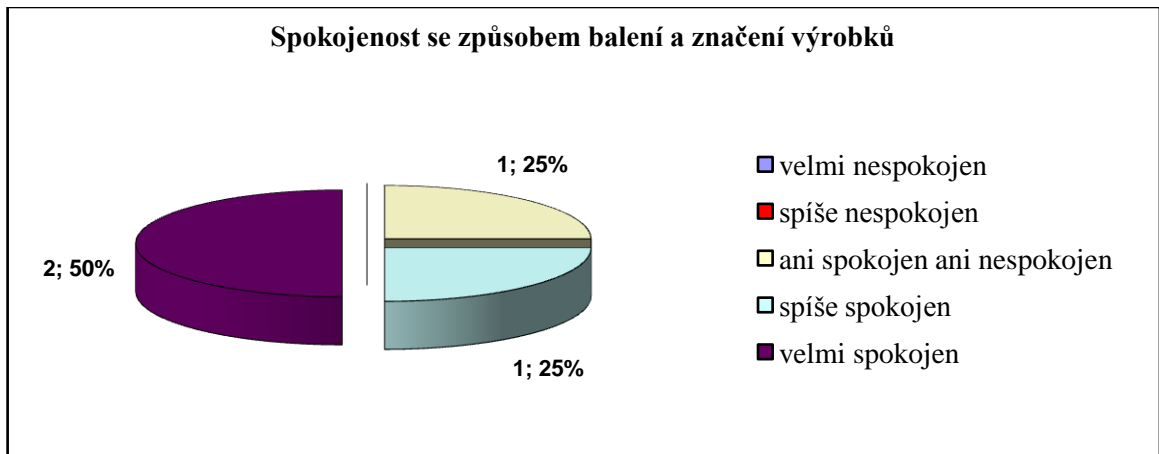
Zdroj: [vlastní]

Graf 39: Spokojenost s rychlostí reakcí na změny v objednávkách



Zdroj: [vlastní]

Graf 40: Spokojenost se způsobem balení a značení výrobků



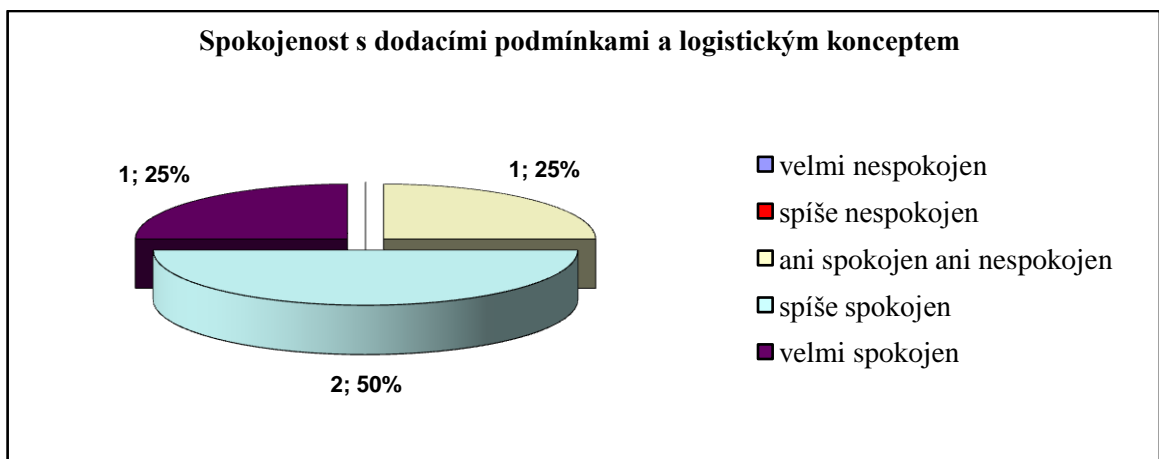
Zdroj: [vlastní]

Graf 41: Spokojenost s přesností dodávek



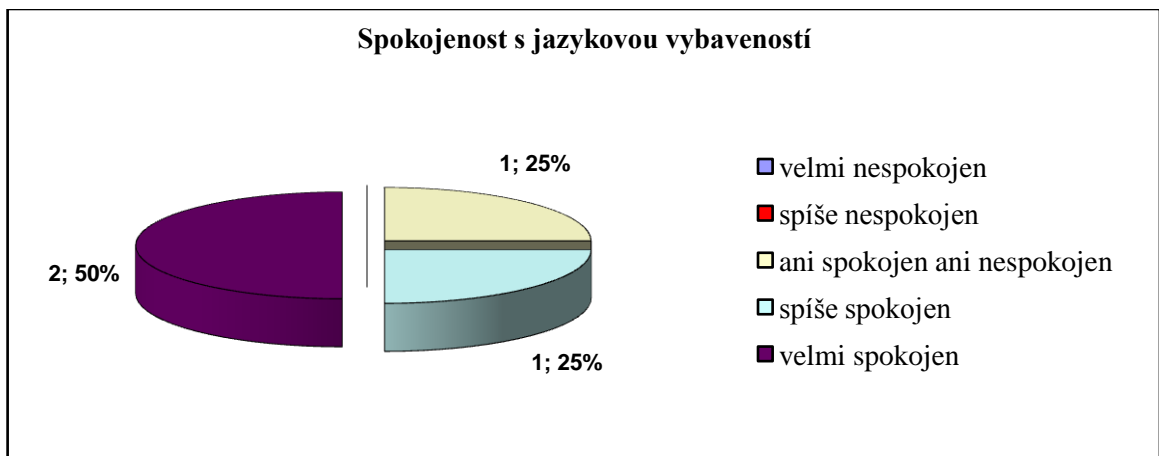
Zdroj: [vlastní]

Graf 42: Spokojenost s dodacími podmínkami a logistickým konceptem



Zdroj: [vlastní]

Graf 43: Spokojenost s jazykovou vybaveností

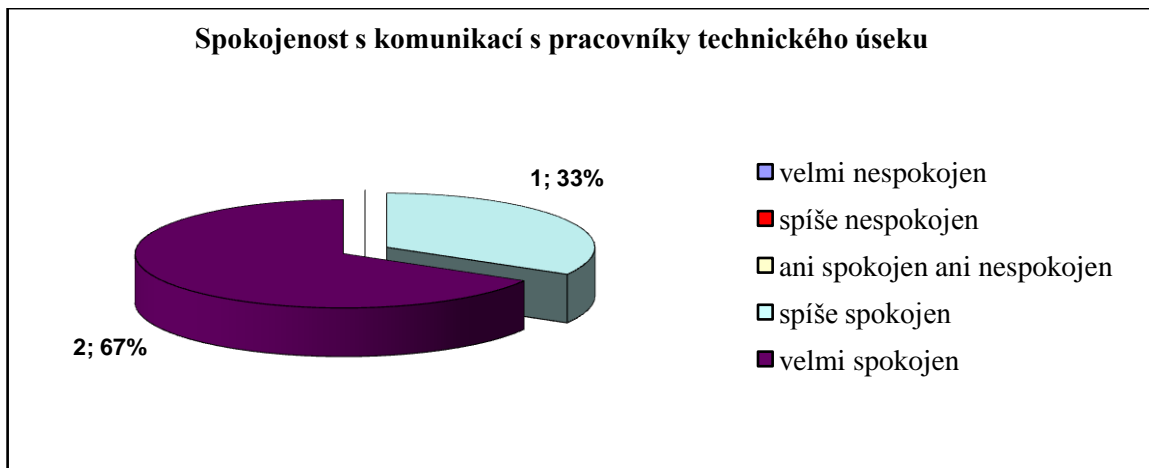


Zdroj: [vlastní]

ODDĚLENÍ VÝVOJE – zahraniční zákazníci

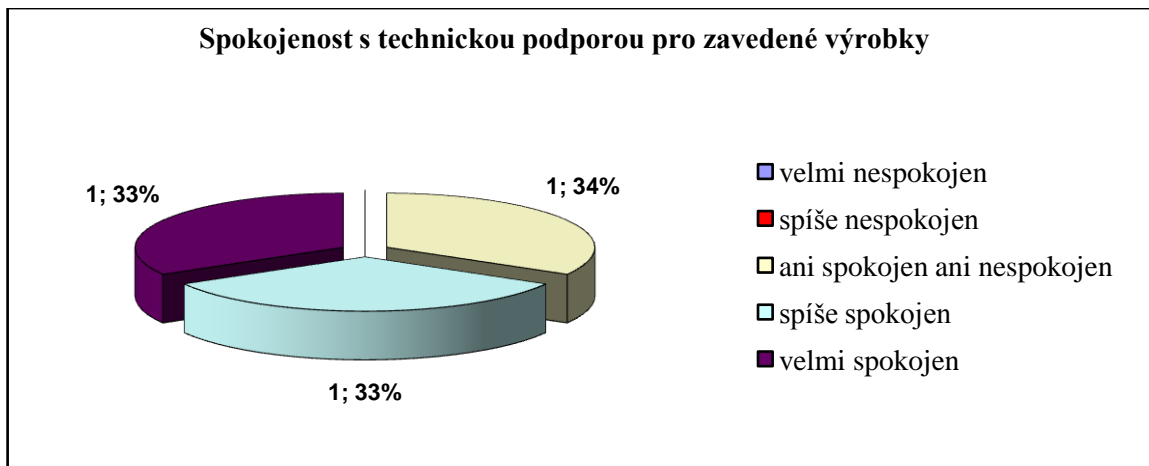
Do oddělení vývoje bylo zasláno 9 dotazníků, přičemž zpět se vrátily pouze 3 zodpovězené dotazníky. Každý dotazník sleduje šest různých aspektů. Zákazníci tohoto úseku jsou velmi nebo spíše spokojeni s jednotlivými hodnocenými aspekty. Stejně jako úsek vývoje u tuzemských zákazníků, tak i tento úsek má jednu z nejnižších návratností.

Graf 44: Spokojenost s komunikací s pracovníky technického úseku



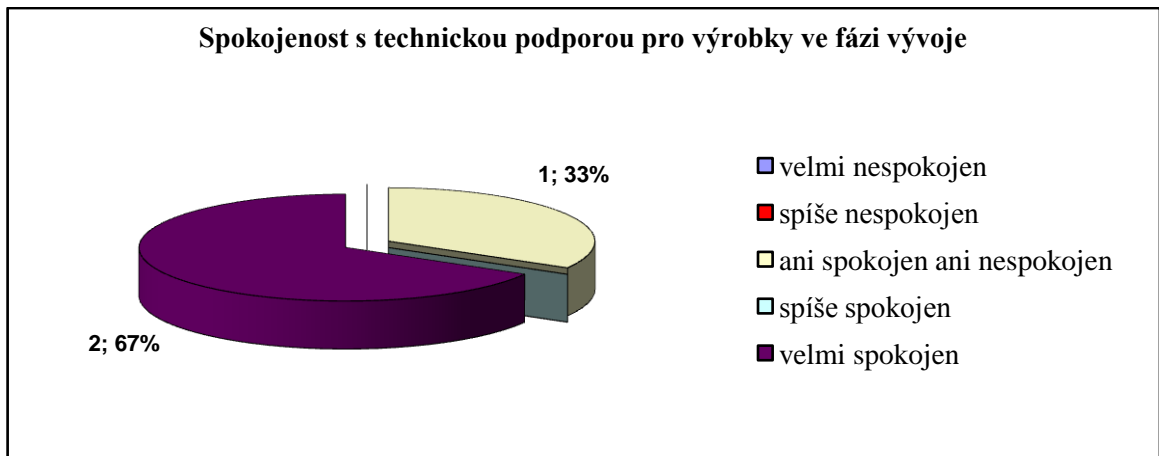
Zdroj: [vlastní]

Graf 45: Spokojenost s technickou podporou pro zavedené výrobky



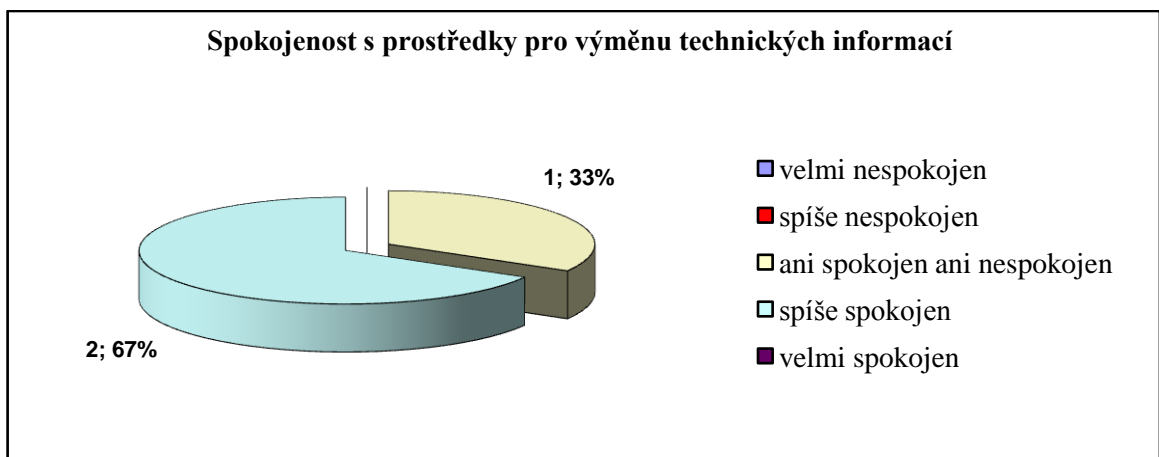
Zdroj: [vlastní]

Graf 46: Spokojenost s technickou podporou pro výrobky ve fázi vývoje



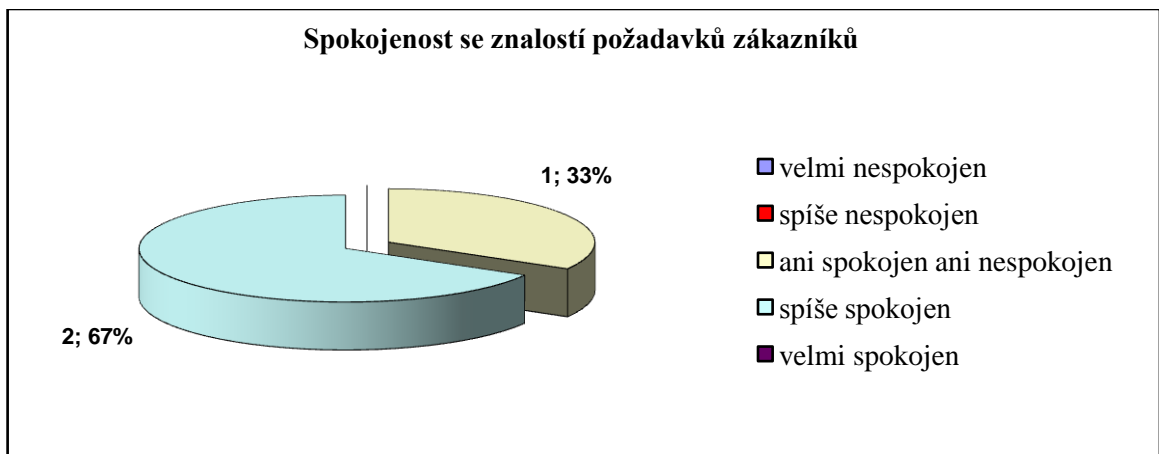
Zdroj: [vlastní]

Graf 47: Spokojenost s prostředky pro výměnu technických informací



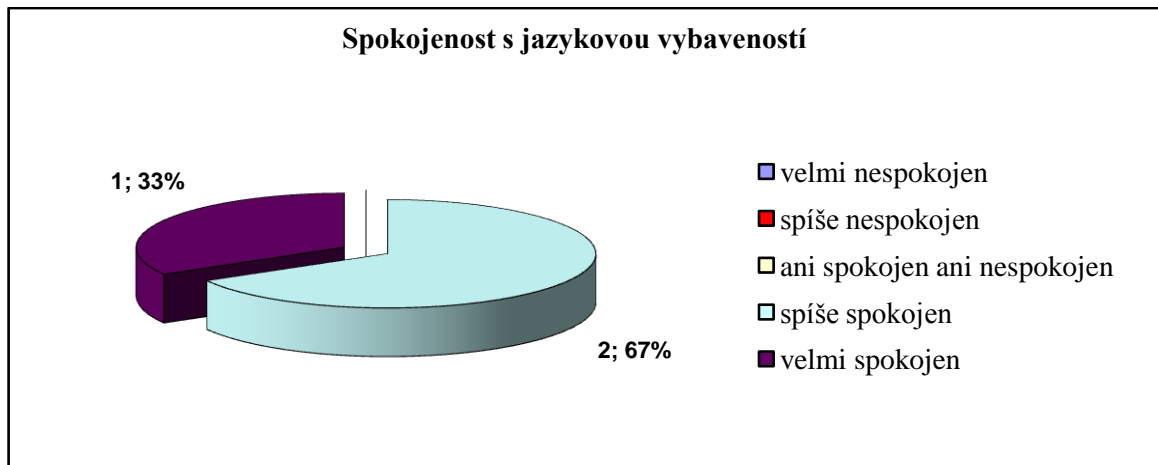
Zdroj: [vlastní]

Graf 48: Spokojenost se znalostí požadavků zákazníků



Zdroj: [vlastní]

Graf 49: Spokojenost s jazykovou vybaveností



Zdroj: [vlastní]

7.5.2 Vyhodnocení metodou „pouze spokojenost“

Metoda „pouze spokojenost“ bere v potaz pouze ukazatel spokojenosti. Důležitost vlastnosti tato metoda vůbec nezohledňuje. Výsledky spokojenosti u každé vlastnosti jsem tedy zprůměrovala a zanesla do tabulky. Výsledky jsem seřadila podle akční priority, což znamená, že vlastnosti jsou seřazeny od té vlastnosti, na kterou by se firma měla v první řadě zaměřit a zapracovat na jejím zlepšení, až po ty vlastnosti, se kterými jsou zákazníci nadměru spokojeni a firma si tedy s nimi nemusí příliš lámat hlavu. Tím však nechci říct, že by v těchto oblastech měla polevovat. Jak je vidět z tabulky, firma by určitě měla zpřesnit dodávky svým zákazníkům, jelikož z měření vyplývá, že zákazníci jsou s přesností dodávek nejméně spokojeni. Dále by se určitě měla zaměřit na lepší plnění cílových hodnot v oblasti kvality a na zlepšení procesu vzorování. Důležité je však vyzvednout i vlastnosti, které zákazníci hodnotí velmi kladně. Z výsledků vidíme, že komunikace mezi všemi úseky je hodnocena velmi dobře.

Tab. 8. Spokojenost měřená metodou „pouze spokojenost“ s výsledky řazenými podle akčních priorit

Vlastnost	Spokojenost zákazníků	Důležitost vlastnosti
1. Přesnost dodávek	3,90	4,70
2. Plnění cílových hodnot v oblasti kvality	3,91	4,45
3. Proces vzorování	3,91	4,18
4. Dodací podmínky a logistický koncept	4,00	4,40
5. Prostředky pro výměnu technických informací	4,00	4,00
6. Znalost požadavků zákazníků	4,00	4,00
7. Nástroje a metody používané při reklamaci	4,00	3,91
8. Jazyková vybavenost pracovníků ÚŘJ	4,00	3,67
9. Rychlost reakcí na změny v objednávkách	4,20	4,50
10. Jazyková vybavenost pracovníků OÚ	4,25	4,25
11. Technická podpora pro zavedené výrobky	4,29	4,14
12. Komplettnost a rozsah cenových nabídek	4,31	4,38
13. Celkový přehled o podnikání zákazníků	4,31	4,00
14. Jazyková vybavenost pracovníků TÚ	4,33	4,67
15. Způsob a rychlost vyřízení reklamací	4,36	4,55
16. Rychlost zpracování cenových nabídek	4,38	4,38
17. Zákaznická podpora	4,38	4,31
18. Komunikace s pracovníky OÚ	4,40	4,50
19. Způsob balení a značení výrobků	4,50	4,60
20. Komunikace s pracovníky ÚŘJ	4,55	4,18
21. Technická podpora pro výrobky ve fázi vývoje	4,57	4,71
22. Jazyková vybavenost pracovníků ÚM	4,67	4,33
23. Komunikace s pracovníky ÚM	4,69	4,52
24. Komunikace s pracovníky TÚ	4,86	4,86

Zdroj: [vlastní]

7.5.3 Vyhodnocení metodou diferenční analýzy

Diferenční analýza již nebere v potaz pouze ukazatel spokojenosti, ale také ukazatel důležitosti. Tato metoda pracuje s diferencí, která se vypočítá jako rozdíl mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti. U každé vlastnosti jsem stejně tak jako u předchozí metody zprůměrovala zjištěnou spokojenost a z ní jsem následně vypočítala diferenci. Výsledky jsou v tabulce seřazeny opět podle akční priority, která závisí na velikosti difference. Platí, že čím vyšší difference, tím vyšší priorita. Pokud mají některé vlastnosti stejnou hodnotu difference, pak rozhoduje o akční prioritě důležitost vlastnosti. Vlastnost s vyšší důležitostí vlastnosti má přednost, i když mají vlastnosti stejnou diferenci. I tentokrát výsledky ukazují na pokulhávající přesnost dodávek a plnění cílových hodnot

v oblasti kvality. Podle této metody by se však firma měla zaměřit i na zlepšení dodacích podmínek a na logistický koncept. Stejně tak jako u předchozí metody jsou zákazníci velmi spokojeni s komunikací a jazykovou vybaveností zaměstnanců firmy Promens a.s.

Tab. 9. Spokojenost zákazníků měřená metodou diferenční analýzy s výsledky řazenými podle akčních priorit

Vlastnost	Diference	Důležitost vlastnosti
1. Přesnost dodávek	0,80	4,70
2. Plnění cílových hodnot v oblasti kvality	0,54	4,45
3. Dodací podmínky a logistický koncept	0,40	4,40
4. Jazyková vybavenost pracovníků TÚ	0,34	4,67
5. Rychlost reakcí na změny v objednávkách	0,30	4,50
6. Proces vzorování	0,27	4,18
7. Způsob a rychlost vyřízení reklamací	0,19	4,55
8. Technická podpora pro výrobky ve fázi vývoje	0,14	4,71
9. Způsob balení a značení výrobků	0,10	4,60
10. Komunikace s pracovníky OÚ	0,10	4,50
11. Komplettnost a rozsah cenových nabídek	0,07	4,38
12. Komunikace s pracovníky TÚ	0,00	4,86
13. Rychlost zpracování cenových nabídek	0,00	4,38
14. Jazyková vybavenost pracovníků OÚ	0,00	4,25
15. Prostředky pro výměnu technických informací	0,00	4,00
16. Znalost požadavků zákazníků	0,00	4,00
17. Zákaznická podpora	-0,07	4,31
18. Nástroje a metody používané při reklamaci	-0,09	3,91
19. Technická podpora pro zavedené výrobky	-0,15	4,14
20. Komunikace s pracovníky ÚM	-0,17	4,52
21. Celkový přehled o podnikání zákazníků	-0,31	4,00
22. Jazyková vybavenost pracovníků ÚŘJ	-0,33	3,67
23. Jazyková vybavenost pracovníků ÚM	-0,34	4,33
24. Komunikace s pracovníky ÚŘJ	-0,37	4,18

Zdroj: [vlastní]

7.5.4 Vyhodnocení metodou „důležitost-spokojenost“

Přestože je tato metoda zaměřená spíše na grafické znázornění výsledků, pro lepší přehlednost jsem výsledky zanesla i do tabulky. Výsledky však v tomto případě nejsou zaneseny podle akční priority, ale pouze podle důležitosti dané vlastnosti. Tato metoda porovná vztah mezi hodnocením důležitosti a hodnocením spokojenosti. Jednotlivé vlastnosti jsem zanesla do grafu, který je tvořen čtyřmi kvadranty. Každý kvadrant má jiný význam. Vlastnosti umístěné v prvním kvadrantu jsou hodnoceny jako vynikající.

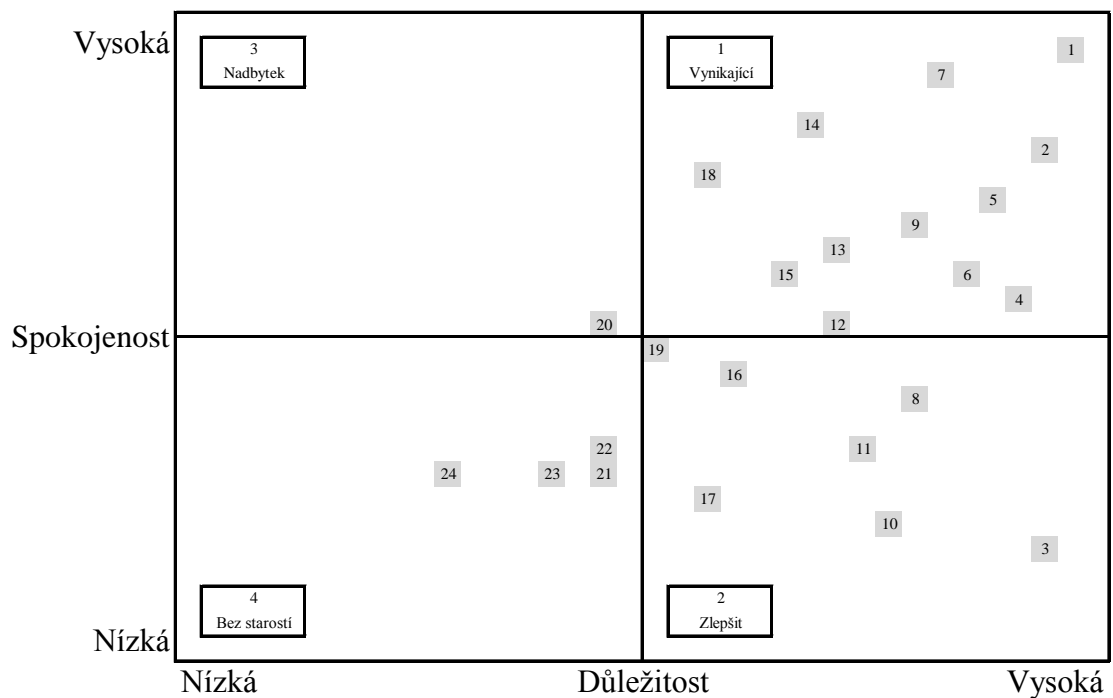
Vlastnosti umístěné ve druhém kvadrantu by firma měla zlepšit. Vlastnosti umístěné ve třetím kvadrantu výrazně předchází očekávání zákazníků. S vlastnostmi umístěnými ve čtvrtém kvadrantu si firma nemusí dělat příliš těžkou hlavu. Mnozí by si teď mysleli, že by se firma měla zaměřit pouze na vlastnosti ve druhém kvadrantu, skutečnost je však jiná. Firma by se sice měla zaměřit především na druhý kvadrant, ale zvýšenou pozornost by měla věnovat i prvnímu kvadrantu. Tyto vlastnosti jsou totiž pro zákazníky velmi důležité. Jistě nikoho nepřekvapí, že i tato metoda odhalila velké mezery v procesu vzorování.

Tab. 10. Spokojenost měřená metodou „důležitost-spokojenost“

Vlastnost	Důležitost vlastnosti	Spokojenost zákazníků
1. Komunikace s pracovníky TÚ	4,86	4,86
2. Technická podpora pro výrobky ve fázi vývoje	4,71	4,57
3. Přesnost dodávek	4,70	3,90
4. Jazyková vybavenost pracovníků TÚ	4,67	4,33
5. Způsob balení a značení výrobků	4,60	4,50
6. Způsob a rychlost vyřízení reklamací	4,55	4,36
7. Komunikace s pracovníky ÚM	4,52	4,69
8. Rychlost reakcí na změny v objednávkách	4,50	4,20
9. Komunikace s pracovníky OÚ	4,50	4,40
10. Plnění cílových hodnot v oblasti kvality	4,45	3,91
11. Dodací podmínky a logistický koncept	4,40	4,00
12. Komplettnost a rozsah cenových nabídek	4,38	4,31
13. Rychlost zpracování cenových nabídek	4,38	4,38
14. Jazyková vybavenost pracovníků ÚM	4,33	4,67
15. Zákaznická podpora	4,31	4,38
16. Jazyková vybavenost pracovníků OÚ	4,25	4,25
17. Proces vzorování	4,18	3,91
18. Komunikace s pracovníky ÚŘJ	4,18	4,55
19. Technická podpora pro zavedené výrobky	4,14	4,29
20. Celkový přehled o podnikání zákazníků	4,00	4,31
21. Prostředky pro výměnu technických informací	4,00	4,00
22. Znalost požadavků zákazníků	4,00	4,00
23. Nástroje a metody používané při reklamaci	3,91	4,00
24. Jazyková vybavenost pracovníků ÚŘJ	3,67	4,00

Zdroj: [vlastní]

Graf 50: Grafické znázornění výsledků „důležitost spokojenost“



Zdroj: [vlastní]

7.5.5 Vyhodnocení metodou multiplikativního přístupu

Poslední metoda, kterou jsem použila pro zpracování výsledků spokojenosti zákazníků, je metoda multiplikativního přístupu. U této metody počítáme s multiplikativní hodnotou, kterou získáme vynásobením skóre nespokojenosti se skórem důležitosti. Skóre nespokojenosti zjistíme, když od nejvyššího možného hodnocení (v tomto případě od čísla 5) odečteme zjištěnou hodnotu spokojenosti. Jak je vidět, u každé vlastnosti jsem spočítala zvlášť multiplikativní hodnotu. Výsledky jsem seřadila podle akčních priorit. Vlastnosti s nejvyšší multiplikativní hodnotou mají nejvyšší akční prioritu a na ty by se firma měla zaměřit především. Opět vidíme, že by se firma měla zaměřit na přesnost dodávek, plnění cílových hodnot v oblasti kvality a proces vzorování.

Tab. 11. Spokojenost měřená metodou multiplikativního přístupu s výsledky řazenými podle akčních priorit

Vlastnost	Multiplikativní hodnota	Důležitost vlastnosti
1. Přesnost dodávek	5,17	4,70
2. Plnění cílových hodnot v oblasti kvality	4,85	4,45
3. Proces vzorování	4,56	4,18
4. Dodací podmínky a logistický koncept	4,40	4,40
5. Prostředky pro výměnu technických informací	4,00	4,00
6. Znalost požadavků zákazníků	4,00	4,00
7. Nástroje a metody používané při reklamaci	3,91	3,91
8. Jazyková vybavenost pracovníků ÚŘJ	3,67	3,67
9. Rychlost reakcí na změny v objednávkách	3,60	4,50
10. Jazyková vybavenost pracovníků OÚ	3,19	4,25
11. Jazyková vybavenost pracovníků TÚ	3,13	4,67
12. Komplettnost a rozsah cenových nabídek	3,02	4,38
13. Technická podpora pro zavedené výrobky	2,94	4,14
14. Způsob a rychlost vyřízení reklamací	2,91	4,55
15. Celkový přehled o podnikání zákazníků	2,76	4,00
16. Rychlost zpracování cenových nabídek	2,72	4,38
17. Komunikace s pracovníky OÚ	2,70	4,50
18. Zákaznická podpora	2,67	4,31
19. Způsob balení a značení výrobků	2,30	4,60
20. Technická podpora pro výrobky ve fázi vývoje	2,03	4,71
21. Komunikace s pracovníky ÚŘJ	1,88	4,18
22. Jazyková vybavenost pracovníků ÚM	1,43	4,33
23. Komunikace s pracovníky ŮM	1,40	4,52
24. Komunikace s pracovníky TÚ	0,68	4,86

Zdroj: [vlastní]

7.5.6 Srovnání jednotlivých metod

Výsledky spokojenosti zákazníků se u jednotlivých použitých metod trochu liší. Je to způsobeno tím, že každá metoda zohledňuje jiné ukazatele. První metoda zohledňuje pouze spokojenost, druhá metoda zohledňuje spokojenost a důležitost, třetí metoda porovnává vztah mezi důležitostí a spokojeností a poslední metoda nepovažuje důležitost jako náhradní hodnotu za zákaznicko hodnocení výkonnosti podniku. Vlastnosti, které mají nejvyšší akční prioritu, jsou však u všech metod stejné. Nejhuř ze všech hodnocených vlastností skončila přesnost dodávek. Velmi špatně zákazníci hodnotili i plnění cílových hodnot v oblasti kvality. U všech metod má tato vlastnost akční prioritu č. 2. Všechny metody také hodnotí špatně proces vzorování a dodací podmínky a logistický koncept.

Tab. 12. Srovnání výsledků jednotlivých metod použitých při měření spokojenosti

Vlastnost	Pořadí akčních priorit zjištěných metodou			
	pouze spokojenost	diferenční analýzy	důležitost-spokojenost	multiplikativní
Komunikace s pracovníky ÚŘJ	20	24	16	21
Plnění cílových hodnot v oblasti kvality	2	2	2	2
Nástroje a metody používané při reklamaci	7	18	22	7
Způsob a rychlost vyřízení reklamací	15	7	9	14
Proces vzorování	3	6	4	3
Jazyková vybavenost pracovníků ÚŘJ	8	22	23	8
Komunikace s pracovníky ÚM	23	20	18	23
Rychlost zpracování cenových nabídek	16	13	13	16
Kompletnost a rozsah cenových nabídek	12	11	11	12
Zákaznická podpora	17	17	12	18
Celkový přehled o podnikání zákazníků	13	21	24	15
Jazyková vybavenost pracovníků ÚM	22	23	17	22
Komunikace s pracovníky OÚ	18	10	10	17
Rychlost reakcí na změny v objednávkách	9	5	5	9
Způsob balení a značení výrobků	19	9	14	19
Přesnost dodávek	1	1	1	1
Dodací podmínky a logistický koncept	4	3	3	4
Jazyková vybavenost pracovníků OÚ	10	14	6	10
Komunikace s pracovníky TÚ	24	12	9	24
Technická podpora pro zavedené výroby	11	19	7	13
Technická podpora pro výroby ve fázi vývoje	21	8	15	20
Prostředky pro výměnu technických informací	5	15	20	5
Znalost požadavků zákazníků	6	16	21	6
Jazyková vybavenost pracovníků TÚ	14	4	8	11

Zdroj: [Vlastní]

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit spokojenost zákazníků firmy Promens a.s. Tato firma již má zažitou určitou metodu měření spokojenosti zákazníků. Tato metoda však přináší pouze obecné informace. Firma má přehled pouze o tom, zda zákazník v daném období projevil zvýšenou spokojenost, nebo naopak zvýšenou nespokojenost. Hodnoty mezi těmito extrémy firma nebere v potaz. Proto jsem se rozhodla změřit spokojenost jiným způsobem, který by přinesl konkrétnější informace o spokojenosti zákazníků.

Výzkum probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníky byly zasílány elektronickou poštou jednotlivým úsekům zákaznických firem. Zákazníci projevovali svoji spokojenost a vnímanou důležitost zjišťované vlastnosti pomocí pěti bodových postojových škál. Z naměřených hodnot jsem poté pomocí čtyř metod sestavila seznam sledovaných vlastností podle jejich akčních priorit. Na prvních místech jsou vždy vlastnosti s nejvyšší akční prioritou a právě těm by firma měla věnovat zvláštní pozornost. Pro sestavení těchto akčních priorit jsem použila metodu „pouze spokojenost“, metodu „důležitost-spokojenost“, diferenční analýzu a metodu multiplikativního přístupu. Ačkoli se výsledky jednotlivých metod u určitých vlastností značně rozcházejí, vlastnosti na předních akčních pozicích vyšly u všech metod stejně.

Celkové měření spokojenosti dopadlo relativně dobře. Zákazníci hodnotili jednotlivé sledované vlastnosti většinou kladně. Objevilo se však pár vlastností, které nejsou zákazníky vnímány příliš kladně. Jak jsem již několikrát zmiňovala v předešlých podkapitolách, firma by se měla zaměřit hlavně na větší přesnost dodávek a dodací podmínky společně s celým logistickým konceptem. Doporučuji tedy obchodnímu oddělení firmy Promes, aby se těmito oblastmi začala hlouběji zabývat. Dále jsem se zmiňovala o plnění cílových hodnot a o procesu vzorování. Tyto oblasti také nejsou zákazníky příliš dobře hodnoceny. Pracovníci úseku kvality by tedy měli uskutečnit nějaká nápravná opatření, která povedou k vyšší spokojenosti s kvalitou vyráběných výrobků.

Pokud bych měla srovnat hodnocení jednotlivých úseků, pak úsek marketingu a technický úsek obstál velmi dobře. Úsek jakosti a obchodní úsek vykazuje jisté mezery. Dále bych se zmínila o poměrně vysoké návratnosti zaslaných dotazníků. Návratnost dotazníků potvrzuje, že by firma neměla zavrhnout tento způsob měření spokojenosti zákazníků, přestože firma měla v minulosti špatné zkušenosti s nízkou návratností. Je vidět, že zákazníci mají stále vyšší zájem se podílet na procesu zvyšování spokojenosti zákazníků.

Nakonec uvedu srovnání ve společnosti zažité metody měření spokojenosti zákazníků s metodou, kterou jsem použila ve své práci. Pro firmu je jistě jednodušší provádět již zavedenou metodu, avšak toto zjišťování spokojenosti nepřináší žádné komplexní informace, které by vykazovaly úroveň spokojenosti zákazníků ve všech oblastech zároveň. Nelze z něj vyčíst, že zákazníci například nejsou spokojeni s logistikou firmy nebo že mají určité výhrady ke kvalitě výrobků. Současná metoda měření poukazuje pouze na extrémní stavy, kdy zákazník momentálně projevuje vysokou spokojenost nebo naopak sám projevuje nespokojenost s určitou oblastí. K tomu, aby si zákazník sám začal stěžovat, by však za žádných okolností nemělo dojít. Těmto situacím by se mělo předcházet právě efektivním měřením spokojenosti a včasné reakci na negativní výsledky průzkumu. Kromě dotazníkového šetření by firma měla používat například systém stížností a návrhů nebo v případě ztráty zákazníka provádět analýzu ztracených zákazníků. Závěrem bych tedy doporučila, aby firma kromě zavedené metody pravidelně měřila spokojenost také dotazníkovým šetřením. Měření by mohlo probíhat například jednou ročně. Ze zjištěných výsledky by firma realizovala určitá nápravná opatření, která by vedla k eliminaci projevené nespokojenosti zákazníků. Každé další měření by pak ukázalo jisté pokroky oproti předešlým měřením. Kombinaci obou způsobů měření vidím jako úspěšnou cestu, vedoucí ke spokojenosti zákazníků.

RESUMÉ

The goal of my study was to find out satisfaction level of Promens Company customers. This company use to measure customer satisfaction in a certain way. However, this method provides only common information. It shows only extreme satisfaction or dissatisfaction. Therefore I've decided to measure the satisfaction different way providing more specific information about customer satisfaction - through questionnaires. I sent these questionnaires by electronic mail to individual sectors of customer's companies. Customers showed their satisfaction and relevancy of used five point attitude scales. Then I created list of monitored attributes that are sequenced according to action preferences. The highest action preference attributes are on the first position and that's why Promens should pay special attention to these attributes. I used four methods to create list of action preferences. These methods are: "just satisfied", "importance-satisfaction", method of differential analysis and multiplicative approach. Results of all each method were different, but attributes with the highest action preferences are same for all methods.

The overall results of the measurement are relatively good. Customers evaluated each monitored attributes mostly positive. However, some attributes were evaluated worse off. The company would focus on delivery precision, delivery conditions, logistic concept, fulfilment of goals in quality field and process of sampling. If I compare results of individual sectors, then the Marketing Department and Technical Department were evaluated very well. Quality Management Department and Sales & Purchase Department have some gaps. Relatively high backflow of sent questionnaires confirms that the company would not depreciate this way of customer satisfaction measuring. Customers are increasingly interested in participating in feedback giving process.

Finally I will compare the current method of customer satisfaction measurement and the method I used in my work. Using of already established method is easier, but this method does not bring to the company complex data reporting level of customer satisfaction.

The current method refers to extreme conditions only. For example: customers show themselves high satisfaction or high dissatisfaction. In addition to questionnaire survey firm should use such a system of complaints and suggestions or analyze lost customers. So that my recommendation is to combine current way of customer satisfaction measurement and questionnaire survey at the same time. I propose one year period of

getting information from customers. The company should implement corrective measures resulting from captured outputs. These corrective measures should eliminate revealed dissatisfaction. Each next measurement will show some progress compared to previous measurements. I see the combination of both methods of measurement as a successful way leading to customer satisfaction.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [2] KOTLER, P. Marketing od A do Z : Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 208 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [3] KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [4] FORET, M. Marketingový průzkum : Poznáváme svoje zákazníky. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. 128 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [5] FORET, M.; STÁVKOVÁ, J. Marketingový výzkum : Jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [6] SMITH, P. Moderní marketing. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 551 s. ISBN 80-7226-252-1.
- [7] *Servqual.estranky.cz* [online]. c2011 [cit. 2011-04-01]. SERVQUAL. Dostupné z WWW: <<http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>>.
- [8] Jednejte ke spokojenosti zákazníka. *Svět kvality*. 2006, 1, s. 34-40.
- [9] Interní dokumenty firmy Promens
- [10] *Traktory.karsit.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-04-01]. Historie společnosti. Dostupné z WWW: <<http://traktory.karsit.cz/?s=info>>.
- [11] *Deer.com* [online]. c2011 [cit. 2011-04-01]. O nás. Dostupné z WWW: <http://www.deere.com/wps/dcom/en_US/corporate/our_company/about_us/about_us.page?>.
- [12] Iveco. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 2. 1. 2008, last modified on 4. 3. 2011 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Iveco>>.
- [13] *Secogroup.cz* [online]. c2011 [cit. 2011-04-01]. O společnosti Seco GROUP. Dostupné z WWW: <<http://www.secogroup.cz/>>.
- [14] Volvo. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 4. 4. 2007, last modified on 30. 3. 2011 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Volvo>>.

- [15] Zetor. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 28. 12. 2005, last modified on 22. 3. 2011 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Zetor>>.
- [16] *Rostselmash.com* [online]. 2006 [cit. 2011-04-01]. Rostselmash dnes. Dostupné z WWW: <<http://old.rostselmash.com/eng/about/company/>>.
- [17] Škoda Auto. In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 23. 10. 2004, last modified on 16. 3. 2011 [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0koda_Auto>.
- [18] JANÍK, J. Měření spokojenosti zákazníka : MP-07-02. In *Metodický pokyn*. Zlín : [s.n.], 2009. s. 7.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ECSI	Evropský model spokojenosti zákazníků
ACSI	Americký model spokojenosti zákazníka
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
CAPI	Osobní dotazování za pomoci počítače
CATI	Telefonické dotazování za pomoci počítače
CAWI	Počítačově asistované dotazování na internetu
B2B	Obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi (Business-to-business)
tzv.	Takzvaný
mil.	Milion
Kč	Koruna česká
b.h.	Bodové hodnocení
hodn.	Hodnotitel
*	Podpis hodnotitele
pozn.	Poznámka
ÚM	Úsek marketingu
OÚ	Obchodní úsek
TÚ	Technický úsek
ÚŘJ	Úsek řízení jakosti
č.	Číslo
CZ	Český
EN	Anglický

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Specifické postojové škály</i>	26
<i>Obr. 2. Index spokojenosti zákazníka</i>	27
<i>Obr. 3. GAP model</i>	28
<i>Obr. 4. Výrobky vyráběné NYRIM technologií</i>	37
<i>Obr. 5. Výrobky vyráběné DCPD-RIM technologií.....</i>	37
<i>Obr. 6. Výrobky vyráběné PU-RIM technologií</i>	38
<i>Obr. 7. Výrobky vyráběné z tvrdých integrálních pěn</i>	38
<i>Obr. 8. Výrobky po fázi lakování</i>	39

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Hodnoty spokojenosti</i>	29
<i>Tab. 2. Hodnoty používané při diferenční analýze</i>	30
<i>Tab. 3. Hodnoty používané při multiplikatívním přístupu</i>	31
<i>Tab. 4. Hodnocení spokojenosti firmy Promes zákazníkem (měsíc leden)</i>	46
<i>Tab. 5. Hodnocení spokojenosti firmy Promens (rok 2009)</i>	46
<i>Tab. 6. Návratnost dotazníků, zaslaných tuzemským zákazníkům</i>	48
<i>Tab. 7. Návratnost dotazníků, zaslaných zahraničním zákazníkům</i>	48
<i>Tab. 8. Spokojenost měřená metodou „pouze spokojenost“ s výsledky řazenými podle akčních priorit</i>	67
<i>Tab. 9. Spokojenost zákazníků měřená metodou diferenční analýzy s výsledky řazenými podle akčních priorit</i>	68
<i>Tab. 10. Spokojenost měřená metodou „důležitost-spokojenost“</i>	69
<i>Tab. 11. Spokojenost měřená metodou multiplikatívního přístupu s výsledky řazenými podle akčních priorit</i>	71
<i>Tab. 12. Srovnání výsledků jednotlivých metod použitých při měření spokojenosti</i>	72

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Zdroje dat</i>	15
<i>Graf 2: Druhy pozorování</i>	20
<i>Graf 3: Čtyři kvadranty modelu „důležitost-spokojenost“</i>	30
<i>Graf 4: Organizační struktura firmy Promens</i>	35
<i>Graf 5: Technologie používané ve firmě Promens</i>	36
<i>Graf 6: Spokojenost s komunikací s pracovníky úseku jakosti</i>	49
<i>Graf 7: Spokojenost s plněním cílových hodnot v oblasti kvality</i>	49
<i>Graf 8: Spokojenost s metodami používanými při reklamaci</i>	50
<i>Graf 9: Spokojenost se způsobem a rychlostí vyřízení reklamací</i>	50
<i>Graf 10: Spokojenost s procesem vzorování</i>	50
<i>Graf 11: Spokojenost s komunikací s pracovníky marketingového oddělení</i>	51
<i>Graf 12: Spokojenost s rychlostí zpracování cenových nabídek</i>	51
<i>Graf 13: Spokojenost s kompletností a rozsahem cenových nabídek</i>	52
<i>Graf 14: Spokojenost se zákaznickou podporou</i>	52
<i>Graf 15: Spokojenost s přehledem našich zaměstnanců o podnikání zákazníků</i>	52
<i>Graf 16: Spokojenost s komunikací s pracovníky obchodního oddělení</i>	53
<i>Graf 17: Spokojenost s rychlostí reakcí na změny v objednávkách</i>	53
<i>Graf 18: Spokojenost se způsobem balení a značení výrobků</i>	54
<i>Graf 19: Spokojenost s přesností dodávek</i>	54
<i>Graf 20: Spokojenost s dodacími podmínkami a logistickým konceptem</i>	54
<i>Graf 21: Spokojenost s komunikací s pracovníky technického úseku</i>	55
<i>Graf 22: Spokojenost s technickou podporou pro zavedené výrobky</i>	55
<i>Graf 23: Spokojenost s technickou podporou pro výrobky ve fázi vývoje</i>	56
<i>Graf 24: Spokojenost s prostředky pro výměnu technických informací</i>	56
<i>Graf 25: Spokojenost se znalostí požadavků zákazníků</i>	56
<i>Graf 26: Spokojenost s komunikací s pracovníky úseku jakosti</i>	57
<i>Graf 27: Spokojenost s plněním cílových hodnot v oblasti kvality</i>	57
<i>Graf 28: Spokojenost s nástroji a metodami používanými při reklamaci</i>	58
<i>Graf 29: Spokojenost se způsobem a rychlostí vyřízení reklamací</i>	58
<i>Graf 30: Spokojenost s procesem vzorování</i>	58
<i>Graf 31: Spokojenost s jazykovou vybaveností</i>	59
<i>Graf 32: Spokojenost s komunikací s pracovníky marketingového oddělení</i>	59

<i>Graf 33: Spokojenost s rychlostí zpracování cenových nabídek</i>	60
<i>Graf 34: Spokojenost s kompletností a rozsahem cenových nabídek</i>	60
<i>Graf 35: Spokojenost se zákaznickou podporou</i>	60
<i>Graf 36: Spokojenost s přehledem zaměstnanců o podnikání zákazníků</i>	61
<i>Graf 37: Spokojenost s jazykovou vybaveností</i>	61
<i>Graf 38: Spokojenost s komunikací s pracovníky obchodního oddělení</i>	62
<i>Graf 39: Spokojenost s rychlostí reakcí na změny v objednávkách</i>	62
<i>Graf 40: Spokojenost se způsobem balení a značení výrobků</i>	62
<i>Graf 41: Spokojenost s přesností dodávek</i>	63
<i>Graf 42: Spokojenost s dodacími podmínkami a logistickým konceptem</i>	63
<i>Graf 43: Spokojenost s jazykovou vybaveností</i>	63
<i>Graf 44: Spokojenost s komunikací s pracovníky technického úseku</i>	64
<i>Graf 45: Spokojenost s technickou podporou pro zavedené výrobky</i>	64
<i>Graf 46: Spokojenost s technickou podporou pro výrobky ve fázi vývoje</i>	65
<i>Graf 47: Spokojenost s prostředky pro výměnu technických informací</i>	65
<i>Graf 48: Spokojenost se znalostí požadavků zákazníků</i>	65
<i>Graf 49: Spokojenost s jazykovou vybaveností</i>	66
<i>Graf 50: Grafické znázornění výsledků „důležitost spokojenost“</i>	70

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Zkrácený dotazník úseku kvality (CZ)
- P II Zkrácený dotazník úseku kvality (EN)
- P III Logo firmy Promens a.s.

PŘÍLOHA P I: ZKRÁCENÝ DOTAZNÍK ÚSEKU KVALITY (CZ)



DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA - úsek jakosti

Prosím, odpovězte na následujících pět otázek kliknutím na nejvhodnější odpověď. U každé otázky zvolte důležitost (jak důležitá je pro vás vlastnost zmíněná v příslušné otázce).

***Povinné pole**

Prosím, uveďte název Vaší firmy. *

1.) Jste spokojeni s komunikací s našimi pracovníky? *

- velmi spokojen
- spíše spokojen
- ani spokojen ani nespokojen
- spíše nespokojen
- velmi nespokojen

Důležitost k otázce č. 1 *

1 2 3 4 5

nízká důležitost vysoká důležitost

Odeslat

PŘÍLOHA P II: ZKRÁCENÝ DOTAZNÍK ÚSEKU KVALITY (EN)



CUSTOMER SATISFACTION QUESTIONNAIRE - quality department

Please, answer the next six questions by clicking on the most suitable answer. Select stress to each question (how much important is the feature mentioned in the question).

*Povinné pole

Please, give your company name. *

1.) Are you satisfied with communication with our employees? *

- very satisfied
- rather satisfied
- neither satisfied or dissatisfied
- rather dissatisfied
- very dissatisfied

Stress for question No. 1 *

1 2 3 4 5

low significant most significant

Odeslat

PŘÍLOHA P III: LOGO FIRMY PROMENS A.S.

