

## **ABSTRAKT**

V dnešní tržní ekonomice je boj o zákazníka, čím dál tím více složitější a náročnější. Proto je dnes pro úspěšné fungování společnosti nezbytné, aby se výroba produktů přizpůsobovala zákazníkům, jejich potřebám a požadavkům.

Cílem této diplomové práce je vypracovat návrh metodiky pro hodnocení míry spokojenosti zákazníků a provedení prvního pilotního průzkumu spokojenosti zákazníků společnosti D.P.K., spol. s r.o. Zlín.

Ve třetí kapitole je prezentována praktická část a analýza výsledků průzkumu zpracovávaných témat a obsahuje ověření navržené metodiky v praxi a návrhy ke zdokonalení této metodiky s doporučeními k začlenění do systémů jakosti společnosti. Poslední kapitola je věnována návrhu projektu na řízení vyšší spokojenosti zákazníků.

Klíčová slova: řízení jakosti, D.P.K., spol. s r.o. Zlín, spokojenost zákazníků, dotazníkové šetření, projekt

## **ABSTRACT**

In nowadays market economy is the “battle” for customer, harder and more difficult. And this is a reason why for successful functioning of firm is necessary to adapt its production to meet customers needs and requirements.

Goal of this diploma thesis is to work out scheme of methodology for evaluation of customers satisfaction and execution of prime pilot investigation of customer satisfaction with company D.P.K. Ltd. Zlín.

In the third chapter there is presented practical part and analysis of research results of the processing information. The last chapter is devoted to the concept of the project of management more satisfaction of customers of the company D.P.K. Ltd. Zlín.

Keywords: quality management, D.P.K. Ltd. Zlín, satisfaction of customers, interview, project

Na tomto místě bych chtěl vyjádřit svoje poděkování panu ing. Martinu Mikeskovi za cenné a připomínky při vedení diplomové práce a zároveň všem zaměstnancům firmy D.P.K., spol. s.r.o. Zlín za jejich ochotu při projektu mé diplomové práce a poskytnutí praktických informací, které byly velmi významné.

## Obsah

<b>ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>4</b>
<b>1 JAKOST, PŘÍSTUPY ŘÍZENÍ JAKOSTI A CRM.....</b>	<b>5</b>
1.1 Historie jakosti .....	5
1.2 Definice jakosti .....	6
1.3 Význam jakosti .....	8
1.4 Koncepce managementu jakosti .....	9
1.4.1 Koncepce International Organization for Standardization (ISO) .....	9
1.4.2 Koncepce Total Quality Management (TQM).....	11
1.4.3 Koncepce odvětvových standardů .....	12
1.5 Customer Relationship Management (CRM).....	13
1.5.1 TQM v kontextu CRM.....	14
1.6 Certifikace.....	15
1.6.1 Povinná certifikace.....	16
1.7 Podnik řízený zákazníkem.....	16
1.8 Orientace na zákazníka .....	18
1.9 Poznání zákazníka.....	19
1.10 Stížnosti a reklamace .....	20
1.11 Proč si zákazníci nestěžují ? .....	21
1.12 Charakteristika D.P.K., spol. s.r.o. Zlín.....	22
1.12.1 Výrobní sortiment .....	23
1.12.2 Zákazníci.....	24
1.12.3 Konkurence.....	25
1.12.4 Zabezpečení jakosti ve společnosti DPK.....	25
1.12.5 Postup při vyřízení objednávky .....	26
1.12.6 Dobrovolná certifikace dětské obuvi se „ žirafou.....	28
1.13 Zákaznická spokojenost a teoretické možnosti jejího měření.....	29
1.13.1 Pojem „Spokojenost zákazníka“ .....	30
1.13.2 Loajalita zákazníka .....	30
1.13.3 Užitek a význam měření spokojenosti zákazníků .....	31
1.13.4 Metodika měření spokojenosti zákazníků.....	33
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>44</b>
<b>2 STANOVENÍ PRACOVNÍCH CÍLŮ .....</b>	<b>45</b>

<b>3 PŘÍPRAVA DOTAZNÍKU .....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Příprava měření spokojenosti zákazníků formou dotazníku .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Realizace průzkumu trhu formou rozesláním dotazníku.....</b>	<b>48</b>
<b>3.3 Vyhodnocení výsledků .....</b>	<b>49</b>
<b>3.4 Analýza a rozbor zjištěných výsledků .....</b>	<b>49</b>
3.4.1 Okruh A - Struktura respondentů.....	49
3.4.2 Okruh B – Doprava.....	51
3.4.3 Okruh C - Hodnocení vzájemné komunikace, dodavatelско odběratelských vztahů .....	53
3.4.4 Okruh D – Jakost, kvalita, záruka.....	56
3.4.5 Okruh E – Reklamace .....	57
3.4.6 Okruh F – Cena.....	60
3.4.7 Okruh G –D.P.K. konkurence, společnost.....	61
3.4.8 Okruh H – Inovace.....	64
<b>3.5 Shrnutí výsledků průzkumu dotazníkovou metodou.....</b>	<b>65</b>
<b>3.10 Návrhy opatření k lepšímu uspokojování zákazníků firmy D.P.K. spol., s.r.o.....</b>	<b>66</b>
3.10.1 Návrhy a ověření navržené metodiky v praxi.....	66
3.10.2 Doporučení k začlenění měření spokojenosti zákazníků do systémů jakosti .....	68
<b>4 PROJEKT ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....</b>	<b>70</b>
<b>4.1 Vymezení projektových příležitostí .....</b>	<b>71</b>
<b>4.2 Vymezení projektu .....</b>	<b>71</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>79</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b>	<b>80</b>
<b>SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ .....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>82</b>

---

## ÚVOD

Spokojení zákazníci jsou předpokladem úspěchu podniku, firmy na trhu, proto je nutné znát a systematicky zjišťovat požadavky a očekávání zákazníků, vyhodnocovat vlastní nedostatky vůči konkurenci a zavádět zlepšovací opatření. K tomu je potřeba vypracovat program „Zvyšování spokojenosti zákazníků“, který bude obsahovat následující stupně:

- > zjišťování požadavků a očekávání zákazníků od výrobků a služeb podniku;
- > pravidelné měření spokojenosti zákazníků;
- > nepřetržité zlepšování podniku podle hodnocení zákazníků.

Způsob sběru dat, tj. zjišťování názorů zákazníků, může probíhat např. pozorováním, dotazováním, nebo experimentálním výzkumem. Podle charakteru vzájemného vztahu tazatele a respondenta je možno volit mezi dotazníkem, anketou a rozhovorem.

Míra skutečného zvládnutí těchto procesů je však v českém prostředí zatím neuspokojivá, zejména proto, že mnohde převládá zkreslený pohled na samotnou kategorii spokojenosti zákazníků a její měření.

Poté co byly vhodným způsobem zjištěny požadavky a očekávání zákazníků, je třeba pomocí cílených zlepšení odstraňovat odhalené a prostřednictvím dalších opatření budovat v očích zákazníků špičkový „image“ podniku.

Změna, která probíhá v současnosti v marketingu, odráží obrovský nárůst potřeby údajů o zákaznících. Povaha informací se mění od statistických dat k údajům o individuálních vztazích. Na vzestupu je důležitost kontinuálních informací, zatímco význam informací získaných jednou za rok nebo za dva roky klesá. Rostoucí význam má rovněž schopnost předpovídat budoucí potřeby, ať už z pohledu kvalitativních požadavků nebo nákupních potřeb.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

---

# 1 JAKOST, PŘÍSTUPY ŘÍZENÍ JAKOSTI A CRM

## 1.1 Historie jakosti

Kvalita není v historii lidstva neznámé slovo. Od doby, kdy si lidé začali zhotovovat nástroje pro lov, oděvy pro ochranu těla, obydlí, pomůcky pro zpracování přírodních produktů pro zajištění výživy a podobně, museli si zároveň klást otázky typu: Podařilo se nám to? Poslouží nám to tak, jak jsme předpokládali? Ušetří nám to síly? Nebude nám zima? Budeme se líbit? Ve všech těchto situacích hodnotili dosažené výsledky s předem vytvořenými představami o nich.

Chammurapiho zákoník ze staré Mezopotámie například stanoví, že stavitel, který postaví dům s nevyhovující konstrukcí, v důsledku čehož se dům zřítí a zabije svého majitele má být potrestán.

Ve středověku hlídala jakost výrobků různá nařízení řemeslnických cechů. Kromě pravidel, která prosazovaly jednotlivé řemeslnické cechy a později i manufaktury, začíná do oblasti jakosti zasahovat i stát. Hlavním důvodem byla zpočátku podpora rozvoje výroby a obchodu, později důvody ochrannářské.

Druhá světová válka výrazně posílila požadavky na jakost ve výrobě. Obrovské množství válečného materiálu mohlo **být vyráběno pouze za podstatného zlepšení jakosti výroby a jejího plánování.**

Jak se masové výrobě dařilo uspokojovat odloženou poptávku po výrobcích a službách, vzniklou strádáním za 2. světové války, rostly požadavky na výrobky a jejich kvalitu. Bylo stále víc zřejmé, že pouhý výrobek bez vady, tedy výrobek plnící předepsané technologické parametry, ještě nemusí být na trhu úspěšný.

Japonci byli jedni z prvních, kdo pochopil přínos kvality jako důležité konkurenční výhody pro podniky i pro celou společnost a aplikovali všechny užitečné poznatky o jakosti do každodenní praxe, a to nejen v podnikatelské sféře, ale později i v neziskových organizacích a institucích. Předvedli celému světu vítězné tažení k ekonomické prosperitě, **založené mimo jiné na vysoké kvalitě výrobků a služeb.**

Japonská výzva vedla k tomu, že si ostatní průmyslové společnosti začaly v sedmdesátých letech dvacátého století uvědomovat hrozící nebezpečí pro konkurenceschopnost svých výrobků a produktů. Následovala snaha o **prokazování schopnosti dodávat kvalitní výrobky a služby**.

Cesta k řízení jakosti vedla od její kontroly přes regulaci výroby, zabránění možnému vzniku vad (například aplikací statistické regulace procesů) k úplnému řízení všech činností, které mají vliv na kvalitu. To znamená: od zjišťování požadavků zákazníků přes návrh, vývoj, nákup, výrobu, skladování, prodej, dopravu, instalaci a technickou pomoc a likvidaci až po zpětnou vazbu, vypovídající o spokojenosti zákazníků.

V současné době existuje obrovské množství organizací, které splňují ustanovení nejrůznějších požadavků na řízení kvality (AQAP, normy ISO řady 9000, QSF pro letectví a kosmonautiku, GMP pro výrobce potravin a léků stanovených Světovou zdravotnickou organizací WHO, VDA či QS-9000 pro automobilový průmysl a další). Hledají se další cesty dosahování podnikatelské úspěšnosti. Organizace k tomu využívají filozofii TQM (Total Quality Management), zviditelňují se v očích spotřebitelů nejrůznějšími značkami jakosti (například CZEC MADE, Ekologicky šetrný výrobek, BIO – produkt ekologického zemědělství), usilují o získání cen za jakost prostřednictvím plnění kritérií různých modelů úspěšnosti (například modelu Excellence EFQM, modelu ceny Malcolma Baldrige a jiné) a v neposlední řadě využívají metody a techniky pro další zlepšování jakosti. [4]

## 1.2 Definice jakosti

Slovo „kvalita“, jehož současným synonymem je i výraz „jakost“, není nové, používalo se již ve starověku, což nepochybně souviselo s tím, že se lidé vždy zajímali o to, jak jim budou sloužit výrobky, které směnili na trhu. Prvenství v definování pojmu jakost je přisuzováno Aristotelovi a můžeme se s ní setkat v moderních filosofických slovnících. Tento pojem se do dnešní doby mnohokrát změnil. Většina definic se jevila jako úplná a dostačující, ale postupem času a vývojem doby vyšlo najevo, že téměř všechny kategorie jakosti byly doposud spojovány výhradně s určitým výrobkem a jsou proto z dnešního hlediska nedostačující. Věnujme se proto raději definicím výrazně mladším, které mají nemalý význam pro dnešní firmy a jejich správné řízení a fungování. [2].



Slovo jako jakost/kvalita všichni jej velmi často používají, ale co je to kvalita, umí vysvětlit málo kdo. Pro jednoho zákazníka je špičkovým jakostním výrobkem produkt jedné firmy a pro druhého je právě tento produkt naprosto nevyhovující a nepřijatelný mnoha důvodů. **Jakost je vlastnost, kterou očekává zákazník od produktu!** Za touto vlastností stojí celá řada konkrétních technických i uživatelských parametrů, jako např. spolehlivost, výkon, barva, ergonomické parametry, váha, samozřejmě cena a celá řada dalších. Systém jakosti je tu proto, aby odhalil potřeby zákazníků a převedl je do konkrétních hodnot. Výsledný produkt aby byl bezchybně realizován a dodán cílovému zákazníkovi spolu s řadou podpůrných služeb. Dnešním úkolem systému jakosti je uspokojit kvalitními produkty nejen své zákazníky, ale uspokojit potřeby majitelů, partnerů, dodavatelů a i veřejnosti.

Existuje mnoho definic a přístupů k vymezení pojmu jakost (kvalita). Některé z nich jsou např.:

- > **Jakost jako způsobilost pro užití (Juran)**
- > **Jakost je shoda s požadavky (Crosby)**
- > **Jakost je to, co za ni požaduje zákazník (Feigenbaum)**
- > **Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společností způsobí (Taguchi)**
- > **Jakost je míra důsledku, která může být kategorizována v různých třídách [1]**

Pro praktický život a řízení firem byla proto vypracována definice, která je nejenom univerzální, ale i závažná. Je uvedena v normě ČSN EN ISO 9000:2001, když jakost definuje jako „**stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků**“.

Požadavkem v této definici se míní „potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné“. Jedná se zejména o požadavky zákazníků, ale také o požadavky, které jsou jednoznačně definovány závaznými předpisy (zákony, vyhlášky, normy, apod.)

Za inherentní znaky tato definice pokládá určité identifikovatelné znaky jakosti, které jsou pro ten který druh produktu (hmotný výrobek, poskytnutá služba, zpracované informace, procesy, systémy managementu atd.) typické.

Uvedená definice pojmu jakosti nehovoří přímo o zákazníkovi, uživateli. Proto je nutné zdůraznit, že jsou to právě zákazníci, jejichž potřeby mají být uspokojovány. Tento proces uspokojování není realizován pouhou výrobou nebo poskytováním služby, ale týká se celého reprodukčního procesu [2].

Mezi další definice jakosti můžeme zařadit:

- Norma ČSN ISO 8402 definuje jakost jako: [1]

**„Celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené nebo předpokládané potřeby“, kde entita je vymezena jako všechno to, co je možné individuálně popsat a vzít v úvahu, např. výrobek, proces, organizace, systém, osoba atd.**

- Norma ČSN EN ISO 9000:2000 definuje jakost jako:[2]

**„Stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků“.**

- Japonské průmyslové normy definují jakost výrobku či služby jako:[3]

**„Souhrn příslušných rysů a charakteristik, které jsou předmětem ocenění, jehož cílem je stanovit, zda výrobek nebo služba vyhovují účelu svého použití či ne“.**

- velice výstižný je také citát Anežky Žaludové, jež zní:

**„Jakost je to, když se vrací zákazník a ne výrobek“.**

### 1.3 Význam jakosti

V posledních dvou desetiletích stoupl význam jakosti ve světovém měřítku tak dramaticky, že se někdy hovoří o „revoluci jakosti“. Nejspíš i z tohoto důvodů rychlosti stoupení významu jakosti některé podniky (zejména tuzemské) resp. Jejich řídicí pracovníci, či pracovníci odpovědní za jakost odmítají tento trend akceptovat a nazírají na něj jen jako na určitý módní jev, který časem vyšumí a je třeba jej pouze přečkat.

Skutečnost je ale taková, že odkud mají zejména tuzemské podniky v ostrém konkurenčním prostředí přežít a prosperovat, měly by problematice managementu jakosti věnovat zásadní pozornost. Je to totiž právě nízká úroveň systémů managementu jakosti, která je dle mnoha odborníků největší překážkou našeho skutečného začlenění do Evropy.

---

Analýzy případových studií z evropských firem zaměřených na management jakosti, které byly realizovány EFQM ve spolupráci s Evropskou komisí v letech 1994 – 5, jednoznačně prokázaly, že účinný management jakosti vede k [2]:

- zlepšování ekonomických výsledků,
- vyššímu zájmu o požadavky zákazníků,
- rozvoji podnikové kultury a vedení lidí,
- významným změnám v osobním rozvoji zaměstnanců.

## 1.4 Koncepte managementu jakosti

Mít fungující systém managementu jakosti se stalo nezbytností pro dosažení potřebné úrovně vyráběné produkce a poskytovaných služeb. Všechny tyto tendence dostaly posléze určitý řád tím, že byla na mezinárodní úrovni postupně vytvořena pravidla pro tvorbu, realizaci a fungování takových systémů jakosti .

V současné době existují tři koncepte budování systému jakosti. Jedná se o soubor východisek, předpisů a norem, na základě kterých mohou být systémy jakosti vytvářeny, úspěšně provozovány, hodnoceny a zlepšovány [2].

Koncepte managementu jakosti:

- **Koncepte ISO**
- **Koncepte TQM**
- **Koncepte podnikových, respektive odvětvových standardů**

### 1.4.1 Koncepte International Organization for Standardization (ISO)

Koncepte ISO vznikla v roce 1987 a opírá se dodnes zejména o soustavu norem ISO 9000, které se nezabývaly technickými požadavky na výrobky a procesy, ale výhradně požadavky na systém – systém jakosti. Tyto normy prošly již dvěma zásadními revizemi, z nichž ta poslední „velká revize“ byla uzavřena v prosinci roku 2000. Podle těchto norem si různé organizace mohou vytvářet své systémy managementu jakosti.

Některé charakteristické rysy této koncepte [2]:

- 
- a) Diskutované normy ISO mají univerzální charakter, tj. nezávisí ani na charakteru procesů ani na povaze produktů – jsou aplikovatelné jak ve výrobních organizacích, tak i v podnicích služeb, bez ohledu na jejich velikost.
  - b) Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Až v okamžiku, kdy se dodavatel v obchodní smlouvě zaváže odběrateli, že aplikuje u sebe systém jakosti dle ISO 9000, stává se tato norma pro daného producenta závazným předpisem.
  - c) Normy ISO řady 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků, které by měly být ve firmách implementovány. Mnohé společnosti, které uplatňují koncepci podnikových, resp. odvětvových standardů, se vůči svým dodavatelům obvykle nespokojují s certifikáty systému jakosti u svých dodavatelů podle norem ISO řady 9000, ale podle předpisů zde zmiňovaných.
  - d) Celá koncepce ISO musí být chápána pouze jako začátek cesty ke špičkové jakosti. Ani striktní uplatňování požadavků norem ISO nedokáže garantovat základní cíl účinného managementu jakosti, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků i dobré ekonomické výsledky.

Základní soubor ISO 9000:2000 počítá pouze se čtyřmi standardy[2]:

1. ČSN EN ISO 9000:2001 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník
2. ČSN EN ISO 9004:2001 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti
3. ČSN EN ISO 9001:2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky.
4. ISO 19011 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu.

Základem pojetí norem ISO 9001:2000 a ISO 9004:2000 je skutečnost, že systémy jakosti už nejsou považovány za množinu prvků (jak tomu bylo v normách ISO řady 9000 z roku 1994), ale za soustavu na sebe vzájemně navazujících procesů.

### 1.4.2 Koncepce Total Quality Management (TQM)

**Total** - týká se všech pracovníků podniku a rovněž všech oblastí od marketingu až po likvidaci

**Quality** - orientace na zákazníka, jeho uspokojení napoprvé a pokaždé

**Management** - vyrůstání kvality z podnikové kultury.

Tato koncepce pro vytváření a rozvoj podnikových systémů je ještě starší než koncepce ISO, se kterou se dnes setkáváme prakticky na každém kroku. První koncepce TQM se začala používat v sedmdesátých letech v Japonsku pro celopodnikové řízení.

Postupně se tato koncepce rozpracovávala i v americkém prostředí a mnohými je dnes považována spíše za filosofii managementu. V roce 1988 vznikl v USA první Model národní ceny za jakost Malcolma Baldrige (MBNQA), podle kterého jsou oceňovány ty americké organizace, které v aplikaci principů TQM dosahují dlouhodobě nejlepších výsledků [8].

Podobné aktivity našly v Evropě odezvu až v roce 1991, kdy se zrodil a začal být uplatňován první, tzv. Evropský model TQM a od roku 1992 je také na bázi tohoto modelu udělována tzv. Evropská cena za jakosti (European Quality Award), která je dnes v Evropě bezesporu nejprestižnějším oceněním úspěchů v aplikaci TQM. Definice TQM podle Evropské nadace pro management jakosti (EFQM) zní:

**TQM je způsob, jakým je organizace řízena v zájmu dosahování vynikajících výsledků.**

Za účelem konkretizace tohoto způsobu řízení vypracovala EFQM už výše zmíněný Evropský model TQM. Ten byl v roce 1999 významně inovován z hlediska vnitřní struktury a dostal také nový, výstižnější název: **EFQM Model Excellence** (The EFQM Excellence Model).

EFQM Model Excellence je vlastně ztělesněním základních principů TQM. Mezi tyto principy patří:

1. **Orientace na zákazníka**
2. **Partnerství s dodavateli**
3. **Rozvoj a zapojení zaměstnanců**

- 
4. **Řízení orientované na procesy a fakta**
  5. **Neustálé zlepšování a inovace**
  6. **Vůdcovství a stálost účelu**
  7. **Odpovědnost vůči veřejnosti**
  8. **Orientace na výsledky.**

Tento model je v praxi aplikován ve třech základních směrech [2]:

- a) slouží jako inspirace pro organizace, které hledají cestu pro zdokonalování svých manažerských systémů,
- b) je používán jako báze pro oceňování těch firem, které se ucházejí o Evropskou cenu za jakost (EQA) nebo její národní ekvivalenty (v ČR je tímto ekvivalentem Cena České republiky za jakosti), tzn. firem, které dosahují dlouhodobě nejlepších výsledků v implementaci principů TQM,
- c) pro účely tzv. sebehodnocení, tj. systematického a vše zahrnujícího procesu odhalování silných stránek a příležitostí ke zlepšování.

I když lze jen velmi obtížně porovnávat náročnost koncepcí ISO a TQM, přece jen určité informace existují. Pokud bychom např. ideální stav systému managementu organizace ocenili 1000 body, tak přiblížení se tomuto limitu mají nejbližše držitelé Evropské ceny za jakost. Na opačném konci stojí ty organizace, které zatím zvládly pouze požadavky normy ISO 9000:1994 – ty plní požadavky EFQM modelu Excellence asi jen na 25%.

### **1.4.3 Koncepce odvětvových standardů**

Již v sedmdesátých letech minulého století pociťovaly mnohé a zejména pak americké korporace potřebu systematického přístupu k zabezpečování a řízení jakosti. Nejsilnější byla tato potřeba v automobilovém a zbrojařském průmyslu. A tak se zrodily první systémové standardy předepisující soubor požadavků na systémy managementu jakosti. Jako příklad můžeme použít první Fordův Standard Q101.

Typickou oblastí širokého uplatňování odvětvových standardů pro systémy managementu jakosti je automobilový průmysl. V tomto sektoru hrají rozhodující roli dva

---

druhy odvětvových standardů , **příručky VDA** (Svaz automobilového průmyslu SRN pod zkratkou VDA – Verband der Automobilindustrie e. v.) a **příručky QS 9000**.

I když se odvětvové standardy vyznačují různými přístupy, všechny mají jeden společný znak – kladou značně náročnější požadavky na systém managementu jakosti, než jaké jsou definovány normami ISO řady 9000. [8]

## 1.5 Customer Relationship Management (CRM)

V literatuře lze nalézt různé definice CRM, nicméně je zřejmé, že na jednotné definici se trh ani teoretická pracoviště zatím ještě neshodly.

Jako příklad různých přístupů k CRM poslouží následující definice:

- Ve své podstatě představuje CRM myšlenkové nastavení celého podniku spolu s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytli jim kvalitní servis. Obecně řečeno zahrnuje CRM veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit. CRM není záležitost primárně technologická, i když technologie otevírá řízení vztahů se zákazníky nové možnosti; (Scott Fletcher).
- CRM je podnikatelská strategie založená na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání potřeb současných a budoucích zákazníků podniku; (Gartner Group).
- CRM je proces oslovení, udržení a dalšího rozvíjení vztahů se ziskovými zákazníky; (Lawrence Handen).

Definice podle Jana Dohnala, který chápe CRM následujícím způsobem:

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

[9]

### 1.5.1 TQM v kontextu CRM

K transformaci podniku se ale již od osmdesátých let používá řada metod a technik, jako jsou BPR, průběžné zlepšování procesů, TQM, BSC a další. Z pohledu CRM mezi nimi zaujíma zvláštní místo TQM, protože svojí koncentrací na kvalitu řízení a zejména na očekávání, potřeby a spokojenost zákazníka výrazným způsobem připravil terén pro inovaci CRM. Deklarovaným cílem TQM vždy bylo a je uspokojit zákaznické požadavky, splnit zákaznická očekávání, a to ekonomicky co nejefektivněji. Stručně řečeno:

**Každý kontakt se zákazníkem, a to za jakýchkoliv okolností a prostřednictvím kteréhokoliv zaměstnance, je součástí celkového obrazu, který si zákazník o podniku vytváří a podle kterého bude podnik hodnotit. To samozřejmě předpokládá, že každé oddělení a každá funkce musí splnit své úkoly, což však není konec, ale začátek úsilí o zlepšování kvality.**

Z uvedené definice je zřejmé, jak zásadní podmínkou pro úspěch tohoto úsilí je aktivní účast všech zaměstnanců, a to od recepce přes administrativu, výrobu, servis obchod až ke generálnímu řediteli. Od řídicích pracovníků se očekává, že budou demonstrovat svými postoji a svými výkony to, že důvěřují týmu, že může výrazně zvýšit kvalitu a koncentracina zákazníka že vytvářejí pro takové úsilí atmosféru a prostor.

V souvislosti s výkladem CRM je třeba zmínit jeden nástrojů TQM, jímž jsou ceny kvality. Kritéria cen kvality shrnují požadavky na znalost zákazníka, znalost porozumění podmínkám vlastního podnikání, práci s daty a informacemi (např. výsledky funkční a nákladové analýzy) a poskytují relativně nenáročný aparát ke zjištění stavu podniku potřebný zejména tam, kde podnik pohybuje ve vysoce konkurenčním prostředí.

Pro svůj jednoznačný důraz na koncentraci na zákazníka, následování zákaznických potřeb a očekávání jsou ceny jakosti cenným nástrojem, kterého lze využít například ke zjištění stavu podnikových procesů a organizačního uspořádání ještě před zahájením inovace CRM.

Zásadní přínos cen jakosti v kontextu CRM rozhodně nespočívá v získání příslušného ocenění či certifikátu, ale v nastavení obecného porozumění důležitosti prosazování kvality a systematické pozornosti věnované požadavkům zákazníků a budování vztahů se zákazníky, a to v každodenní práci podniku.

Základní myšlenka TQM, že vysoká kvalita vede ke spokojenému zákazníkovi, který je loajální a tím ziskový samo o sobě k úspěšnému CRM nestačí. **Respektování**



---

**principů TQM přispívá k systematickému budování kultury zaměřené na uspokojení potřeb zákazníka, že vede pracovníky tímto směrem a je proto v tomto smyslu předpokladem úspěšného CRM. [9]**

## **1.6 Certifikace**

Certifikace, podle zákona č.22/1997 Sb., je činnost nezávislé autorizované nebo akreditované osoby, která vydáním certifikátu osvědčí, že výrobek nebo činnosti s výrobou související jsou v souladu s technickými požadavky na výrobky. Specifikované požadavky na výrobky nebo služby obecně, jsou dokumenty předepisující např. požadavky na navrhování výrobků, na jejich zkoušení, na systém řízení jakosti apod. Ty mohou být stanoveny ve výrobní dokumentaci, kupní smlouvě, v předmětové normě, v nařízení vlády ČR atd.

**Můžeme rozlišovat tyto druhy certifikace:**

### **a) Certifikaci výrobků**

Při ní se zjišťuje shoda vlastností certifikovaného výrobku s technickými normami, dokumenty, popř. právními předpisy.

### **b) Certifikaci systému řízení kvality v podnicích**

Zjišťují se předpoklady přihlašovatele (např. výrobce) pro trvalé udržování jakosti ve výrobě.

### **c) Certifikace pracovníků**

Jde o přípravu a hodnocení pracovníků v oblasti certifikace.

**Certifikát** mohou vydávat jen nestranné a nezávislé instituce, tzv. certifikační orgány, které musí splňovat velmi náročná kritéria stanovená EN 45011 až EN 45016. Uznání způsobilosti certifikačních orgánů mohou provádět pouze akreditační orgány.[1]

### 1.6.1 Povinná certifikace

Dne 1. ledna 2001 nabyl platnosti zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví, ke kterému byla vydána vyhláška č. 84/2001 Sb. o hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti do 3 let. Na základě těchto dvou právních dokumentů hlavní hygienik České republiky s účinností od 1. ledna 2001 již nevydává tzv. „osvědčení“, že výrobek (obuv, hračka, atd.) odpovídá hygienickým požadavkům na základě hygienického hodnocení např. Státního zdravotního ústavu v Praze nebo okresních hygienických stanic.

**Povinnost uvádět na trh jen bezpečné a hygienicky ověřené výrobky pro děti do 3 let však zůstává.**

Nová právní úprava vyžaduje následující postup:

1. Výrobce, dovozce nebo distributor obuvi pro děti do 3 let si musí zajistit atesty na materiály u kompletní obuvi, příp. získat atesty od samotných výrobců materiálu a komponentu - podle vyhlášky č. 84/2000 Sb.

2. Zákon č. 258/2000 Sb. ani vyhláška č. 84/2001 Sb. neuvádí žádný seznam zkušeben, které by hodnocení prováděly. Toto hodnocení proto může provádět kterákoliv zkušebna nebo laboratoř.

3. V případě, že atesty na materiály budou v souladu s vyhláškou c. 84/2001 Sb., výrobce, dovozce nebo distributor obuvi pro děti do 3 let je povinen sám vydat tzv. „prohlášení“, že výrobek je v souladu s novými právními předpisy.

Kopie tohoto tzv. „prohlášení“ je nutné poskytovat každému prodejci této kategorie obuvi, aby byly k dispozici pro kontrolní orgány Hygienické služby.

### 1.7 Podnik řízený zákazníkem

Je zřejmé, že v dnešní době, kdy na trhu vládne velká konkurence a kde o úspěchu rozhoduje každá maličkost jsou nejúspěšnější firmy, které dodávají to, co si žádají zákazníci.

Skupina lidí z Forum Corporation, která se v posledních letech podrobně zabývala studiem očekávání dnešních zákazníků a chováním zaměstnanců různých firem, zjistila, že firmy, které dodávají to, co si žádá zákazník, se liší od ostatních firem různými, ale pochopitelnými způsoby. Nejzákladnější je pravděpodobně ten, že nedodávají kvalitu

---

podle vlastních představ, ale takovou jakou definuje zákazník. Kvalita, kterou přináší, má dvě dimenze:

**a) kvalita výrobků**

Tato kvalita je většinou měřitelná. Ve výrobním podniku se za kvalitu výrobku považuje spolehlivost a dobrá vzhled věci, které opouštějí jeho brány. U podniků, které poskytují služby, spočívá kvalita výrobku v hmatatelných a měřitelných aspektech (např. úroveň vybavení či čistoty jídelny, čistota vnitřku hromadného dopravního prostředku, úroveň hotelového pokoje, atd.)

**b) kvalita služeb**

Tato kvalita je nehmatatelná a proto se obvykle měří hůře, než kvalita výrobků. Je totiž velice obtížné kvantifikovat, jak přátelské je chování k zákazníkovi, či jak srozumitelný je návod k použití výrobku. Přitom je však pro zákazníka kvalita služeb minimálně stejně důležitá jako kvalita výrobků a velkou měrou se podílí na zákaznickově rozhodování o příští koupit, tak o jeho případných referencích na výrobek, společnost.

Pro dosažení úspěchu je třeba zabezpečit obě tyto dimenze, poskytování jedné bez druhé je obvykle recept na selhání. Firmy, které poskytují kvalitu výrobků i kvalitu služeb s konečnou platností vyhrávají v konkurenčním boji, jak je také patrné z obrázku č. 5.

Jediný správný způsob jak vést firmu a také nejrentabilnější způsob je naslouchat zákazníkům. Budou slyšet nejen hlasy těch, kteří jsou spokojeni, ale i těch, kteří spokojeni nejsou a tyto informace budou pro firmu cennou zkušeností. Podniky řízené zákazníkem vytvářejí názor u Theodora Levitta z Harvard Business School, který říká: „Průmysl je proces uspokojování zákazníků a nikoliv proces výroby zboží“.

**Poznejte svého zákazníka stejně jako znáte svou vlastní rodinu, uspokojte ho a budete mít úspěch.**

Kdokoliv ve firmě musí každý čin poměřovat s potřebami, očekáváním a přáním zákazníka. Pokud jakýkoliv čin nedává zákazníkovi žádnou další hodnotu, tak se jednoduše neprovádí.

## 1.8 Orientace na zákazníka

Jedná se o jeden z hlavních principů systémů managementu jakosti, o kterém lze konstatovat, že je velmi dobře zvládnut jak v normách ISO, tak i v EFQM Modelu Excellence.

**Pojmem „zákazník“ je myšlen kdokoliv, komu odevzdáváme výsledky vlastních aktivit.**

Zákazníky lze podle Nenadála [5] segmentovat do čtyř skupin:

- a) **interní zákazníci** – např. dělníci na následujícím pracovišti; navazující výrobní linky; kolegové, pro které zpracováváme zprávu, resp. návrh; vlastník procesu, který naše výsledky používá jako vstupy do svých procesů apod.,
- b) **zprostředkovatelé** – sklady, velkoobchody, dealery atd.,
- c) **externí zákazníci** – jiné organizace nebo fyzické osoby, využívající dodané výstupy. Nemusí být vždy konečnými uživateli těchto výstupů
- d) **koneční uživatelé** – finální spotřebitelé našich produktů

Budoucnost každé organizace je přitom bytostně závislá na chování jednotlivých skupin zákazníků a maximalizace míry jejich spokojenosti a loajality tak musí být jednou s principiálních funkcí systému managementu jakosti. Praktická aplikace tohoto principu pak vyžaduje [5]:

- systematické zkoumání požadavků zákazníků,
- jejich rychlé a efektivní naplňování
- provázanost cílů organizace s potřebami a očekáváními zákazníků,
- systematické měření spokojenosti a loajality zákazníků,
- rozvoj a řízení vztahů se zákazníky,
- rozvoj vztahů i s dalšími zainteresovanými stranami

Celá řada firem však orientaci na zákazníky ještě stále výrazně podceňuje. Pozitivní důsledky aplikace principu orientace na zákazníky lze spatřit zejména ve zvyšujícím se obratu, podílu na trhu, resp. ve zlepšování dalších ekonomických ukazatelů, v efektivnějším využívání zdrojů nutných ke spokojenosti zákazníků a hlavně ve vytváření předpokladů pro dosahování jejich loajality [5].

V rámci naplňování principu orientace na zákazníka by měl účinný management jakosti analyzovat všechny důležité faktory ovlivňující vnímání jakosti výrobků uživatelem. Dekompozice vybraných faktorů podle období před, při a po nákupu je v tabulce č. 1.1 [2].

Tab. 1.1: Faktory ovlivňující vnímání jakosti

Před nákupem	Při nákupu	Po nákupu
jméno a image výrobce	specifikace výrobku	snadná instalace a užití
předchozí vlastní zkušenosti	úroveň prodeje	příjem stížností a reklamací
názory okolí a přátel	servisní strategie	dostupnost náhradních dílů
vlastní požadavky	podpůrné programy loajality	jakost a rozsah servisu
publikované výsledky spotřebitelských testů	cena výrobku	monitorování spokojenosti a loajality zákazníků
reklama	rozsah uživatelské dokumentace	

Zdroj: Kolektiv autorů, 2002

Faktory uvedené po nákupu tak zároveň vymezují i rozsah poprodejních funkcí, jež mohou být v konkrétních případech bezesporu rozšířeny i o některé další aktivity. Na mnohé z těchto faktorů se přitom musí pamatovat už při vývoji výrobku a je třeba rovněž zdůraznit, že se složitostí výrobku nabývá na složitosti i poskytování poprodejních služeb [2].

## 1.9 Poznání zákazníka

Když se nejvyšší šéfové rozhodnou, kdo vlastně budou jejich zákazníci, celá firma začne s nikdy nekončící snahou tohoto zákazníka pochopit. Ostřílení podnikatelé znají svého zákazníka stejně dobře, a někdy i lépe, než on zná sám sebe. Firma, která pracuje na získání podílu na trhu si musí umět sama zodpovědět následující čtyři otázky :

1. Jaké jsou potřeby a očekávání zákazníka, na kterých z nich mu nejvíce záleží?
2. Jak dobře firma umí splnit tato přání a očekávání ?

3. Jak dobře je umí splnit konkurenti ?
4. Jak lze překročit hranici od spokojeného k nadšenému zákazníkovi ?

Nejzákladnější krok je jednoduchý. Zjistit od zákazníka, jak je s firmou spokojen, dát mu příležitost, aby sdělil své požadavky a připomínky. Firmy, které pokládají takovéto otázky a řídí se podle odpovědí, mají obrovské zisky.

## 1.10 Stížnosti a reklamace

V systémech jakosti by měly být rozvíjeny takové aktivity, aby bylo možno v maximální míře předjít stížnostem a reklamacím, resp. zákazníkům vyjít maximálně vstříc. Je přitom důležité rozlišovat mezi stížnostmi a reklamacemi.

### a) Stížnost

Za stížnost bychom měli považovat jakoukoliv kritiku nebo podnět zákazníka, vyplývající z jeho bezprostřední negativní zkušenosti s využitím výrobku, služby apod.. Ne vždy je možné stížnosti vyřešit okamžitě, měly by však být dodavatelem přijímány s povděkem jako inspirace pro další zlepšování.

### b) Reklamace

Reklamace můžeme na druhé straně považovat za projev nejvyšší nespokojenosti zákazníka, vyjádřený oficiální formou a vyžadující individuální a okamžité řešení pomocí zjištění stavu, náhradního plnění, opravy, apod.

Pokud si někdo nestěžuje přímo dodavateli, není zaručeno, že tak nečiní pro výrobce závažnějším způsobem – svěřování se svým kolegům, přátelům, rodině, obchodním partnerům apod., takže i při zdánlivě idylické situaci může výrobce za určitou dobu registrovat vážný úbytek klientů. Špatné jméno se zkrátka šíří mnohem rychleji než pozitivní reference [2].

Zprávy Výzkumného programu pro technickou pomoc (TARP) z Washingtonu D.C. ukazují, že pouhá 4 % nespokojených zákazníků si stěžují. Ještě horší je ale, že 65 – 90 % nespokojených zákazníků, kteří si nestěžují, si už nikdy nic nekupí od firmy, která je již jednou zklamala. Tiše beze slova odejdou a nic netušící podnik začíná mít problémy.

---

Na druhé straně, když si lidé stěžují a jejich problémy se rychle vyřeší, překvapivých 82 % zákazníků u firmy znovu nakoupí. Navíc lze ze stížností získat cenné informace o problémech firmy či jejich výrobců .

### 1.11 Proč si zákazníci nestěžují ?

Většina lidí si nestěžuje nebo si stěžuje jen zřídka kdy, a i když je něco trápí. Zákazníci si nestěžují protože:

1. **Jsou přesvědčeni, že jim stížnost stejně nic nepřinese**

Stížnost vyvolá zcela opačnou a negativní reakci ze strany která zákazníka potenciálně poškodila; vědí, že většina zaměstnanců neumí vyřizovat stížnosti; ve většině kanceláří vyvolá stížnost jen prázdný úsměv;

2. **Stěžovat si je těžké**

Podání stížnosti na správných místech tak, aby vyvolala alespoň nějakou reakci, může stát zákazníka větší úsilí, než je ochoten vydat.

3. **Lidé se cítí neohrabaně nebo mají pocit, že obtěžují**

Většina lidí si nerada stěžuje, tato role jim neseďí, nemají dostatek odvahy.

Mezi další důvody můžeme zařadit zkušenosti z minulých stížností či pokusů o reklamace, které mohou být spíše negativní.

Z těchto i důvodů uvedených v kapitole 2.3 jsou v posledních letech ve světě široce rozvíjeny metody monitoringu spokojenosti a loajality zákazníků (následující kapitola 3), které slouží k systematickému uplatňování principu zpětné vazby, a jejichž výsledky mají pro podnik strategický význam.

## 1.12 Charakteristika D.P.K., spol. s.r.o. Zlín

### O společnosti

Hlavním programem Firmy D.P.K. spol.s.r.o Zlín (dále jen DPK) je výroba zdravotně nezávadné dětské obuvi pro nejmenší děti. S výrobky dětské zdravotně nezávadné obuvi zdravotně firmy DPK je možno setkat na celém českém i zahraničním trhu již od roku 1994. Šíří svého sortimentu oslovuje své dětské zákazníky jak v tuzemsku tak i zahraničí. Výrobky společnosti DPK si mohou zakoupit lidé např. na Slovensku, v Maďarsku.

Kladem výrobků není pouze jejich hezký vzhled a šíře sortimentu, ale také v první řadě vysoká kvalita těchto výrobků, která je srovnatelné s konkurenčními produkty. Hlavním kladem výrobků zdravotně nezávadné obuvi je , že celá kolekce obuvi pro děti do tří let byla testována Institutem pro testování a certifikaci, a.s. Zlín a Certifikační orgán č.3020 potvrzuje protokoly č. 05 0627 T a 05 0628 T, že všechny modely z výroby D.P.K. spol. s.r.o, jsou ve shodě s vyhláškou č 84/2001 Sbírky. Splněním všech kritérií o zdravotní nezávadnosti výrobků je umožněno označovat všechny modely obuvi visačkou „ Zdravotně nezávadná obuv – obuv pro vaše dítě „, se symbolem Žirafy.

V roce 1997 byla část kolekce oceněna Sdružením pro cenu České republiky za jakost udělením prestižního ocenění Czech made. K zachování co největší kvality výrobku je však nutno použít vysoce kvalitní a osvědčené suroviny.

Prvořadým cílem firmy DPK je udržet a rozvíjet pozici získanou na trhu, nadále být na špici domácí konkurence výrobců dětské zdravotně nezávadné obuvi: „*stát se firmou první volby*“. Mezi předpoklady pro tento cíl společnost DPK monitoruje vývojové trendy současného životního cyklu.

Zaměření politiky jakosti firmy DPK. :

1. Společnost si chce v existujícím konkurenčním prostředí zachovat, udržet a rozšířit své postavení na tuzemském trhu. Veškerá činnost pracovníků je tedy směřována k tomu, aby požadavky našich zákazníků byly splněny dle jejich očekávání, to je kvalitně, včas, za sjednocenou cenu a v požadovaném množství.
2. Udržet a rozšiřovat účinnost systému řízení jakosti ve společnosti, a tak zabezpečovat a zlepšovat kvalitu služeb zákazníkům.



3. Vytvářet racionální, efektivní strukturu společnosti a jednotlivých útvarů, zabezpečovat potřebnou kvalifikaci zaměstnanců, pečovat o její udržování a rozšiřování a vychovávat zaměstnance k zajištění kvality.
4. Zabezpečit dlouhodobou konkurenční schopnost společnosti na tuzemském trhu a plnění stanovených cílů a záměrů společnosti.

Organizační předpoklady pro zabezpečení politiky jakosti firmy DPK. :

- zkušený kolektiv pracovníků s.r.o.,
- propracovaný informační systém umožňující přijímat rozhodnutí a opatření operativního a koncepčního charakteru k ovlivnění obchodní strategie,
- odpovídající technické zázemí pro rozhodovací a výkonové procesy v rámci jednotlivých útvarů společnosti.

Firma D.P.K. spol. s.r.o. Zlín již dlouho obchoduje v daném oboru. Společnost si chce udržet a posílit své postavení na trhu a proto v souladu s politikou jakosti firmy D.P.K. spol. s.r.o. byl proveden průzkum zákazníků s jejími výrobky a službami.

### 1.12.1 Výrobní sortiment

V nabídce společnosti DPK si může zákazník vybrat z rozsáhlé kolekce dětské zdravotně nezávadné obuvi (ročně vyrobeno cca 30 tis. párů).

Celá kolekce je rozdělena na:

- a) usňovou obuv – capáčky, letní obuv, zimní obuv, celoroční obuv,
- b) kombinovaná obuv z textilu a kůže,
- c) celopryžová obuv,
- d) domácí obuv.

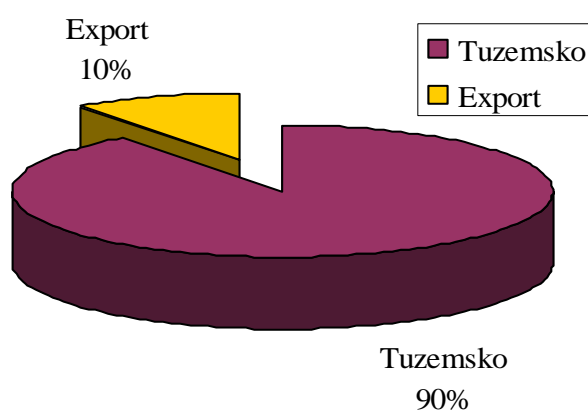
Společnost se také zabývá výrobou vložek do obuvi (ročně vyrobeno cca 100 tis. párů). Sortiment je tvořen několika druhy vložek do obuvi, které jsou vyráběny buďto v běžném provedení, nebo s ortopedickými podporami pro podélně i příčně plochou nohu. Společnost se také zabývá výrobou obouvacích lžící.

### 1.12.2 Zákazníci

Převážná část výrobků, asi 90 %, společnosti DPK zůstává na našem tuzemském trhu zbývajících 10 % jde na export převážně do okolních zahraničních států (Maďarsko, Slovensko...), názorně v obr. 1.1 [zdroj: vlastní].

Autorizovaní maloobchodní odběratelé a specializované prodejny tvoří na tuzemském trhu asi 90 % zákazníků. Přes tento mezičlánek se zboží dostává až ke konečnému zákazníkovi. Zbývajících 10 % zákazníků tvoří velkoobchodní odběratelé a koncoví uživatelé.

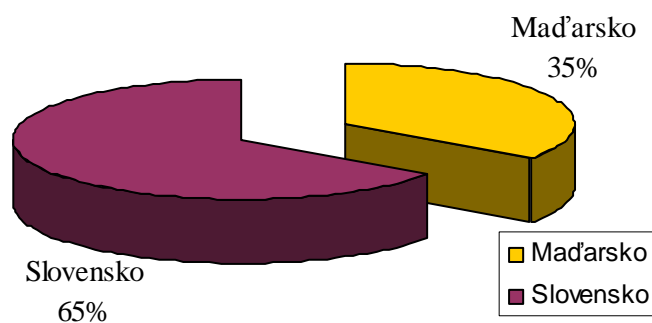
Obr. 1.1: Celkový podíl tržeb tuzemských a exportních prodejů v roce 2006



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi největší zahraniční odběratele patří Slovensko a Maďarsko viz. obr. 1.2.

Obr. 1.2: Podíl jednotlivých zemí zahraničních odběratelů na tržbách v roce 2006



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento výčet zachycuje jen přímé odběratele, kterým společnost DPK přímo dodává své produkty. V některých případech se stává, že se výrobky společnosti DPK dostávají i do jiných zemí, ale to už ne přes společnost jako takovou, ale přes její odběratele, kteří dále rozváží výrobky do jiných zemí. Tento jev již však společnost dále nijak nemonitoruje.

### 1.12.3 Konkurence

V tomto odvětví se setkáváme s velkým množstvím konkurenčních firem. Toto rozložení trhu a takové množství vzájemně konkurenčních firem nenajdeme na žádném jiném z evropských trhů.

Mezi největší tuzemské výrobce patří:

1. BEĎA Obuv
2. BOKAP
3. ESSI Shoes
4. HP Čechtín
5. PEGRES
6. SANTE
7. TIPA B
8. TRIOP
9. V-obuv

Mimo jiné najdeme na tuzemském trhu ještě mnoho menších firem, které si v tomto odvětví konkurují. Z uvedeného výčtu největších tuzemských výrobců je však společnost DPK jediná která se výhradně specializuje na výrobu obuvi pro nejmenší děti (do 3let).

### 1.12.4 Zabezpečení jakosti ve společnosti DPK

Kvalita výrobků je dokumentována certifikátem jakosti, který vydává Institut pro testování a certifikaci, a.s. Zlín. Jejímž symbolem je visačka se žirafkou Touto visačkou se označuje obuv splňující požadavky zdravotníků na tvarování vyvíjející se dětské nožičky.

Dále ve společnosti probíhají pravidelně dle příslušných předpisů:

- školení bezpečnosti práce
- hasičská školení

---

- řídičská přezkoušení.

Od 1. 1. 2003 společnost DPK zavedla a zprovoznila nový informační systém Microsoft Navision, který spravuje veškeré informace o zákazníkovi, financích, objednávkách, skladové evidenci, řízení všech výrob a nákupech. Dále pak poskytuje detailní informace pro management.

### **1.12.5 Postup při vyřízení objednávky**

#### *1.12.5.1 Objednávka, doklady*

Objednávka výrobku je přijata do systému jako platná, jestliže je přijata v písemné formě. Upřednostňována písemná forma přijetí objednávky je prostřednictvím faxu. Ve společnosti je zřízena i speciální e-mailová adresa pro příjem objednávek pomocí e-mailu, ale tato forma je brána spíše jako sekundární, méně spolehlivá (možnost selhání e-mailového serveru, chyba při přijímání zprávy, zhroucení počítače, atd.).

V moment kdy přijde objednávka do systému je dále tříděna dle dvou základních hledisek:

1. typu zákazníka
2. výrokové skupiny

Poté je objednávka uložena do informačního systému, případně se čeká na potvrzení od odběratele. Majitel společnosti obdrží kopie všech objednávek. Zboží je poté překontrolováno, zabaleno a převedeno na sklad. V den expedice zboží jsou připraveny 2 kopie dodacího listu (dodací list o vyskladnění). Jedna kopie je pro sklad, druhá pro řidiče.

Po vyskladnění dodávky u konkrétního zákazníka dochází k fakturaci, pokud se do 3 pracovních dnů zákazník neozve, že je něco v nepořádku, je mu zaslána faktura. Na přání zákazníka se může tato faktura dát přímo s dodacím listem.

Dle smluvních podmínek poskytuje společnost DPK procentuální slevový bonus pro ty zákazníky, kteří včasné zaplatí (viz smluvní podmínky jednotlivých odběratelů).

---

#### *1.12.5.2 Dodací lhůty*

U výrobků je dodací lhůta stanovena nejpozději do 10 dnů ode dne přijetí objednávky. Pokud se jedná o objednávku koncového uživatele např. přímo ve firmě je dodací lhůta u těchto výrobků okamžitá, čili ten samý den, kdy si zákazník zboží objedná či si pro něj přijede.

#### *1.12.5.3 Ochrana výrobků, balení, kontrola jakosti*

Každý z výrobků společnosti DPK, musí projít při závěrečné kontrole jakostní prověrkou, kdy se kontrolují rozměry, průměry a vady.

Všechny výrobky jsou zabaleny balícím papírem a poté vloženy do kartonové krabice proti poškození a poškrábání výrobku. Takto zabalené výrobky se ukládají velkých kartonových krabic po 10-ti nebo 20-ti párech, avšak je zde možnost dodávky v jakémkoliv množství. Výrobky jsou následně převezeny do skladu. Na tyto sklady nejsou kladeny žádné speciální nároky.

#### *1.12.5.4 Expedice*

Expedice výrobků je řešena třemi způsoby:

1. vlastní dopravou,
2. spedičními službami,
3. přepravou DPK.

Společnost DPK se na základě svých vyhodnocených finančních rozborů dopravy snaží motivovat odběratele k upřednostňování varianta č. 1 (vlastní doprava). Zákazníci, kteří využívají vlastní dopravu, získají automaticky procentuelní slevu dle sjednaných smluvních podmínek.

Pokud si odběratelé vyberou dopravu DPK, společnost DPK pak použije pronajatých vozidel, které jsou připraveny na pravidelné týdenní rozvozové trasy svých výrobků. Pokud se jedná o export zboží, zahraniční odběratelé používají výhradně vlastní dopravu.

#### 1.12.5.5 Záruka

Na veškeré obuvnické výrobky se vztahuje se dvouletá záruční doba. Tato záruka se však nevztahuje na závady vzniklé užíváním výrobku .

#### 1.12.5.6 Reklamace

Společnost DPK dělá vše pro to, aby v případě reklamací své zákazníky v co nejlépe a nejrychleji uspokojilo. V případě, že reklamace vznikla na základě chyby zákazníka, se společnost snaží chybu opravit. Pokud chyba vznikla na straně společnosti DPK, je tento výrobek okamžitě vyměněn.

Společnost DPK je v poslední době spokojena se stavem, kdy nedochází k žádným cyklickým a stejnorodým vadám.

### 1.12.6 Dobrovolná certifikace dětské obuvi se „žirafou“

V roce 1997 zavedla Česká obuvnická asociace se sídlem ve Zlíně ( ČOA ), jako reakci na zhoršující se situaci se zásobováním našeho trhu kvalitní zdravotně nezávadnou dětskou obuví. Byla to bezprostřední reakce na transformační proces, kdy pokles v odbytu obuvi na domácím trhu byl doprovázen prudkým růstem konkurence z dovozu, zvláště levnými výrobky. Ve snaze prezentovat prodejčům a rodičům dětí vhodnou formou zdravotně nezávadnou obuv pro děti zavedla Česká obuvnická a kožedělná asociace značku „Zdravotně nezávadná obuv – bota pro Vaše dítě“. Kriteria pro certifikaci stanovil tým odborníků ve spolupráci s Českou ortopedickou společností. Kriteria mohou a jsou průběžně doplňována dle současných poznatků o zdravotně nezávadném obouvání dětí.

Systém je plně otevřený pro všechny, kteří chtějí na náš trh dodávat kvalitní, zdravotně nezávadnou dětskou obuv. Obuv k certifikaci mohou přihlásit jak domácí výrobci, tak i tuzemští a zahraniční dovozci.

Dobrovolná certifikace dětské obuvi se provádí podle Technické specifikace TS-ITC 2/98 a obuv pro děti do tří let věku je certifikována dle Technické specifikace TS-ITC-276/2002. Informace o rozsahu zkoušek souvisejících s certifikací obdrží zájemce na vyžádání v Institutu pro testování a certifikaci, a.s., Zlín (ITC) nebo v sekretariátu ČOKA. ITC a.s. zabezpečuje potřebné zkoušky ve vlastních laboratořích, případně přejímá výsledky zkoušek jiných akreditovaných laboratoří v České republice. V průběhu

certifikačního procesu působí Komise zdravotně nezávadného obouvání (KZNO) jako poradní orgán Správní rady pro certifikaci ITC, která na základě vlastního posouzení doporučí Správní radě pro certifikaci vydání certifikátu nebo rozhodnutí o odmítnutí certifikovat. Na konstrukční parametry dohlíží lékař ortoped a kvalifikovaný antropolog. V komisi, která obuv hodnotí po všech stránkách, je dále pracovník biomechanické laboratoře, pracovník hygieny a obuvnický technik

Obuv, která získá certifikát, může být, jak bylo výše uvedeno, označena certifikační značkou a registrovanou visačkou s motivem žirafy. S každým držitelem certifikátu je uzavřena licenční smlouva, aby nemohlo docházet ke zneužívání značky. Kontrolu označování dobrovolně certifikované dětské obuvi visačkou žirafy v prodejní síti provádí po dohodě s ČOKA Česká obchodní inspekce. Zneužití značky je posuzováno jako falzifikát značky a je právně postižitelné.

Na výrobce, dovozce a prodejce dětské obuvi pro děti do 3 let (tj. skupina velikosti 0 a 1) se podle zákona č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a vyhlášky č. 84/2001 Sb. o hygienických požadavcích na hračky a výrobky pro děti do 3 let vztahuje povinnost zajistit si hygienické atesty na použité materiály u hotové obuvi. Zkoušena je např. ale i propustnost pro vodní páry u uzavřených stříhů obuvi. Výrobci a dovozci proto mají většinu nejpodstatnějších a nejdražších zkoušek k dobrovolné certifikaci již hotovou. Stačí pouze provést ortopedické a bezpečnostní hodnocení a pak může obuv získat i certifikát a oprávnění nosit visačku s „žirafou“.

V uplynulých letech jsme měli možnost sekávat se v našich prodejnách s dětskou obuví nesoucí viditelnou visačku s milým logem žirafky a nápisem „Zdravotně nezávadná obuv - bota pro Vaše dítě“ u 130 vzorů dětské obuvi od 25 českých firem. Mezi nimi byli nejvíce zastoupeni čeští výrobci, potom následovali i dovozci a prodejci dětské obuvi.

### **1.13 Zákaznická spokojenost a teoretické možnosti jejího měření**

Jedním ze zásadně nových požadavků je uplatňování principu zpětné vazby formou měření a monitorování spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Jelikož pojem spokojenosti zákazníků není zatím zcela známý a v praxi je často mylně interpretován, je nutné nejprve pochopit, co tento pojem znamená [7].

### 1.13.1 Pojem „Spokojenost zákazníka“

Oficiálně je spokojenost zákazníků definována speciální pracovní skupinou EFQM (Evropská nadace pro management jakosti) jako:

**Souhrn pocitů zákazníka, odvozený od rozdílů mezi jeho očekáváními a vnímanou realitou na trhu.**

V závislosti na povaze mezi požadavky zákazníků a vnímanou realitou lze definovat tři základní stavy spokojenosti [5]:

1. **Potěšení zákazníka**

Je charakterizováno tím, že vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání. Zákazník je jednoduše více než spokojen s tím, co obdržel, a jeho potřeby a očekávání byly realitou překonány.

2. **Plná, resp. naprostá spokojenost zákazníka**

Je daná úplnou shodou mezi potřebou a očekáváními a vnímanou realitou. Zákazník cítí, že všechny jeho požadavky byly nákupem a používáním produktu uspokojeny.

3. **Limitovaná spokojenost**

Zákazník může být sice do určité míry spokojen, nicméně jeho spokojenost je nižší než v předchozích dvou stavech.

### 1.13.2 Loajalita zákazníka

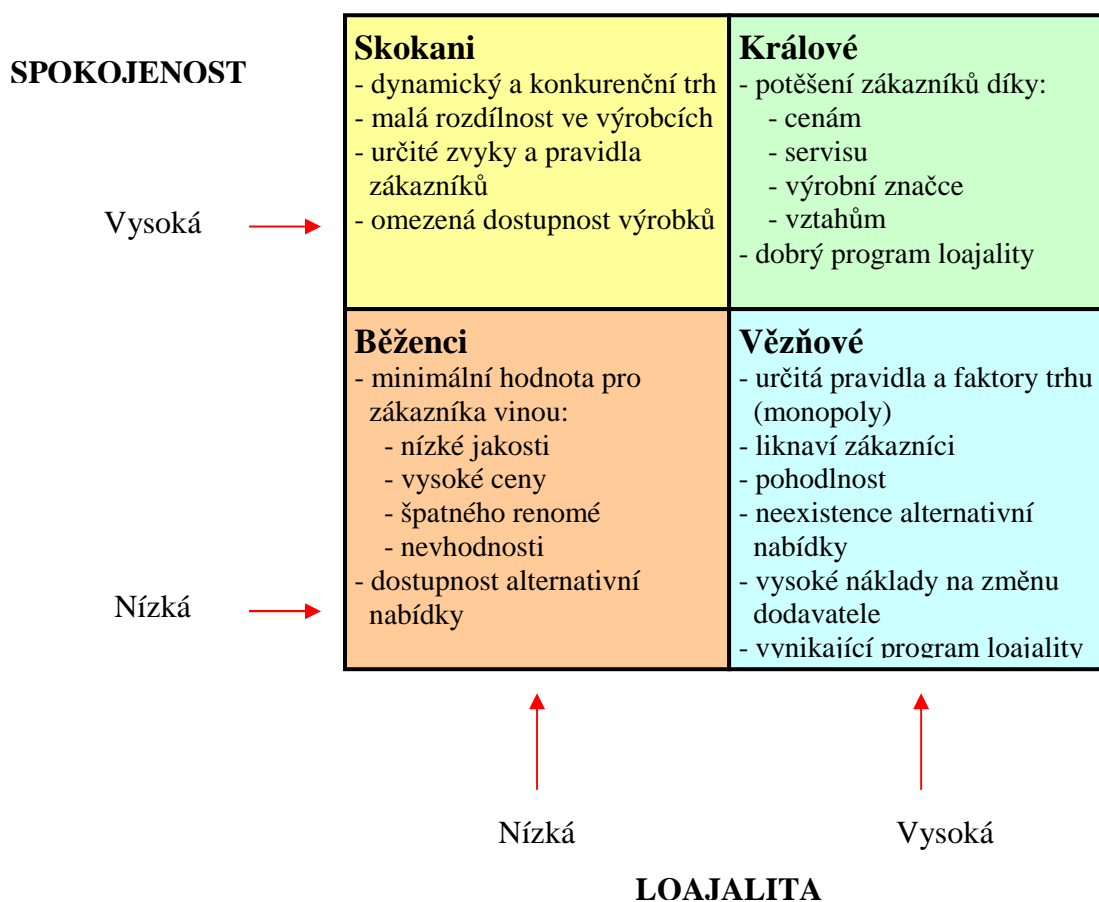
Pojem „loajalita zákazníka“ je definován jako:

**Způsob chování zákazníka, projevující se na trhu zejména dvěma důsledky: opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi do okolí.**

I když nesporně existuje vztah mezi spokojeností a loajalitou, nebyla jeho těsnost zatím spolehlivě prokázána. Jedno je však jisté: za určitých okolností je nucen i velmi nespokojený zákazník zůstat zákazníkem loajálním (případ monopolu) a naopak i při vysoké míře spokojenosti může být zákazník v budoucnu „nevěrný“. Tyto souvislosti jsou naznačeny v matici na obrázku 1.3 zdroj [5].



Obr. 1.3: Matice spokojenosti a loajality zákazníků



Monitorování budoucích záměrů může být účelně spojeno s monitoringem míry spokojenosti. Zatímco sledování spokojenosti zákazníka mapuje obvykle blízkou minulost, budoucí záměry vypovídají s velkou pravděpodobností a očekávaným chování zákazníka. Loajalita zákazníka by měla být zahrnuta do strategického managementu firmy, protože strategie firmy je orientována do budoucna, na dlouhodobý růst a na pronikání na nové trhy.

### 1.13.3 Užitek a význam měření spokojenosti zákazníků

Důvody aktivit týkajících se měření spokojenosti zákazníků, lze charakterizovat takto:

- a) jsou naplňováním principu zpětné vazby v systémech managementu

- 
- b) i díky tomuto měření a komunikování výsledků jsou organizace nuceny se systematicky zabývat zkoumáním současných a hlavně budoucích požadavků zákazníků
  - c) měření a monitorování spokojenosti zákazníků mapuje především míru pozitivního vnímání produktů ze strany externích, ale i interních zákazníků,
  - d) komunikace o výsledcích měření spokojenosti zákazníků je silným motivačním faktorem zvyšování výkonnosti zaměstnanců,
  - e) informace získané zpracováním dat z těchto měření jsou považovány za strategické,
  - f) výstupy z měření spokojenosti zákazníků jsou velmi významnými vstupy k procesům neustálého zlepšování.

Vývoj míry spokojenosti a loajality zákazníků by měl být jedním z důležitých impulsů pro procesy neustálého zlepšování. I pružně vybavenou reklamaci nelze chápat jinak než za minimální reakci na projev nespokojenosti, která s procesy zlepšování nemá vůbec nic společného [5].

#### *1.13.3.1 Význam v systému managementu*

Systematické vyhodnocování a realizace měření spokojenosti zákazníků vyžaduje zapojení do systémů managementu. K tomu se nabízejí mj. tyto možnosti [8]:

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

### 1.13.4 Metodika měření spokojenosti zákazníků

Ke zvládnutí procesů měření a monitorování spokojenosti zákazníků by organizace bez rozdílu velikosti a zaměření měly realizovat tyto kroky [7]:

- segmentace zákazníků organizace
- definování znaků spokojenosti zákazníků,
- návrh a tvorbu dotazníků k měření spokojenosti,
- stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků),
- výběr vhodné metody sběru dat a vlastní sběr dat od zákazníků,
- návrh postupů pro vyhodnocování dat,
- přezkoumání výsledků měření spokojenosti managementem,
- realizace projektů zlepšování vztahů se zákazníky

Zákazník je každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce. Každá organizace má tedy dvě skupiny zákazníků: interní a externí. Interními zákazníky jsou zaměstnanci firmy, mezi externí zákazníky řadíme zprostředkovatele, odběratele a konečné uživatele výrobků a služeb. Je naprostou nezbytností, aby si firmy dokonale uvědomily, kdo je pro ně zákazníkem.

To znamená, že na samém počátku si musí organizace vyjasnit, u kterých skupin zákazníků bude měření jejich spokojenosti realizovat. Definování zákazníků totiž bude mít vliv nejen na náklady spojené s měřením spokojenosti, ale i na všechny další aktivity s tímto měřením související [10].

**Znaky spokojenosti** jsou takové znaky jakosti, které zajišťují, že požadavky zákazníků budou splněny a navíc bezprostředně a významně ovlivňují pocity a vnímání zákazníka v souvislosti s nákupem a využíváním produktů. To znamená, že ne všechny znaky jakosti produktů budou zároveň i znaky spokojenosti, protože např. o mnohých technických parametrech produktů zákazníci nemusí mít ani tušení. Jejich správné určení je proto v každé organizaci další aktivitou, kterou je nutné uskutečnit ještě před vlastním měřením a monitorováním spokojenosti zákazníků. Pro tento účel je možné využít dva základní přístupy [7]:

- 
- přístup využívající zkušenosti zaměstnanců, jež vede k metodě tzv. *rozvoje znaků jakosti*. Tento přístup je však nutné považovat pouze za provizorní, protože nepracuje se skutečným a reprezentativním vzorkem zákazníků.
  - Přístup založený na „*naslouchání hlasu zákazníků*“, kdy jsou znaky spokojenosti definovány na bázi aktivní účasti skutečných i potenciálních zákazníků. [7]

Dotazníky představují nejpoužívanější nástroj aplikace principu zpětné vazby. Buď jsou využívány jako nástroj nepřímého kontaktu se zákazníky, nebo jako základní pomůcka tazatelů při metodách přímého styku, např. při rozhovorech. Proto je nutné věnovat adekvátní pozornost jejich přípravě. Tvorba dotazníků by měla zahrnovat tyto kroky [10]:

- definování otázek pro dotazníky,
- volba vhodného formátu dotazníků,
- popis vstupních informací pro dotazované,
- definitivní uspořádání dotazníků.

Mezi dva základní formáty dotazníků patří formát check-listů a tzv. Likertův formát.

- **Check-listy**

Obsahují sadu vyhlášení, na které zákazník reaguje odpověďmi typu „ano“, „ne“.

- **Likertův formát**

Tento formát by měl být při tvorbě dotazníků preferován. Doporučuje se využívat pětistupňové hodnotící škály, kde první hraniční stupeň (např. 1) znamená absolutně negativní hodnocení znaku spokojenosti zákazníka a opačný hraniční stupeň (např. 5) absolutně pozitivní hodnocení příslušného znaku spokojenosti.

Tvorba dotazníků je typickou týmovou prací. Závěrečné uspořádání dotazníků může někdy znamenat i redukci původně navrženého počtu otázek tak, aby dotazník byl pro respondenty co nejkomfortnější a přitom byly zachovány požadavky na věrohodnost informací. [10]

---

Aby se zajistil úspěch dotazování, a aby se oběma partnerům umožnilo zpracování přiměřené době, má se věnovat pozornost následujícímu [10]:

- srozumitelnému a přehlednému kladení otázek,
- prostřídání otevřených a uzavřených otázek,
- rozdělení bloku otázek podle oblasti zkoumání,
- zohlednění oblasti kvalitativního zkoumání,
- jednotnosti otázek / modulů pro všechny zákazníky
- stanovení četnosti opakování (pravidelnosti)
- oslovování různých hierarchických úrovní

**Dotazník nebo také návod na pohovor** by měl obsahovat „základní vybavení“ znaky, které uživateli zjednoduší dokumentování zjištěných údajů [10]:

- **Krycí list (obálka):**

Krycí list dodává dotazníku individuální podobu, když se zobrazují např. firemní loga nebo obrázky výrobků. Mohou se dokumentovat informace o zákazníkovi, o závodu, o datu a dotazovaných osobách.

- **Formulace otázek:**

1. Otázky se mají formulovat co nejjednodušeji, tzn. Je třeba se vyhnout cizím slovům, odborným výrazům, komplikovaným souvětím, ...
2. Otázky nesmějí být příliš dlouhé, to vyžaduje vyhýbat se formulacím otázek, které dosahují hranice schopnosti vnímání dotazovaného.
3. Otázky musí být jednoznačné, tzn. Je třeba se vyhnout nejednoznačným nebo nejasným pojmům.
4. Otázky musí být konkrétní, tzn. Je třeba se vyhnout příliš všeobecně formulovaným otázkám, kterým může každé dotazované rozumět jinak.
5. Otázky musí být neutrální, tzn. Je třeba se vyhnout sugestivním otázkám, které mohou vést k obranným reakcím dotazovaného.

- **Stanovení stupnice se zřetelem k metodě vyhodnocování:**

---

Při stanovení stupnice je rozhodující zvolená metoda vyhodnocování.

- **Pořadí otázek:**

Pořadí otázek jako vodítko pro pohovor určuje „dramaturgii“ pohovoru. Přes vazbu tazatele na dotazník by se mělo v pohovoru usilovat o co nejpřirozenější situaci. Jako účelné se proto jeví střídání formulovaných otázek a tématických oblastí. Cílem je udržet pozornost dotazovaného.

- **Záhlaví / zápatí**

Vpisují se kmenové údaje jako soubor, cesta, autor, číslo dokumentu atd.

- **Formát uspořádání dotazníku:**

Uspořádání dotazníku se řídí podle délky otázky a počtu a obsahu polí pro zachycení údajů.

Celkový počet zákazníků je velmi často příliš vysoký na to, abychom mohli bez extrémních nákladů zkoumat jejich míru spokojenosti. Proto je žádoucí realizovat výběr respondentů, označený někdy jako „vzorkování“ zákazníků. Zkušenosti z praxe ukazují, že takový výběr je aktuální v situacích, kdy celkový počet zákazníků je vyšší než 100: Výběr respondentů pak řeší takové úkoly, jako jsou [10]:

- stanovení velikosti (rozsahu) výběru respondentů,
- výběr respondentů tak, aby vzorek byl dostatečně reprezentativní,
- určení konfidenční úrovně, tj. míry spolehlivosti údajů.

Pokud je to možné, měly by být využívány statistické přístupy vzorkování (jednoduchého stratifikovatelného, resp. víceúrovňového).

Stanovení velikosti a zaručení reprezentativnosti vybraného vzorku respondentů představují klíčové aktivity monitoringu míry spokojenosti zákazníků, protože od jejich korektnosti je odvislý celý výsledek měření [10].

Určení vhodné metody pro sběr dat z trhu závisí zejména na těchto okolnostech [7]:

- 
- rozsahu výběru respondentů (včetně velikosti vzorku, vzdálenosti od organizace atd.),
  - uvolněných zdrojích pro měření spokojenosti vrcholovým vedením,
  - technických možnostech organizace, která sběr dat zajišťuje,
  - požadavcích na návratnost dotazníků, resp. odezvu zákazníků apod..

Nejobektivnější jsou přímé rozhovory se zákazníkem ež garantují i požadovanou úroveň odezvy. Tam, kde není možné z nejrůznějších důvodů přímé rozhovory aplikovat, nabízejí se i některé další možnosti. [7]:

- **využití telefonu** – pokud organizace má spolehlivou databázi svých zákazníků,
- **využití internetu (e-mailu)** – může být zajímavé zejména ve vztahu k průmyslovým zákazníkům,
- **využití klasické pošty** – dotazník zasíláme vybranému vzorku zákazníků se žádostí o jejich vyplnění a vrácení,
- **využití tzv. „pro forma“ dotazníků** – dotazníky umístíme na viditelném místě sběru dat a záleží pouze na ochotě zákazníků dotazníky vyplnit.

Poslední dvě z uvedených metod sběru dat však nelze doporučovat pro jejich nízkou odezvu a nemožnost u „pro formy“ dotazníků garantovat reprezentativnost vzorku respondentů. Stručné charakteristiky jednotlivých metod jsou uvedeny v následující tabulce 1.2 [5].

Tab. 1.2: Charakteristiky metod sběru dat o spokojenosti zákazníků

Metoda sběru dat	Výhody	Nevýhody
<b>Přímými pohovory</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- metoda přímého styku</li> <li>- vysoká odezva</li> <li>- získání i spontánních odpovědí</li> <li>- pozorování respondenta</li> <li>- možnost využití různých pomůcek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoké náklady při větších vzdálenostech zákazníků</li> <li>- nutnost operativní evidence všech už dotazovaných</li> <li>- obtížné dodržení struktury vzorku</li> <li>- dlouhodobější povahy</li> </ul>
<b>Pomocí telefonu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká odezva</li> <li>- metoda přímého styku</li> <li>- možnost okamžitého vyhodnocení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoké náklady</li> <li>- obtížný přístup k telefonním číslům zákazníků</li> </ul>
<b>Poštou zasílanými dotazníky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízké náklady</li> <li>- použití i pro případy velkých vzdáleností zákazníků</li> <li>- čas na prostudování otázek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- metoda nepřímého styku</li> <li>- malá odezva</li> <li>- nutnost motivace zákazníků</li> </ul>
<b>Elektronickou poštou</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká odezva</li> <li>- okamžité vyhodnocování</li> <li>- rychlost získání dat</li> <li>- možnost napojení průmyslových zákazníků on-line</li> <li>- nízké náklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nepřímý styk</li> <li>- malé % zákazníků napojených na internet</li> </ul>
<b>„pro forma“ dotazníky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízké náklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízká odezva</li> <li>- nemožnost exaktního vzorkování</li> <li>- nevěnování pozornosti</li> </ul>

Zdroj: Nenadál, J., 2001

**Metoda rozhovoru** je založena na verbální komunikace mezi tazatelem a respondentem. Tazatel získává informace prostřednictvím otázek vztahujících se ke zkoumanému jevu.

Rozlišujeme rozhovor:

- **Standardizovaný**

předem připravený, který je promyšlen z hlediska znění a pořadí otázek.



---

- **Nestandardizovaný**

není předem připraven, kladení otázek závisí na tazateli

Výhody rozhovoru spočívají v osobním kontaktu (respondent má důvěru v tazatele) nebo např. ve zdroji cenných informací. Nevýhodami jsou vysoká pracnost, komunikační schopnosti tazatele, časová i finanční náročnost a možnost ovlivnění tazatele respondentem.

Vyhodnocování dat snímaných v předchozí etapě je možné realizovat s podporou standardních statistických nástrojů. V současnosti je ve světě zřetelný trend kvalifikovat míru spokojenosti pomocí nejrůznějších konstruovaných indexů.

Postupy monitorování míry spokojenosti zákazníka by měly splňovat následující požadavky:

- musí zvyšovat povědomí o reálných a skrytých potřebách zákazníků
- mají odhalovat i hlavní příčiny nespokojenosti
- musí poskytovat informace pro zlepšení
- s výsledky vyhodnocování mají být seznamováni všichni zaměstnanci firmy a ne pouze vrcholové vedení.

Doporučovaný model výpočtu indexu spokojenosti zákazníků je postaven na předpokladu, že pro posuzování úrovně vnímání zákazníků využijeme vícestupňovou Likertovu škálu a je nutné rovněž stanovit závažnost jednotlivých znaků spokojenosti některou z expertních metod (např. metodou párového porovnání, alokační metodou apod.).

Index spokojenosti zákazníků je formován následujícím vztahem [7]:

$$I_{ss} = \frac{I_{sz} + k \times I_{sv}}{k + 1}$$

$I_{sz}$  dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky služeb,

$I_{sv}$  dílčí index spokojenosti se znaky hmotného výrobku,

$k$  konstanta vyjadřující podíl znaků spokojenosti hmotného výrobku na celkové spokojenosti zákazníků (je určena dodávající organizací na základě průzkumu u zákazníků).

Dílčí index spokojenosti se znaky služeb se počítá vztahem:

$$I_{ss} = \sum_{i=1}^N w_{is} \times S_i$$

$N$  počet znaků spokojenosti zákazníků se službami

$w_{is}$  váha  $i$ -tého znaku spokojenosti se službami. Musí platit, že:

$$\sum_{i=1}^N w_{is} = 1$$

$S_i$  hodnocení míry spokojenosti s  $n$ -tým znakem služeb vybranými zákazníky:

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^n S_{ix}}{n}$$

$S_{ix}$  hodnocení  $i$ -tého znaku spokojenosti se službami  $x$ -tým zákazníkem. To závisí na použité Likertově škále a vyjádřeno může být v %, bodech atd.,

Podobně i pro dílčí index spokojenosti zákazníků se znaky hmotného výrobku platí:

$$I_{sv} = \sum_{j=1}^M W_{jv} \times V_j$$

$M$  celkový počet znaků spokojenosti zákazníka s hmotným výrobkem,

$W_{jv}$  váha  $j$ -tého znaku spokojenosti s tímto výrobkem. I zde platí:

$$\sum_{i=1}^M w_{jv} = 1$$

$V_j$      hodnocení míry spokojenosti s j-tým znakem hmotného výrobku na výběru  
zákazníků:

$$V_j = \frac{\sum_{x=1}^n V_{jx}}{n}$$

$V_{jx}$      hodnocení j-tého znaku spokojenosti s hmotným výrobkem x-tým zákazníkem  
ve výběru o velikosti n zákazníků.

Výhodou uvedeného modelu je , že vypočítané indexy můžeme dále statisticky vyhodnocovat např. v závislosti na čase, tedy tak, abychom spolehlivě poznali trendy ve vývoji spokojenosti zákazníků.

Výsledky měření, resp. monitorování spokojenosti zákazníků mají být centrem soustavné pozornosti všech řídicích pracovníků. Jakékoliv negativní trendy ve vývoji indexů spokojenosti mají být chápány jako jednoznačné varování před blízkými ekonomickými problémy, zvýšenou fluktuací zaměstnanců a zejména jako vstupy pro přijímání účinných projektů zlepšování.

Je prokázáno, že zvyšování míry spokojenosti externích i interních zákazníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů zachování jejich loajality. Proto je nutné chápat výstupy procesů monitorování a měření spokojenosti zákazníků za základní informace.

Vrcholové vedení organizace musí být pravidelně informováno o vývoji spokojenosti zákazníků v rámci procesu přezkoumání managementu. Až za splnění této podmínky dostane měření a monitorování spokojenosti zákazníků smysl [7].

Výsledky měření a monitorování spokojenosti zákazníků organizací [7]:

- a) buď potvrdí naplňování strategických cílů jakosti a zvyšující se míru spokojenosti, resp. loajality klientů,

- 
- b) budou signalizovat negativní vývoj ve vnímání zákazníků.

Zejména v druhém z uvedených případů je životně důležitá velmi rychlá reakce ve formě projektu zlepšování – zlepšování vztahů se zákazníky organizace. Dá se totiž očekávat, že analýza příčin negativního vnímání našich produktů povede k odhalení toho, že zatím v organizace nebyly zcela zvládnuty procesy, které pomáhají vytvářet hodnotu pro zákazníka. Ztráty způsobené nespokojeností konkrétního zákazníka nejsou jen ztrátami spojenými s tímto jedním klientem. V naprosté většině situací se dá očekávat dominový efekt, tedy i dopady na mnohem širší spektrum zákazníků.

Jednou z oblastí zájmu řídicích pracovníků při naplňování zásady zaměření na zákazníky by mělo být vytváření ucelených programů budování vztahů se zákazníky. Cílem těchto programů je vzbudit mezi klienty co nejvyšší pocit důvěry ani ne tak k dodávaným produktům, jako k organizaci a jejím zaměstnancům. Takový program by měl splňovat pět základních charakteristik [7]:

- **Přístupnost k zákazníkům:** tak aby byla garantována trvalá potřeba oboustranné komunikace mezi organizací a jejími zákazníky.
- **Odpovědnost:** organizace musí dávat zákazníkům zřetelně na vědomí, že si uvědomuje svoji klíčovou roli při naplňování požadavků.
- **Angažovanost:** účinnou formou prokazování angažovanosti mohou být např. pravidelná setkávání se zákazníky na veletrzích, konferencích, nebo i organizováním ohniskových skupin.
- **Ochota k učení se:** jakékoliv kontakty a formy komunikace se zákazníky jsou velmi dobrou metodou učení se, v tomto případě zejména metodou jak se o sobě a svých produktech dovědět co nejvíc z podání těch, kteří o našem osudu rozhodují.
- **Odměňování:** např. ekonomické úlevy při prokázané věrnosti značce výrobce, ale i takové drobnosti, jako jsou blahopřání k narozeninám, pozvánky na kulturní a sportovní akce.

Je prokázáno, že ty organizace, které opravdu systematicky měří a monitorují spokojenost a loajalitu svých zákazníků, dokáží i v blízké budoucnosti mnohem pružněji reagovat na nově vznikající požadavky trhu a tím i předcházet možným ekonomickým

---

problémům. Péče o spokojenost externích zákazníků je tak zároveň i cestou k trvalé spokojenosti a jistotám zaměstnanců.

Po úvodu do problematiky se nyní zaměříme na naši konkrétní organizaci, pro kterou analýza byla analýza spokojenosti zákazníků provedena a ve které bude na tyto podněty reagovat.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2 STANOVENÍ PRACOVNÍCH CÍLŮ

Cílem této diplomové práce bylo měření spokojenosti zákazníků a navržení metodiky tohoto měření s případným použitím v budoucnosti u společnosti D.P.K., spol. s.r.o. Tyto názory zákazníků analyzovat a navrhnout případná opatření ze strany společnosti vyššímu uspokojování zákazníků.

Mezi zdroje informací o spokojenosti zákazníka patří stížnosti zákazníka, komunikace přímo se zákazníkem, dotazníky a průzkumy, shromažďování a analýza údajů na základě smlouvy, odvětvové a průmyslové studie. Znalosti a informace jsou základní složkou účinného managementu. Čím více poznatků máme, tím bezpečnější a správnější rozhodnutí lze přijmout.

Údaje z měření jsou důležitou součástí pro rozhodování založená na faktech. Shromažďování údajů je velmi důležitá etapa realizace projektu. Je potřeba nalézt údaje a tento krok vyžaduje provedení podrobných analýz publikovaných materiálů.

Pro výběr metody měření spokojenosti zákazníků D.P.K., spol. s r.o. jsem vybral dotazníkovou metodu. Tuto metodu jsem vybral nejen kvůli její nenáročnosti na množství potřebných zdrojů, její relativní jednoduchost a rychlosti přípravy či změny, ale také především kvůli typologii a specifikaci vybraných respondentů. Tento typ měření spokojenosti zákazníků – dotazník – má samozřejmě také svoje nevýhody (nepřímý styk se zákazníkem, malá odezva, nutnost motivace zákazníků, „obtěžování zákazníků“ atd.), ale opět kvůli typologii a specifikaci vybraných respondentů by měly mít tyto negativní rysy minimální vliv.

Jako první krok byl tedy navrhnout ve spolupráci s firmou D.P.K. spol., s.r.o. Zlín dotazník, který obsahoval 27 otázek. Forma dotazníku se pro daný výzkum ukázala jako nejvhodnější varianta. Otázky byly sestaveny tak, aby podaly co nejpřesnější přehled o současné situaci a oblasti pro zlepšení. Dotazník byl otestován na vybraném vzorku odběratelů. První okruh respondentů tvořili velkoobchodní odběratelé a druhý okruh maloobchodní odběratelé.

Potřebné informace poskytlí vrácením vyplněného dotazníku poštou nebo vyplněním přes telefonický rozhovor. Při použití zvolené metody byly nejprve definovány otázky na které mají respondenti odpovídat, poté následovalo vlastní měření spokojenosti zákazníků s těmito znaky. Vyhodnocení odpovědí bylo prováděno na základě typologie

---

otázek, které jsme respondentům položili. Získané informace byly vyhodnoceny pomocí grafů, tabulek a jednoduchých statistických metod.

Aby mělo měření spokojenosti význam, musí se provádět opakovaně. Díky tomuto opakování lze potom sledovat trendy ve vývoji spokojenosti zákazníků v závislosti na čase a sledovat změny k jakým dochází se spokojeností zákazníků, případně pátrat po příčinách poklesu spokojenosti zákazníků.

Vedení a řízení zaměstnanců, odpovědnost a aktivní zapojení vrcholového vedení mají zásadní význam pro vytváření a udržování efektivního a účinného systému managementu jakosti, jehož cílem je dosažení prospěchu zainteresovaných stran. Vrcholové vedení se má zabývat vytvářením vizí, politik a strategických cílů, komunikovat se zaměstnanci a předávat informace o organizačních záměrech a hodnotách týkajících se jakosti a získávat přímou zpětnou vazbu na efektivnost a účinnost systému managementu jakosti.

Na základě průzkumu trhu zaměřeného na hodnocení společnosti D.P.K., spol. s.r.o. zákazníkem byly získané informace a názory analyzovány a následně zpracovány návrhy ze strany společnosti k vyššímu uspokojování zákazníků. Poté byl zpracován projekt řízení k vyššímu uspokojování zákazníků.



## 3 PŘÍPRAVA DOTAZNÍKU

### 3.1 Příprava měření spokojenosti zákazníků formou dotazníku

Tato diplomová práce se zabývá řízením jakosti v D.P.K., spol. s r.o. se zaměřením monitorování spokojenosti zákazníka a reakcí společnosti na jeho připomínky.

Pro výběr metody měření spokojenosti zákazníků D.P.K., spol. s r.o. jsem vybral dotazníkovou metodu. Na základě doporučení vedoucího diplomové práce byl s majitelem firmy D.P.K., spol. s r.o. připraven dotazník, který obsahuje 27 otázek a je uveden jako příloha č.1. Pro tuto analýzu jsem vybral dotazník, protože k jeho výhodám patří rychlost, jednoduchá dostupnost, možnost statistického a strojového zpracování. Odpovědi by měly poskytnout přehled o spokojenosti zákazníků a o současném trhu s dětskou zdravotně nezávadnou obuví.

Většina otázek uvedených v dotazníku je zadána formou checklistů, u těchto otázek se jedná ve většině případů pouze o zjištění jednoznačně dané odpovědi, u kterých záleží na četnosti výskytu těchto odpovědí. Proto u těchto otázek použiji jednoduchého a přehledného procentuálního zhodnocení v příložených tabulkách a výšečových grafech. U některých otázek jsem pro formulaci odpovědí použil tzv. Likertova formátu a to jak se čtyř tak i pěti stupňovou stupnicí. U těchto odpovědí použiji pro prezentaci a zjištění stupně spokojenosti jednoduchou statistickou metodu aritmetického průměru, kde jednotlivým odpovědím přiřadím odpovídající bodové ohodnocení, a tyto výsledky pak seřadím do přehledných tabulek a grafů s celkovým bodovým průměrem spokojenosti zákazníků s danou skupinou souvisejících otázek.

Před samotným zahájením průzkumu bylo provedeno ověření dotazníku na malém vzorku ve vzorkově firmě D.P.K., spol. s r.o. Zlín. Tato kontrola měla zjistit, zda jsou otázky srozumitelné, jednoznačné a v logickém sledu. Kontrola proběhla bez problémů se závěrem, že dotazník již není třeba upravovat. Tyto otázky byly rozděleny podle své příbuznosti do následujících sedmi tématických částí:

- a) Obecné údaje
- b) Doprava
- c) Hodnocení vzájemné komunikace
- d) Jakost, kvalita, záruka
- e) Reklamace
- f) Cena

- g) D.P.K. konkurence, společnost
- h) Inovace

Při formulaci otázek jsem použil jak formát checklistů tak i tzv. Likertův formát.

### 3.2 Realizace průzkumu trhu formou rozesláním dotazníku

Jako jedno z nejdůležitějších hledisek při výběru respondentů, kterým byl dotazník zadán, byla zvolena dlouhodobost spolupráce s firmou D.P.K.. Toto hledisko bylo zvoleno z důvodu eliminace zákazníků, kteří nemají ještě takové zkušenosti s firmou D.P.K., či neodebírají-li dostatečně vysoké množství výrobků, čímž jsem se snažil zajistit, aby odpovědi měly pokud možno co největší váhu související s dlouhodobější spoluprací s firmou D.P.K.

Při výběru respondentů se nejednalo o klasické koncové uživatele, kteří výrobek přímo používají, nýbrž o prostřední řetězec mezi výrobcem a koncovým zákazníkem, kteří odebírají a následně prodávají či distribuují velké množství výrobků. Tito zákazníci jsou sami zainteresováni na tom, aby tyto výrobky byly co nejvíce kvalitní a prodejné. Jednalo se o odběratele z řad:

- velkoobchod,
- maloobchod..

Firma D.P.K. poskytla seznam 1 autorizovaného maloobchodního odběratele, 122 maloobchodních odběratelů a 2 velkoobchodních odběratelů. Z tohoto seznamu bylo po telefonickém rozhovoru osloveno 30 odběratelů, z nichž bylo ochotno vyplnit dotazník pouze 21. Zbylým 95 odběratelům byl dotazník odeslán s průvodním dopisem a nadepsanou ofrankovanou obálkou. Vrátilo se pouze 42 vyplněných dotazníků. Celkem tedy bylo vyplněno 63 dotazníků, což lze pokládat za dostatečně reprezentativní vzorek.

Takže celková návratnost všech oslovených zákazníků byla 77 %. Je prokázáno, že návratnost dotazníků není velká, většinou se pohybuje v rozmezí 8 – 20 %, což znamená, že toto měření by patřilo z hlediska aktivity vybraných respondentů k vysoce úspěšným, ale musíme vzít v úvahu fakt specifického výběru a typu respondentů.

### 3.3 Vyhodnocení výsledků

Jelikož společnost D.P.K. doposud nepoužívala žádnou z metod zjišťování spokojenosti zákazníků, jednalo se svým způsobem o prvotní test jak pro zjištění jednotlivých ukazatelů (viz okruhy otázek), tak i o nastínění a připravení určité metodiky měření spokojenosti zákazníků s ohledem na možnost využití či dalšího rozpracování této metodiky v budoucnu. Při tvorbě dotazníku se primárně jednalo o zjištění jednotlivých ukazatelů (viz stanovené okruhy otázek). Dalším cílem bylo navržení vyhotovení použitelné metodiky měření spokojenosti zákazníků.

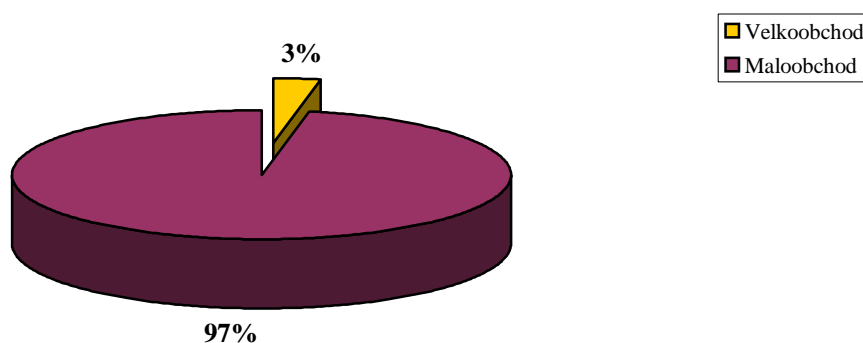
### 3.4 Analýza a rozbor zjištěných výsledků

#### 3.4.1 Okruh A - Struktura respondentů

V tomto tématickém okruhu jsem se zabýval viz výše již zmíněnou specifickou strukturou jednotlivých respondentů.

#### Otázka č. 1 Určete kategorii svého podnikání:

Z výsledků průzkumu je patrné, že naprostá většina zákazníků firmy D.P.K. spol., s.r.o. patří mezi maloobchodní zákazníky (97%), zbylé (3%) tvoří respondenti, kteří patří pod velkoobchodní zákazníky

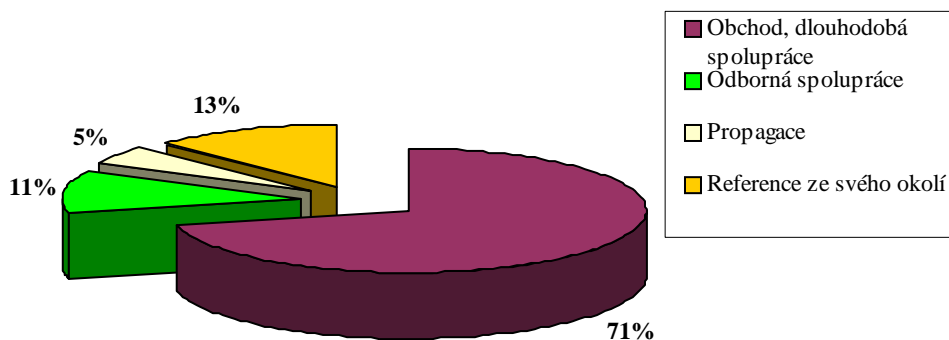


Tab. 3.1: Struktura odpovědí na otázku číslo 1

Respondenti	Počet odpovědí
velkoobchod	2
maloobchod	61
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

**Otázka č. 2 Odkud znáte společnost D.P.K., spol. s.r.o. Zlín:**

Z výsledků odpovědí respondentů je patrné, že většina zákazníků s firmou D.P.K. spolupracuje dlouhodobě (71%). Jedná se o zákazníky, kteří mají dlouhodobou zkušenost s D.P.K. Z dalších odpovědí jsme zjistili, že 13% odběratelů odborně spolupracuje, 11% odběratelů začalo s firmou spolupracovat po příznivých referencích.

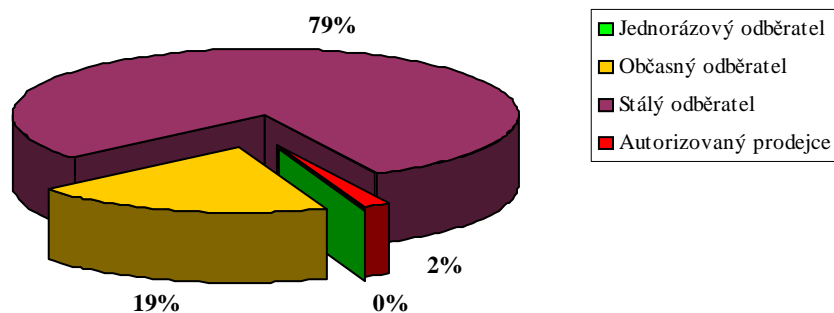


Tab. 3.2 Struktura odpovědí na otázku číslo 2

Respondenti	Počet odpovědí
Obchod, dlouhodobá spolupráce	45
Odborná spolupráce	7
Propagace	3
Reference ze svého okolí	8
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

**Otázka č. 3 – Prosím zařad'te svou firmu:**

Na základě jednoho z kritérií výběru respondentů si v této otázce můžeme ověřit, že se jedná skutečně pouze stálé odběratele či o autorizované prodejce. Naprostá většina zákazníků patří mezi stálé odběratele (79%), další skupinu tvoří občasní odběratelé (19%), autorizovaní prodejci jen 2%.



Tab. 3.3: Struktura odpovědí na otázku číslo 3

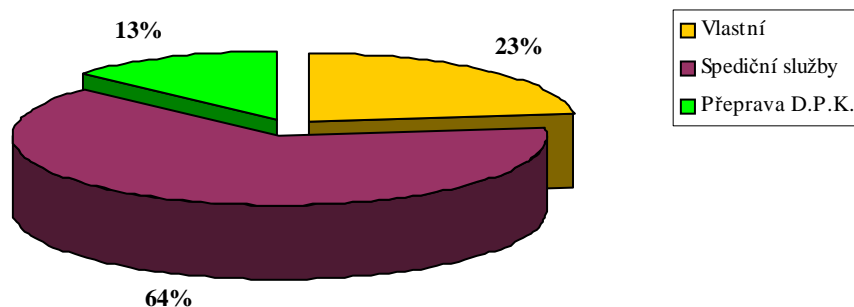
Respondenti	Počet odpovědí
Jednorázový odběratel	0
Občasný odběratel	1
Stálý odběratel	50
Autorizovaný odběratel	12
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

### 3.4.2 Okruh B – Doprava

Zde respondenti odpovídali na dotazy týkající se způsobu přepravy zakoupených výrobků, podmínkách a zabezpečení dodávky, termínech dodávky a komplexnosti dodávek.

#### Otázka č. 4 – Jaký druh dopravy používáte ?

Většina respondentů (64%) odpověděla, že využívají spediční dopravu. Ostatní používají vlastní dopravu (23%). Jen 8 odběratelů (13%) odpovědělo, že využívají dopravu D.P.K. Tito respondenti pak dále odpovídali na otázky č.5 – č.7 Což mohlo znamenat, že odběratelé nejsou plně motivováni procentuelním zvýhodněním odběratelů, kteří by využily dopravy D.P.K.



Tab. 3.4: Struktura odpovědí na otázku číslo 4

Respondenti	Počet odpovědí
Vlastní	15
Spediční služby	40
Přeprava D.P.K.	8
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

**Otázka č. 5 - Byla doprava zboží provedena včas ?**

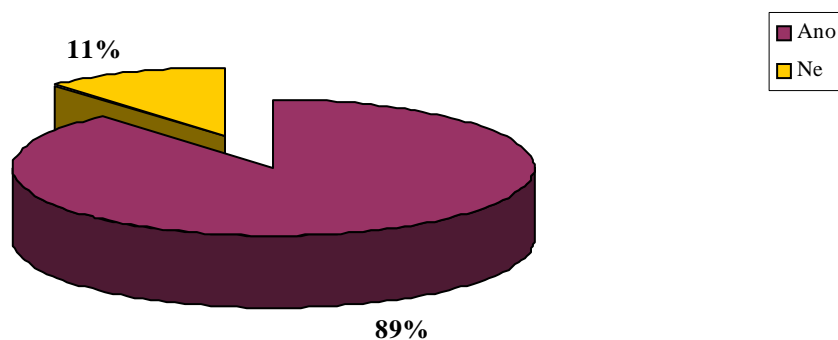
Na tuto otázku prováděného výzkumu odpověděli všichni respondenti kladně (100%), z čehož plyne že doprava D.P.K plní časová kritéria a plně uspokojuje všechny zákazníky.

Tab. 3.5: Struktura odpovědí na otázku číslo 5

Respondenti	Počet odpovědí
Ano	8
Ne	0
<b>CELKEM</b>	<b>8</b>

**Otázka č. 6 - Jste spokojeni s dodacími lhůtami ?**

Většina respondentů (89%) odpověděla, že jsou spokojeni s dodacími lhůtami. Pouze jeden zákazník odpověděl záporně, což bych však hodnotil jako omyl při vyplnění dotazníku z jeho strany, protože na předcházející otázku odpověděl kladně.



Tab. 3.6: Struktura odpovědí na otázku číslo 6

Respondenti	Počet odpovědí
Ano	9
Ne	1
<b>CELKEM</b>	<b>10</b>

**Otázka č. 7 - Bývá zboží řádně uloženo, zabezpečeno a zabaleno ?**

Všichni respondenti odpověděli jednoznačně kladně na tuto otázku (100%), že zboží je řádně uloženo, zabezpečeno a zabaleno.

Tab. 3.7: **Struktura odpovědí na otázku číslo 7**

Respondenti	Počet odpovědí
Ano	8
Ne	0
<b>CELKEM</b>	<b>8</b>

### 3.4.3 Okruh C - Hodnocení vzájemné komunikace, dodavatelsko odběratelských vztahů

*Otázky č. 8 - 10 - Spokojenost s komunikací*

Pro otázky č. 8 – 10 v dotazníku (viz příloha č. 4) jsem použil Likertova formátu s pětistupňovou škálou, kterou jsme ohodnotili následovně:

- Velmi nespokojen 1 bod
- Nespokojen 2 body
- Neutrální 3 body
- Spokojen 4 body
- Velmi spokojen 5 bodů

**Otázka č. 8 Jste spokojeni s komunikací, s pružností při vyřízení objednávky ?**

**Otázka č. 9 Jste spokojeni s komunikací při vyřízení nestandardních požadavků?**

**Otázka č. 10 Jste spokojeni s komunikací s obchodními zástupci D.P.K ?**

V následující tabulce č. 3.8 jsou zobrazeny četnosti odpovědí respondentů na tyto otázky. Následně jsou k jednotlivým znakům spokojenosti přiřazeny odpovídající body a vynásobeny čímž dostaneme výsledný číslo celkem bodů.. Průměrná hodnota u jednotlivých otázek je vypočítaná jako vážený aritmetický průměr četností odpovědí a bodů ohodnocení jednotlivých stupňů.

Tab. 3.8: Četnosti odpovědí respondentů na otázky č. 8 – 10

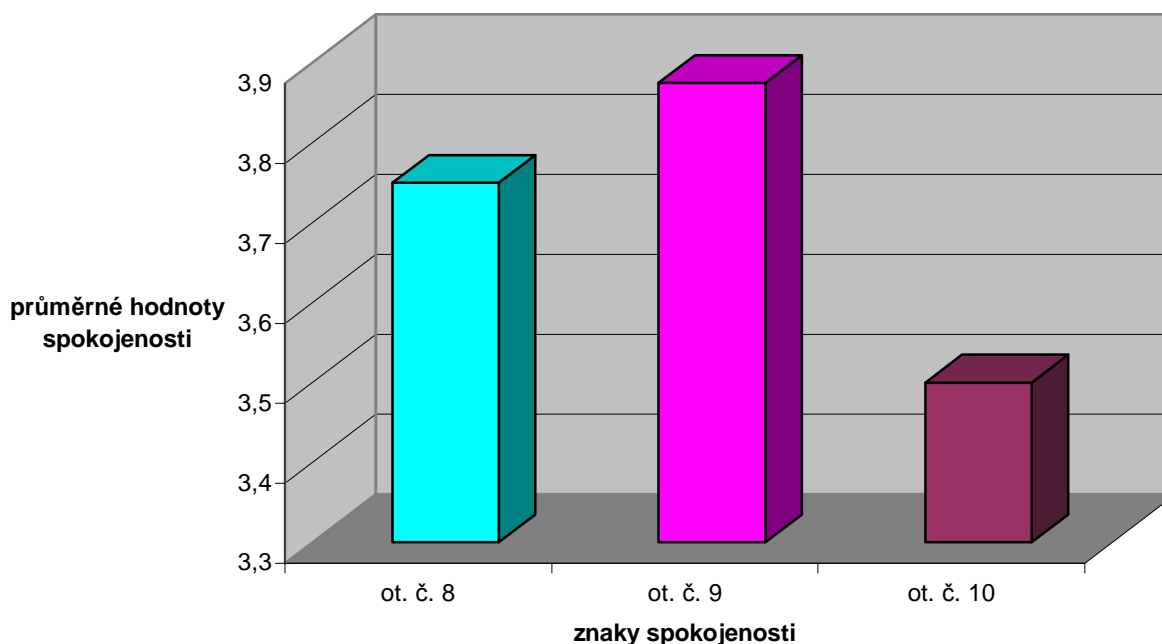
znak spokojenosti	otázka číslo		
	8	9	10
velmi nespokojen			
nespokojen			
neutrální	16	9	32
spokojen	47	54	31
velmi spokojen			
<b>celkem bodů</b>	<b>236</b>	<b>244</b>	<b>221</b>
<b>průměrné hodnocení</b>	<b>3,75</b>	<b>3,875</b>	<b>3,5</b>
<b>Celkový průměr skupiny otázek č. 8 - 10:</b>			<b>3,91</b>

Jak je z tabulky č. 4.8 patrné, ani jeden z oslovených respondentů se nevyjádřil na uvedené otázky znakem vyložené nespokojenosti, pouze několikrát se respondenti vyjádřili neutrálně. Pro lepší orientaci znaků spokojenosti vyplývající z této tabulky můžeme vyjádřit graficky následující obr. č. 3.1 [zdroj: vlastní]

Z výše uvedených údajů je patrné, že respondenti jsou víceméně spokojeni. Všechny průměrné hodnoty přesahují hranici 3 čili jsou více než neutrálně spokojeni v této oblasti. Nejvíce jsou spokojeni s otázkou „*Jste spokojeni s komunikací při vyřízení nestandardních požadavků?*“, kde se hodnota blíží k naprosté spokojenosti. „Nejméně“ pokud se to tak dá říci jsou respondenti spokojeni s otázkou „*Jste spokojeni s komunikací s obchodními zástupci D.P.K. ?*“, ale i za těchto okolností můžeme hodnotu považovat za velmi dobrou (3,5) jelikož se blíží hranici spokojenosti.

U otázky č. 8 a č.9 je variabilita odpovědí „*neutrální*“ a „*spokojen*“ s větším zastoupením odpovědí u stupně „*spokojen*“. U otázky č. 10 je tato variabilita rovnoměrně rozložena na „*neutrální*“ a „*spokojen*“. Celkový průměr této hodnocené části okruhu otázek se nachází těsně pod hranicí spokojenosti a to na bodu **3,91**.



**Obr. č. 3.1** Grafické znázornění průměrných hodnot odpovědí respondentů na otázky č 8 – 10**Otázka č. 11 - Celkové hodnocení dodavatelsko - odběratelských vztahů:**

Všichni z oslovených respondentů (100%) považují celkové hodnocení dodavatelsko – odběratelských vztahů za uspokojující.

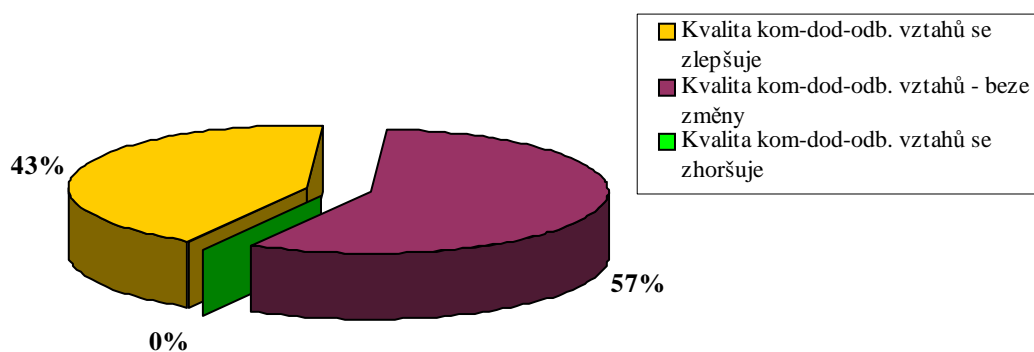
Tab. 3.9: Struktura odpovědí na otázku číslo 11

Respondenti	Počet odpovědí
Uspokojující	63
Spíše uspokojující	0
Spíše neuspokojující	0
Neuspokojující	0
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

**Otázka č. 12 - Celkové hodnocení vývoje dodavatelsko - odběratelských vztahů:**

Všichni z oslovených respondentů považují celkové hodnocení vývoje dodavatelsko – odběratelských vztahů za uspokojující.

Necelá polovina (43%) respondentů si myslí, že vývoj komunikace v dodavatelsko odběratelských vztazích si zlepšuje, což je jistě dobře a v tomto zlepšujícím se trendu by měla společnost D.P.K. určitě pokračovat. Zbýlých 63 % respondentů nezaznamenalo změny.



Tab. 3.10: Struktura odpovědí na otázku číslo 12

Respondenti	Počet odpovědí
Kval.kom.-dod.-odb. vztahů se zlepšuje	27
Kval.kom.-dod.-odb. vztahů beze změny	36
Kval.kom.-dod.-odb. vztahů se zhoršuje	0
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

### 3.4.4 Okruh D – Jakost, kvalita, záruka

Tento okruh jsme zaměřili na jednoduchou informovanost jak je respondent spokojený s jakostí výrobků a případně jakou váhu důležitosti přiřkládá k jakosti výrobků, či jeho spokojenost s dobou záruky.

#### Otázka č. 13 - Jste spokojeni s jakostí výrobků ?

Pro všechny z oslovených respondentů (100%) byla kvalita výrobků vyhovující, což je jistě velmi pozitivní jev. Tuto tendenci by si firma D.P.K. spol., s.r.o. Zlín měla určitě zachovat.

Tab. 3.11: Struktura odpovědí na otázku číslo 13

Respondenti	Počet odpovědí
<b>Ano</b>	<b>63</b>
<b>Ne</b>	<b>0</b>
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

#### Otázka č. 14 Považujete jakost za nejdůležitější kritérium ?

Také pro všechny oslovené respondenty (100%) jakost patří mezi nejdůležitější kritérium.

Tab. 3.12: Struktura odpovědí na otázku číslo 14

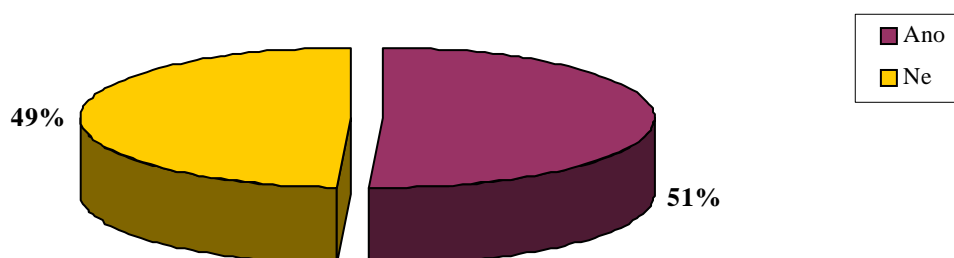
Respondenti	Počet odpovědí
Ano	63
Ne	0
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

### 3.4.5 Okruh E – Reklamace

V této oblasti jsme se dotazovali respondentů na to, či již někdy reklamovali výrobky společnosti D.P.K. a jakým způsobem jsou respondenti spokojeni s úrovní, ochotou, kompetentností při vyřizování reklamací.

#### Otázka č. 15 - Reklamovali jste již někdy naše výrobky?

Na tuto otázku odpověděli 32 z oslovených respondentů kladně (51%), čili, že již někdy reklamovali výrobky společnosti D.P.K.. Kladnou odpovědí byly také podmíněny následující otázky č. 16 – 19 tohoto okruhu.

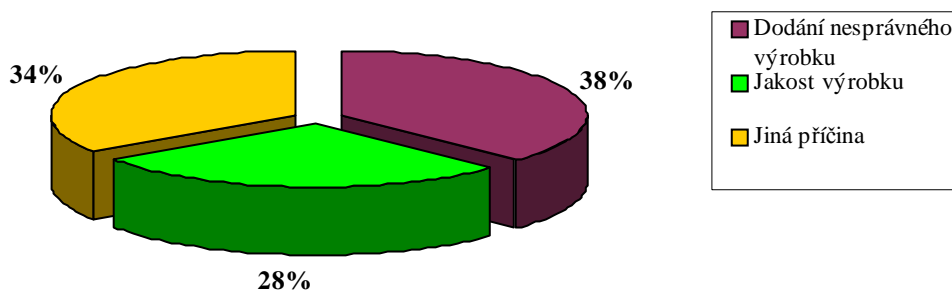


Tab. 3.13: Struktura odpovědí na otázku číslo 15

Respondenti	Počet odpovědí
Ano	32
Ne	31
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

**Otázka č. 16 - Co je nejčastější příčinou Vaší reklamace ?**

Nejčastější příčina reklamace výrobků od odběratelů je stejnoměrně rozdělena mezi „Dodání nesprávného výrobku“, „Jakost výrobku“ či „Jiná příčina“, která však v žádné z odpovědí nebyla dále specifikována.

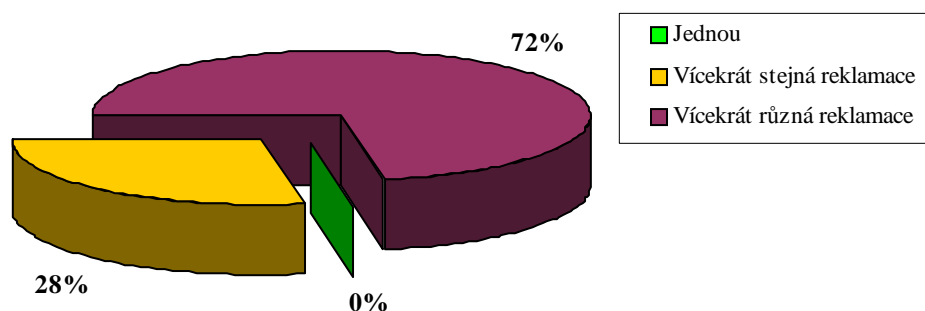


Tab. 3.14: Struktura odpovědí na otázku číslo 16

Respondenti	Počet odpovědí
<b>Dodání nesprávného výrobku</b>	<b>12</b>
<b>Jakost výrobku</b>	<b>9</b>
<b>Jiná příčina</b>	<b>11</b>
<b>CELKEM</b>	<b>32</b>

**Otázka č. 17 - Kolikrát jste reklamovali naše výrobky ?**

Na četnost reklamace respondenti uvedli z 72 %, že se jednalo vícekrát o různou reklamaci, čili reklamovali různé typy vad či výrobků. Na druhou stranu však 9 respondentů (25 %) uvedlo „vícekrát stejnou reklamaci“ což jistě není pro firmu D.P.K. pozitivní jev a proto by měla společnost přijmout opatření, aby se to v budoucnosti neopakovalo.



Tab. 3.15: Struktura odpovědí na otázku číslo 17

Respondenti	Počet odpovědí
Jednou	0
Vícekrát stejná reklamace	9
Vícekrát různá reklamace	23
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

### Otázka č.18 - Jste spokojeni s úrovní vyřízení reklamace ?

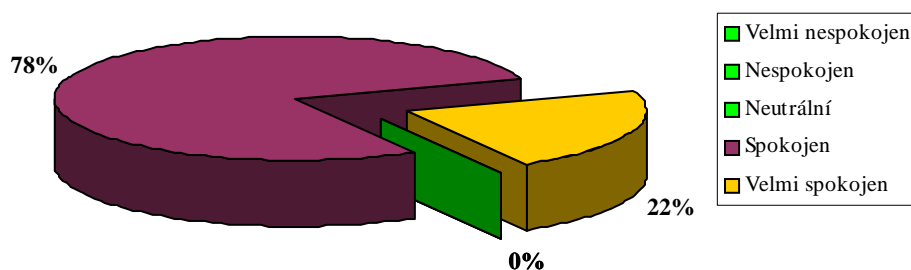
Na tuto položenou otázku všichni oslovení respondenti (100%) odpověděli, že v oblasti vyřizování reklamací jsou spokojeni.

Tab. 3.16: Struktura odpovědí na otázku číslo 18

Respondenti	Počet odpovědí
velmi nespokojen	0
nespokojen	0
neutrálně	0
spokojen	32
velmi spokojen	0
<b>CELKEM</b>	<b>32</b>

### Otázka č. 19 - Jste spokojeni s ochotou a vstřícností pracovníků D.P.K. při vyřízení reklamace ?

V této otázce všichni dotázaní respondenti (100%) se vyjádřili, poskytovaná doba záruky je vyhovující. Jejich kladná odpověď je způsobena, tím že poskytovaná doba záruky je daná zákonem.



Tab. 3.17: Struktura odpovědí na otázku číslo 18

Respondenti	Počet odpovědí
<b>velmi nespokojen</b>	<b>0</b>
<b>nespokojen</b>	<b>0</b>
<b>neutrálně</b>	<b>0</b>
<b>spokojen</b>	<b>25</b>
<b>velmi spokojen</b>	<b>7</b>
<b>CELKEM</b>	<b>32</b>

*Otázka č. 20 - Jste spokojeni s poskytovanou dobou záruky ?*

V hodnocení této otázky byla většina respondentů 25 (78%) „spokojená“ a 7 (22%) respondentů „velmi spokojená“. Z čehož plyne, že zákazníci jsou spokojeni s úrovní zaměstnanců firmy D.P.K. při vyřizování reklamací.

Tab. 3.18: Struktura odpovědí na otázku číslo 20

Respondenti	Počet odpovědí
<b>Ano</b>	<b>63</b>
<b>Ne</b>	<b>0</b>
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

### 3.4.6 Okruh F – Cena

#### Otázka č. 21 – Jak hodnotíte ceny našich výrobků

U této odpovědi všech 63 (100%)! respondentů odpovědělo, že je pro ně cena „vyhovující“ což je zajímavý úkaz, jelikož se většinou zákazník vždy snaží o co nejnižší cenu či aspoň o snížení ceny jakýmkoliv způsobem.

Tab. 3.19: Struktura odpovědí na otázku číslo 21

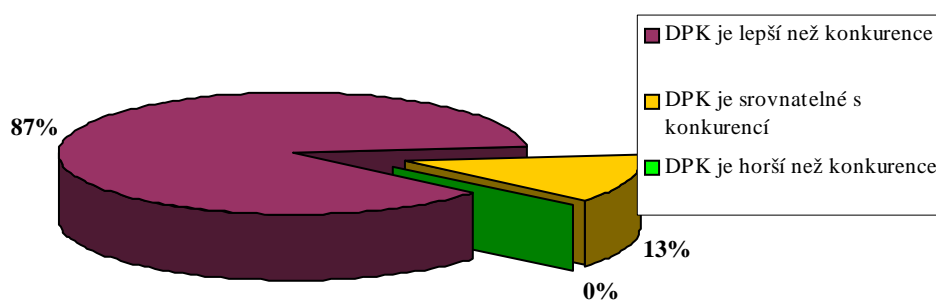
Respondenti	Počet odpovědí
<b>Vyhovující</b>	<b>63</b>
<b>Nevyhovující</b>	<b>0</b>
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

### 3.4.7 Okruh G –D.P.K. konkurence, společnost

Tento okruh otázek jsme zaměřili na porovnání společnosti D.P.K. s konkurencí, a se zaměřením na otázky související s možnostmi a ochotou společnosti reagovat na specifické technické a obchodní požadavky, tak i na spokojenost s poskytováním informací či otázku spokojenou s spokojeností se společností D.P.K.

#### Otázka č. 22 Porovnejte konkurenční firmy vůči společnosti D.P.K., spol. s.r.o.

Tato otázka měla patřit mezi jedny z nejzajímavějších, u které jsem přichystal rozdělení spokojenosti s konkurenčními zákazníky do několika skupin. Bohužel respondenti v dotazníku nevyplnili tyto kolonky, ale pouze celkově konstatovali a označili srovnatelnost společnosti D.P.K. spol.,s.r.o. Zlín s konkurencí. Osobně si myslím, že by se tato otázka mohla dále použít při osobním pohovoru a následně souhrnně vyhodnotit.

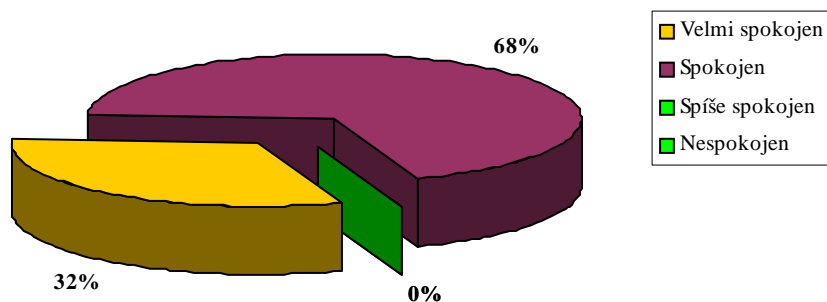


Tab. 3.20: Struktura odpovědí na otázku číslo 22

Respondenti	Počet odpovědí
D.P.K. je lepší než konkurence	55
D.P.K. je srovnatelné s konkurencí	8
D.P.K. je horší než konkurence	0
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

#### Otázka č. 23 - Jste spokojeni s pružností společnosti D.P.K. reagovat na specifické technické požadavky a trendy ?

Z odpovědí respondentů jsem zjistil, že firma D.P.K. může být spokojena, protože na tuto otázku reagovali všichni respondenti kladným hodnocením. Většina je „spokojeni“ s pružností firmy D.P.K. a to 20 (68%). Ostatní jsou „velmi spokojeni“ 20 zákazníků (32%).

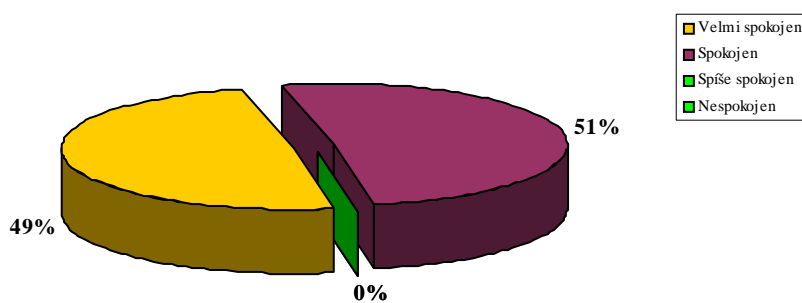


Tab. 3.21: Struktura odpovědí respondentů na otázku číslo 23

Respondenti	Počet odpovědí
Velmi spokojen	20
Spokojen	43
Spíše nespokojen	0
Nespokojen	0
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

#### Otázka č. 24 - Jste spokojeni s pružností společnosti D.P.K. reagovat na specifické obchodní požadavky ?

V hodnocení této otázky byla většina respondentů 31 (49%) „spokojená“ a 32 (51%) respondentů „velmi spokojená“. Což je velmi lichotivé hodnocení firmy v této oblasti.



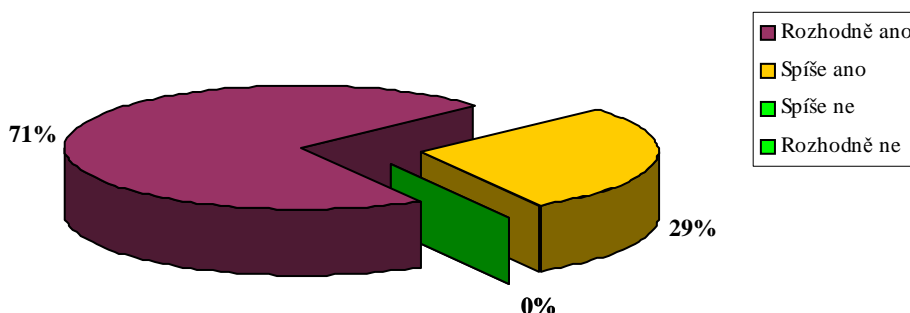
Tab. 3.22: Struktura odpovědí respondentů na otázku číslo 24

Respondenti	Počet odpovědí
Velmi spokojen	31
Spokojen	32
Spíše nespokojen	0
Nespokojen	0
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>



**Otázka č. 25 Domníváte se, že D.P.K. dělá vše pro Vaši maximální spokojenost ?**

Z dotázaných respondentů (71%) si většina rozhodně myslí že společnost D.P.K.dělá vše pro jejich maximální spokojenost, zbylí respondenti (29%) odpovědělo „spíše ano“.

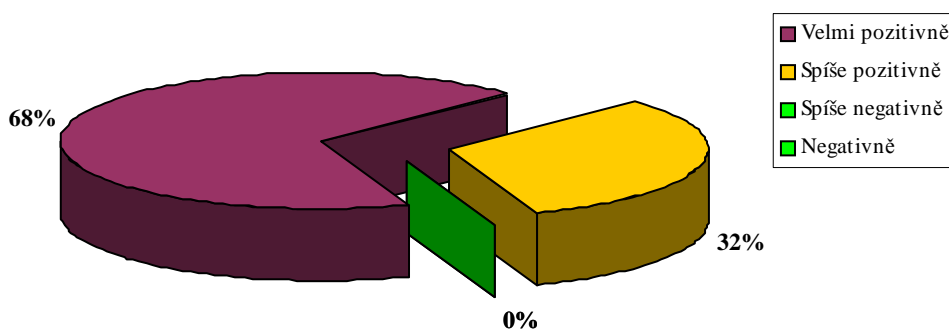


Tab. 3.23: Struktura odpovědí respondentů na otázku číslo 25

Respondenti	Počet odpovědí
Rozhodně ano	45
Spíše ano	18
Spíše ne	0
Rozhodně ne	0
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

**Otázka č. 26 - Ohodnoťte celkově firmu D.P.K.:**

Zde naprostá většina zákazníků (68%) hodnotí celkově společnost D.P.K. „velmi pozitivně“, zbytek respondentů (32%) odpovědělo „spíše pozitivně“, ani jeden z respondentů nehodnotí společnosti D.P.K. spol.,s.r.o. negativním znakem, což se jeví jako velmi dobrý výsledek.



Tab. 3.24: Struktura odpovědí respondentů na otázku číslo 26

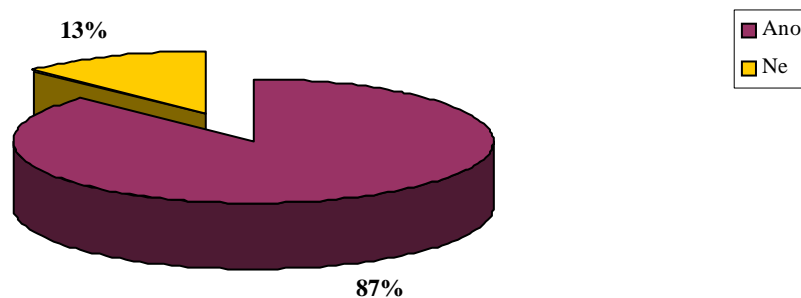
Respondenti	Počet odpovědí
Velmi pozitivně	43
Spíše pozitivně	20
Spíše negativně	0
Negativně	0
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

### 3.4.8 Okruh H – Inovace

#### Otázka č. 27 Očekáváte od firmy D.P.K. inovaci výrobků ?

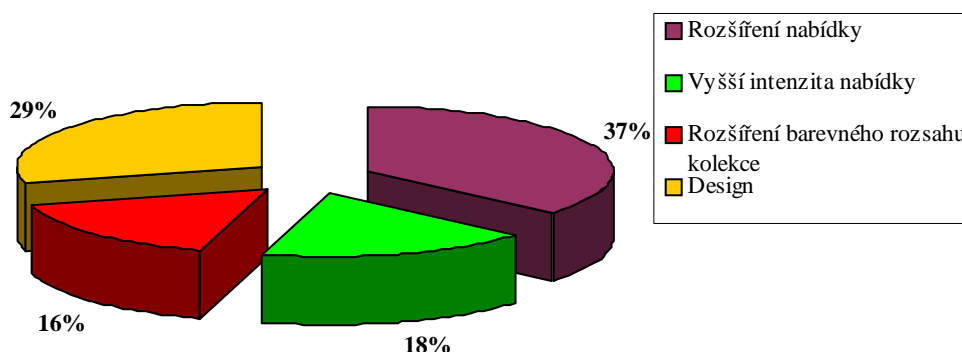
Jako doplňující podotázky u odpovědi ano „Upřesněte vlastní očekávání“:

Největší skupina respondentů (37%) odpověděla, že by uvítala rozšíření kolekce o další vzory. 10 respondentů (18%) by uvítalo častější a intenzivnější výrobků D.P.K. Další skupina 9 zákazníků (29%) se vyslovila pro rozšíření barevného rozsahu kolekce. 29% odběratelů se vyslovilo, že by uvítali zlepšení v oblasti designu.



Tab. 3.25: Struktura odpovědí respondentů na otázku číslo 27

Respondenti	Počet odpovědí
Ano	55
Ne	8
<b>CELKEM</b>	<b>63</b>

**Jako doplňující podotázky u odpovědi ano „Upřesněte vlastní očekávání“:**

Tab. 3.26: Struktura odpovědí respondentů na doplňující otázku k otázce č. 27

Respondenti	Počet odpovědí
Rozšíření kolekce o další vzory	20
Vyšší intenzita nabídky	10
Rozšíření barevného rozsahu kolekce	9
Design	16
<b>CELKEM</b>	<b>55</b>

**3.5 Shrnutí výsledků průzkumu dotazníkovou metodou**

V celé kapitole č. 3, jsem se snažil o jednoduchý komentář a zhodnocení jednotlivých výsledků odpovědí respondentů na zadané otázky.

Většina respondentů byla spokojena s firmou D.P.K. spol., s.r.o. Zlín, což vyjádřili ve svých odpovědích na dané otázky. Protože převážně byli zákazníci spokojeni a v žádné z otázek nebyla odpověď se znakem nespokojenosti – nejvíce „*problematickou*“ otázkou se jevila otázka č. 10 – „*Jste spokojeni s komunikací s obchodními zástupci D.P.K. ?*“, kde byla variabilita odpovědí rovnoměrně rozložena mezi znaky spokojenosti „*neutrální*“ a „*spokojen*“. Pro větší věrohodnost této otázky by bylo třeba uskutečnit ještě více průzkumů.. S těmito zákazníky bych se snažil o zlepšení úrovně vzájemné komunikace.

Jako jedna z dalších otázek, která by měla být určitě jistým impulsem směrem k společnosti shrnutí výsledku jsem vybral otázku č. 27 – „*Očekáváte inovaci našich výrobků ?*“. Kde se 37 % respondentů vyjádřilo, že očekávají inovaci u výrobků, na upřesňující otázku „*Upřesněte vlastní očekávání*“ odpověděli respondenti rovnoměrně jako „*Rozšíření nabídky*“, „*Modernizace*“ a „*Design*“. Tuto tematiku by měla společnost dále monitorovat a snažit se na základě např. marketingového výzkumu či dalšího měření

spokojenosti zákazníků zjistit pokud možno co nejvíce co si zákazníci přejí a pokusit se je v tomto směru uspokojit.

### **3.10 Návrhy opatření k lepšímu uspokojování zákazníků firmy D.P.K. spol., s.r.o.**

#### **3.10.1 Návrhy a ověření navržené metodiky v praxi**

Navržený dotazník vycházel z různorodosti požadavků na zjištění jednotlivých statistických ukazatelů, proto jsem v něm pro lepší orientaci i případné vyhodnocování použil jak několik tématicky odlišných okruhů, tak i několik různých typologicky položených otázek.

Tato různorodost, hlavně v oblasti použitého typu formátu otázek, se nakonec projevila jako největší problém pro sofistikovanější a komplexnější posouzení i s výhledem firmy do budoucnosti. Na tuto skutečnost měla svůj vliv převážně různorodost otázek v jednotlivých okruzích, kde se pro některé otázky dal použít nebo byl vybrán jednoduchý formát checklistů (případně s upřesňující otázkou), a pro některé formát Likertův. V případě použití Likertova formátu jsem narazil na problém dvojí či trojí formulace odpovědi na tyto otázky, které mi byly zadány a s tím související následnou neporovnatelnost jednotlivých bloků. U některých otázek byla použita pětistupňová škála u některých pouze čtyřstupňová škála odpovědí.

V závislosti na tyto fakta jsem pro vyhodnocení otázek, které byly zadány ve formě checklistů, použil jednoduché procentuální metody. U otázek zadaných Likertovým formátem mi chyběly předem nadefinovány závažnosti jednotlivých znaků spokojenosti zákazníků, proto jsem pro výpočet výsledků použil jednoduchého statistického modelu aritmetických průměrů.

Použitá kombinace dvou formátů (či různých typů odpovědí) v jednotlivých okruzích se mi při konečném vyhodnocování nezdá zrovna nejlepší variantou, na jednu stranu nám dává jednoduché a u některých otázek, které byly chtěny již při přípravě dotazníku i výstižnější procentuální výsledky, ale na druhou stranu nám značně komplikuje komplexního posouzení jednotlivých okruhů, případně všech okruhů, při použití

rozvinutých statistických metod či indexů spokojenosti zákazníků s výhledem na budoucnost.

Na základě těchto skutečností, si myslím že by se tento prvotní projekt zjišťování spokojenosti zákazníků měl dále rozvinout a za použití zjištěných zkušeností z tohoto výzkumu po metodické stránce ještě více rozpracovat.

Jako nejlepší varianta se mi jeví dotazník rozdělit na tři části:

- **„Obecná část“**

v této části bychom zjišťovali obecné informace o respondentovi (viz stávající dotazník), tuto část bych ale dále rozšířil o několik více specifických otázek, jako především otázku velikost odběru zboží zákazníka, či případně pokud by se jednalo i o zákazníky zahraniční (např. Slovensko), tak i rozčlenění regionální. Na základě větší specifikovatelnosti bychom mohli sledovat různé závislosti např. u víceodběrových odběratelů nebo bychom těmto odběratelům mohli přiřadit větší váhu, a stejným způsobem bychom mohli sledovat a analyzovat, jakým způsobem se na námi položené otázky dívají tuzemští a jak zahraniční respondenti. U této sekce bych pro definování otázek použil formátu checklistů. Jelikož se jedná pouze o obecné informace, není třeba je porovnávat nějakou komplikovanější či komplexnější statistickou metodou.

- **„Část znaků spokojenosti zákazníka“**

v této části bychom již zjišťovali specifické otázky spojené s jakostí a spokojeností zákazníků pomocí Likertova formátu. Jako základ bych navrhol vytvořit například nějakého odpovědného pracovníka ve firmě, a na základě požadavků a zkušeností by pomocí formou brainstormingu postupně definoval náměty možných znaků spokojenosti zákazníka, které:

- a) nás zajímají,
- b) co si firma myslí, že zajímá zákazníka,
- c) u kterých víme nebo si myslíme že máme nedostatky a chceme zjistit  
zákazníkův pohled.

Následně bych navrhol rozdělit tyto náměty podle své příbuznosti do jednotlivých skupin a dle tohoto rozdělení sestrojít afinitní diagram. Na základě tohoto

diagramu bychom dále sestavili dotazník a pomocí alokační metody (rozdělením určitého počtu bodů mezi všechny znaky spokojenosti této sekce) identifikovali, jakou váhu mají pro zákazníky jednotlivé kategorie a v nich uvedené znaky spokojenosti. Ze získaných informací by byly tyto znaky z každé kategorie rozděleny na znaky pro zákazníky nedůležité a znaky, kterým zákazníci přiřkládají dostatečnou důležitost, tzn. ty, kterých se monitoring spokojenosti bude týkat. Z těchto zjištěných důležitých znaků, bych pak navrhol vypracovat tuto „druhou“ část dotazníků. Pro posuzování úrovně vnímání zákazníků bych v této části použil již zmíněného Likertova formátu, s pětistupňovou škálou.

#### - „Specifická část“

Jako další část, bych zvolil některou specificky danou kategorii, přímo se zaměřením na určitý typ výrobku (nově zaváděny do výroby, nově zaváděný do distribuce a chceme zjistit spokojenost s výrobkem, kvalitou, cenou, designem, celkovou spokojeností zákazníku, či nějaký „problémový“ výrobek, u kterého si myslíme, že by mohlo dojít k problémům). V této části by záleželo na specifikaci toho, co chceme zjistit a podle této specifikace bych zvolil formu checklistů nebo Likertova formátu. Případně bychom použili kombinaci obou metod. To by ovšem záleželo na tom, co chceme v tomto případě zjistit, na co se chceme zaměřit a zda tyto výsledky chceme využít i v budoucnosti.

Jako nejvhodnější vhodná metoda pro zadání a sběr dotazníků se mi jeví metoda sběru dat elektronickou poštou.. Nebo bych doporučoval možnost osobního rozhovoru s vybranými respondenty, kdy můžeme zjistit daleko více užitečných informací od zákazníka.

### **3.10.2 Doporučení k začlenění měření spokojenosti zákazníků do systémů jakosti**

Nejdůležitější otázkou pro doporučení k začlenění této metodiky či metod zkoumání spokojenosti do systému jakosti je, zda společnost D.P.K. spol., s.r.o. Zlín bude mít další zájem na rozvinutí této metodiky a budoucí zájem na provádění těchto průzkumů, ať již vycházejících z tohoto dotazníku, či upravené (viz mé doporučení).

V případě, že by společnost D.P.K. spol., s.r.o. Zlín chtěla dále v těchto průzkumech pokračovat, záleží pak na jejím rozhodnutí, zda bude chtít využít pro zadávání těchto dotazníků nebo speciálních průzkumů nějaké specializované firmy nebo si bude připravovat a vypracovávat tyto průzkumy sama.

---

V případě, že společnost zvolí speciální firmu pro provedení a vyhodnocení výzkumu je nutné uvést kdo tento výzkum bude provádět a kdo za něj bude zodpovědný.

V případě, že si společnost bude tento výzkum a vyhodnocení dělat sama je nutné uvést:

- podrobný postup měření a vyhodnocování,
- časový rozvrh jak budou měření probíhat,
- uvést, kdo ve firmě to bude mít na starost,
- kdo bude přímo zodpovědný,
- co se stane s informacemi, které se zjistí,
- jak a jakými metodami se informace budou zpracovávat,
- zda se bude využívat prostředků výpočetní techniky a jaký software bude použit pro zpracování,
- jak se budou informace archivovat (dotazníků, odpovědí, výsledků).

Pro tato vyhodnocení nemusí firma D.P.K. dokupovat žádný speciální software, ale může pro tento účel použít např. jednoduše zpracované tabulky v programu Microsoft Excel.

Poté by přicházelo v úvahu přesné začlenění systémů průzkumu trhu a s ním související zavedení metodiky do systémů jakosti nebo do vnitropodnikových směrnic.

Osobně si myslím, že by se v tomto trendu průzkumů trhu mělo nadále pokračovat, minimálně v takové formě jaká byla nyní navržena. Případně by se mohlo využít poznatků, které jsme zjistili při zajišťování a zpracovávání výsledků tohoto průzkumu a tyto průzkumy měření spokojenosti zákazníků dělat pravidelně např. jednou za rok nebo jednou za dva roky. Pokud by se jednalo o specifické průzkumy např. související se zavedením nového výrobku do distribuce, či zjištěním reakcí na přímý specifický problém, s dobou, která koresponduje s touto potřebou.

---

## 4 PROJEKT ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Projekt je aktivita omezená v čase, realizovaná pouze jedenkrát bez opakování se značným množstvím charakteristických rysů. K základním patří: úspěch při jeho zahájení není zřejmý, trvání projektu je časově omezeno, je uskutečňován mimo běžnou podnikatelskou rutinu, zdroje pro jeho realizaci jsou limitovány, projekt má jen jeden výsledek.

Projekt je prostorově a časově omezený soubor technologicky a organizačně souvisejících činností, jehož účelem je dosažení stanoveného cíle při zadaném čase, zdrojích, nákladech a kvalitě. Podle těchto základních informací je postupováno v další části práce.[11]

Cílem této části diplomové práce je vypracovat projekt zlepšení postavení zákazníků firmy D.P.K., spol. s.r.o. Zlín. Východiskem jsou získané teoretické poznatky a výsledky analýzy současného postavení klientů firmy. D.P.K. usiluje o prosperitu firmy a spokojenost svých zákazníků, snaží se rozvíjet aktivity, které ke spokojenosti zákazníků přispívají a motivují je k dalšímu nákupu u firmy D.P.K.

Neexistuje ale celistvá forma motivačního programu, která vyžaduje ucelenou formulaci a zveřejnění v podobě konkrétního dokumentu. Při zkoumání stávající úrovně postavení zákazníků bylo využito prostudování vnitropodnikové dokumentace, pozorování a diskuze se zákazníky. Základní část tvoří analýza dotazníkového šetření. Na základě provedeného průzkumu názorů byly zjištěny hlavní nedostatky ve spokojenosti klientů společnosti D.P.K., spol. s.r.o. Zlín.

Z vyhodnocení vyplývá, že mezi kritická místa v oblasti spokojenosti zákazníků patří:

- reklamační řízení
- inovace výrobků
- komunikace mezi zákazníky a pracovníky firmy
- doprava
- specifické obchodní požadavky
- propagace



---

Naopak spokojenost zákazníků byla zjištěna v těchto případech:

- jakost výrobků
- cena výrobků
- dodavatelsko-odběratelské vztahy

Za největší problém považují zákazníci:

- reklamační řízení - controlling
- doprava – nabídky vlastní dopravy s výhodnějšími podmínkami
- specifické obchodní požadavky – dlouhodobější splatnost

#### **4.1 Vymezení projektových příležitostí**

V souladu se získanými poznatky je možné navrhnout možnosti zlepšení jako základ pro tvorbu uceleného programu pro firmu D.P.K., spol. s.r.o. Zlín. Na základě provedeného dotazníkového šetření určení kritických míst stávajícího systému a naopak oblastí, ve kterých jsou zákazníci spokojeni lze vymežit projektové příležitosti:

- Zlepšení systému reklamace - controlling
- Zajištění vlastní dopravy
- Rozšířenější nabídka specifických obchodních podmínek

#### **4.2 Vymezení projektu**

##### **Přípravná fáze projektu**

Výstupem této fáze projektu je plán, který zahrnuje specifikaci důvodu projektu, význam, cíl, kritéria, rizika, rozvrh prací a nákladová a časový plán projektu.

##### **Zdůvodnění projektu**

Na základě provedené analýzy byla zjištěna slabá místa poskytovaných služeb firmou D.P.K., spol. s.r.o. Zlín svým zákazníkům. Tento projekt se snaží tyto problémy lépe specifikovat a navrhnout možnosti jejich řešení.

### **Cíl projektu**

Hlavním cílem je zlepšení systému uspokojení potřeb zákazníků firmy, zajistit vyšší schopnost konkurovat jiným firmám podnikajícím v daném odvětví a možnost na základě daného zlepšení přilákat nové zákazníky.

### **Kritéria úspěchu projektu**

Hlavními kritérii úspěchu jsou:

- Zvýšení odbytu firmy
- Spokojenost zákazníků s obchodními podmínkami firmy
- Nové nastavení systému reklamace
- Zlepšení systému controllingu
- Zavedení vlastní dopravy

Splnění kritérií přispěje k dosažení efektu, který se projeví v hospodářských výsledcích podniku.

### **Omezení projektu**

- časové omezení - okamžité zahájení realizace projektu po schválení plánu a jeho ukončení do 24 měsíců od zahájení,
- finanční omezení - vytvoření kladného efektu v hospodářských výsledcích firmy,
- personální omezení - zvládnutí realizace projektu se stávajícím týmem pracovníků, jmenování vedoucího projektu, potažmo realizačního týmu projektu.

### **Časový harmonogram**

Časový diagram je znázorněn v Tabulce č 4.1. První analytická část projektu zahrnuje přípravu a vyhodnocení dotazníku, tento časový úsek je stanoven na 3 měsíce.

V horizontu dalších 2 měsíců proběhne kompletace všech vstupů potřebných pro sestavení plánu projektu. Po třech měsících od zahájení projektu dojde ke schválení plánu projektu. V projektovém plánu je náročnost realizační fáze stanovena na 1,5 roku a po ní

následuje fáze seznámení zákazníků s novými podmínkami. Tato fáze je klíčová pro důkladné pochopení všech souvislostí. Časová náročnost celého projektu je stanovena na cca. 2 roky.

Tab. 4.1: **Časový harmonogram projektu** [vlastní zdroj]

	07,08 /2007	09,10 /2007	11,12 /2007	01,02 /2008	03,04 /2008	05,06 /2008	07,08 /2008	09,10 /2008	11,12 /2008	01,02 /2009
Zahájení projektu										
Analýza problémů										
Realizační fáze										
- zajištění controllingu										
- rozšíření vozového parku										
- specifické obchodní požadavky										
Ukončení - seznámení zákazníků										

### Náklady projektu

Další část je nákladová část projektu. Náklady tvoří neoddělitelnou součást projektu a bez nich by nebylo možné žádný projekt realizovat. Při každém projektu je velmi těžké dodržovat stanovené rozpočty. Je třeba k němu přistupovat zodpovědně a snažit se zakalkulovat všechny položky. Jde o vymezení „zakázaných“ a „povolených“ položek a maximální sumy.

Některé projekty nevyžadují podrobně rozkalkulované rozpočty, ale já bych navrhovala sestavení kalkulace, aby navrhované sumy byly reálné předešlo se nesrovnalostem při realizaci.

Na začátek je dobré vypsát všechny náklady, které vzniknou při realizaci projektu - finanční i nefinanční a kvalifikovaně odhadnout jejich výši. Podstatnou část realizace projektu bude firma provádět vlastními zdroji.

---

Odhadnuty byly následující nákladové položky v těchto částkách:

- náklady na analýzu a její vyhodnocení - 10 000,-
- vozový park – rozšíření – 1 000. 000,-
- zkvalitňování strojového parku – 350 000,-
- kvalifikovaná pracovní síla – zvyšování kvalifikace pracovníků – 15 000,-
- náklady na technickou a administrativní podporu projektu - 5.000,-
- motivační program – 10.000,-
- plánovaná výrobní dokumentace (výdejky materiálu, průvodky výrobku ve výrobě)- 10.000,-
- rezervy - 5.000,-

celkové náklady projektu: 1405.000,-

Časový plán projektu je vodítkem pro sestavení plánu nákladů, pomůže lépe zařadit a odhadnout položky a je menší riziko opomenutí zakalkulování některých nákladů.

### **Realizační fáze projektu**

Výstupem je celkové zlepšení obchodních podmínek pro zákazníky firmy a zvýšení jejich spokojenosti s firmou. Z omezení víme, že realizační fáze by neměla přesáhnout 2 měsíce od okamžiku schválení plánu projektu.

### **Analýza rizika**

Každý projekt má v sobě určité riziko. Tento projekt s sebou přináší rizika zejména v oblasti zajištění finančních zdrojů např. pro rozšíření vozového parku či zlepšení systému controllingu a možnosti finančního zázemí pro poskytování dlouhodobější splatnosti a nebo skonta. Další riziko vyplývá z nedodržení časového plánu a plánu nákladů na jednotlivé akce.

Rizika v projektu jsem rozdělila do pěti kategorií: 1 – velmi nízké, 2 – nízké, 3 – střední, 4 – vysoké a 5 – velmi vysoké.

Tab. 4.2: Analýza rizik projektu [vlastní zdroj]

činnosti	výška rizika	pravděpodobnost výskytu
překročení plánovaného trvání	5	4
překročení plánovaných nákladů	4	3
nedostatek finančních zdrojů	3	1
Nedostatečná vnitropodniková komunikace	1	1

Snížení rizik:

- kontrola trvání jednotlivých činností
- kontrola čerpání nákladů
- zajištění finančního zázemí
- zajištění efektivní vnitropodnikové komunikace

### Analýza přínosů

Pokud je u projektu provedena analýza rizik je vhodné jako zdůraznit také přínosy, které z projektu plynou pro firmu. Je třeba posoudit co všechno přinese aplikace projektu do praxe. Úspěšným zavedením do praxe lze získat úspory.

Přínosy ze zavedení projektu do praxe:

- Vyšší spokojenost stálých zákazníků firmy
- Zvýšení počtu nových zákazníků v důsledku nových výhodných obchodních podmínek
- Zvýšení konkurenceschopnosti firmy
- Zvýšení obrátu firmy

Dalším logickým krokem je provedení dalšího výzkumu a vypracovat "Koncepti řízení pro zavedení Controllingu" a "Projekt řízení jakosti dle mezinárodních norem ISO 9000" který by firmě zajistil předpoklady pro získání certifikátu ISO 9000, získání značky

---

CE, a tím možnost exportu na zahraniční trhy a zvýšení konkurenční schopnosti firmy. Důsledná kontrola skutečných nákladů s rozpočtovými kalkulacemi a prodejními cenami výrobků umožní snižování výrobních nákladů a zvyšování rentability i s ohledem na kapacitní využití a velikost odbytových zakázek. Zavedení systému by vneslo pořádek do organizace výroby, a tím umožnilo jednoznačně definovat adresně pravomoc a zodpovědnost příslušných pracovníků i s dopadem na jejich odměňování.

V rámci těchto uvedených kladů bych doporučil firmě zvážení zavedení mezinárodních norem ISO 9000 a 9001 ke zvýšení své prosperity a s tím i související spokojenosti jejich zákazníků.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo měření spokojenosti zákazníků a navržení metodiky tohoto měření s případným použitím v budoucnosti u společnosti D.P.K. a vytvoření projektu pro zlepšení spokojenosti zákazníků s firmou D.P.K. spol., s.r.o. Zlín.

Názory zákazníků jsme zjišťovali prostřednictvím dotazníků, které byly poslány respondentům poštou nebo vyplněny na základě telefonického rozhovoru. Tyto skupiny respondentů tvořily maloobchodní a velkoobchodní odběratelé. Získané názory a informace byly vyhodnoceny pomocí grafů, tabulek a jednoduchých statistických metod.

Na základě provedených analýz byla navržena některá opatření k vyššímu uspokojování potřeb zákazníků. Výsledky mého průzkumu napovídají, že zákazníci ve většině případů citlivě vnímají a oceňují přístup firmy D.P.K. spol., s.r.o. Zlín k uspokojování jejich potřeb a rychlosti reakce na tyto potřeby.

V teoretické části této diplomové práce byla analyzována metodika monitorování spokojenosti zákazníků a podrobně popsány jednotlivé metody určené k měření spokojenosti zákazníků.

Před použitím zvolené metody byly nejprve definovány otázky na které mají respondenti odpovídat, poté následovalo vlastní měření spokojenosti zákazníků s těmito znaky. Vyhodnocení odpovědí bylo prováděno na základě typologie otázek, které jsme respondentům položili a na které odpověděli.

Výsledky tohoto měření nám ukazují na celkově vyšší spokojenost zákazníků jak se společností tak i kvalitou výrobků, či komunikací se zástupci společnosti při řešení reklamací, zjišťování informací nebo řešení nestandardních požadavků zákazníků a jejich problémů. V mnoha zkoumaných oblastech nemají žádné výhrady a nenacházejí žádné negativní rysy. Tyto výsledky by firmu, ale neměli uspokojit a měli bychom se snažit v tomto pozitivním trendu nadále pokračovat. Firma si je plně vědoma důležitosti monitorování spokojenosti zákazníka a přizpůsobování se jeho potřebám. Cílem a snahou společnosti by mělo být minimálně tento stav udržet a snažit ho ještě dále zlepšit hlavně např. v oblasti komunikace se zákazníky, v oblasti reklamace, v oblasti dopravy.

Aby mělo měření spokojenosti význam, musí se provádět opakovaně. Díky tomuto opakování lze potom sledovat trendy ve vývoji spokojenosti zákazníků v závislosti na čase a sledovat změny k jakým dochází se spokojeností zákazníků, případně pátrat po příčinách

poklesu spokojenosti zákazníků. Osobně bych doporučoval provádět měření s intervalem každého půl až jednoho roku, případně tento termín upravovat dle specifických požadavků společnosti.

Na základě provedeného průzkumu a následné analýzy použité metodiky, jsem také navrhl několik úprav metodiky měření spokojenosti zákazníků. Provedené analýzy a diagnózy vyústí do projektu, který v sobě obsahuje další kroky a cíle, jimž by se firma měla věnovat tak, aby došlo k zefektivnění spokojenosti jejich zákazníků. Z výsledku tohoto projektu jsem firmě doporučil zvážení zavedení mezinárodních norem ISO 9000. Osobně si myslím, že moje diplomová práce je přínosem pro firmu, protože bude realizovat má doporučení a projekt k řízení spokojenosti zákazníků.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. MLÁDEK, M. Řízení jakosti (Management kvality) skripta E.S.UTB Zlín: 1999, ISBN 80-214-1451-0
2. KOLEKTIV AUTORŮ, Jakost 2002 (sborník přednášek). Ostrava. Dům techniky Ostrava: 2002, ISBN 80-02-01494-4
3. MIZUNO, S. Řízení jakosti (překlad z AJ) Viktoria Publishing Praha: 1998, ISBN 80-85605-38-4
4. VEBER, J. a kol. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele (2. aktualizované vydání). Grada Publishing Praha: 2006, ISBN 978-80-247-1782-1
5. NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. Management Press Praha: 2001, ISBN 80-7261-054-6
6. NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J., Moderní systémy řízení jakosti. (2. doplněné vydání). Management Press Praha: 2002, ISBN 80-7261-071-6
7. NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J., VYKYDAL, D. Metody a procesy měření v systémech jakosti. VŠB–Technická univerzita Ostrava. Ostrava: 2002., ISBN 80-248-0192-2
8. VDA (svaz automobilového průmyslu). Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti: předpoklady, sběr dat a hodnocení, potenciál. Česká společnost pro jakost. Praha: 2001, ISBN 80-02-001437-5
9. DOHNAL, J., Řízení vztahů se zákazníky Grada Publishing Praha: 2002, ISBN 80-247-0401-3
10. STORBACKA, K., LEHTINEN, J.R., Řízení vztahů se zákazníky (1. vydání). Grada Publishing Praha: 2002, ISBN 80-7169-813-X
11. MILTON, D. ROSENAU, Jr., Řízení projektů (2. vydání) Computer Press Brno: 2003, ISBN 80-7226-218-1

## SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

<i>apod.</i>	<i>a podobně</i>
<i>atd.</i>	<i>a tak dále</i>
<i>aj.</i>	<i>a jiné</i>
<i>CWQC</i>	<i>Company Wide Quality Control</i>
<i>CRM</i>	<i>Customer Relationship Management</i>
<i>č.</i>	<i>číslo</i>
<i>ČSN</i>	<i>Česká státní norma</i>
<i>DIN</i>	<i>Deutsches Institut für Normung</i>
<i>EFQM</i>	<i>European Foundation for Quality Management</i>
<i>FMEA</i>	<i>Failure Mode and Effect Analysis</i>
<i>ISO</i>	<i>International Organization for standardization</i>
<i>MSZ</i>	<i>Míra spokojenosti zákazníka</i>
<i>např.</i>	<i>například</i>
<i>obr.</i>	<i>Obrázek</i>
<i>QS</i>	<i>Quality systém</i>
<i>spol. s r.o.</i>	<i>společnost s ručením omezeným</i>
<i>tab.</i>	<i>tabulka</i>
<i>tj.</i>	<i>tj.</i>
<i>TQM</i>	<i>Total Quality Management</i>
<i>tzn.</i>	<i>to znamená</i>
<i>tzv.</i>	<i>tak zvaná (tak zvaný)</i>
<i>VDA</i>	<i>Verband der Automobilindustrie</i>

## SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

### Seznam tabulek

Tab. 1.1: Faktory ovlivňující vnímání jakosti .....	19
Tab. 1.2: Charakteristiky metod sběru dat o spokojenosti zákazníků.....	38
Tab. 3.1: Struktura odpovědí na otázku číslo 1.....	49
Tab. 3.2 Struktura odpovědí na otázku číslo 2.....	50
Tab. 3.3: Struktura odpovědí na otázku číslo 3.....	51
Tab. 3.4: Struktura odpovědí na otázku číslo 4.....	52
Tab. 3.5: Struktura odpovědí na otázku číslo 5.....	52
Tab. 3.6: Struktura odpovědí na otázku číslo 6.....	52
Tab. 3.7: Struktura odpovědí na otázku číslo 7.....	53
Tab. 3.8: Četnosti odpovědí respondentů na otázky č. 8 – 10 .....	54
Tab. 3.9: Struktura odpovědí na otázku číslo 11.....	55
Tab. 3.10: Struktura odpovědí na otázku číslo 12.....	56
Tab. 3.11: Struktura odpovědí na otázku číslo 13.....	56
Tab. 3.12: Struktura odpovědí na otázku číslo 14.....	57
Tab. 3.13: Struktura odpovědí na otázku číslo 15.....	57
Tab. 3.14: Struktura odpovědí na otázku číslo 16.....	58
Tab. 3.15: Struktura odpovědí na otázku číslo 17.....	59
Tab. 3.16: Struktura odpovědí na otázku číslo 18.....	59
Tab. 3.17: Struktura odpovědí na otázku číslo 18.....	60
Tab. 3.18: Struktura odpovědí na otázku číslo 20.....	60
Tab. 3.19: Struktura odpovědí na otázku číslo 21.....	60
Tab. 3.20: Struktura odpovědí na otázku číslo 22.....	61
Tab. 3.21: Struktura odpovědí respondentů na otázku číslo 23 .....	62
Tab. 3.22: Struktura odpovědí respondentů na otázku číslo 24 .....	62
Tab. 3.23: Struktura odpovědí respondentů na otázku číslo 25 .....	63
Tab. 3.24: Struktura odpovědí respondentů na otázku číslo 26.....	64
Tab. 3.25: Struktura odpovědí respondentů na otázku číslo 27 .....	64
Tab. 3.26: Struktura odpovědí respondentů na doplňující otázku k otázce č. 27.....	65
Tab. 4.1: Časový harmonogram projektu.....	73
Tab. 4.2: Analýza rizik projektu.....	75

### Seznam obrázků

Obr. 1.1: Celkový podíl tržeb tuzemských a exportních prodejů v roce 2006 .....	24
Obr. 1.2: Podíl jednotlivých zemí zahraničních odběratelů na tržbách v roce 2006 .....	24
Obr. 1.3: Matice spokojenosti a loajality zákazníků.....	31

## **SEZNAM PŘÍLOH**

P I Dotazník

P II Certifikát dětská obuv typ K 139

P III Certifikát dětská obuv typ K 3000 a 4000

P IV Licenční oprávnění k užívání ochranné známky Žirafa a Česká kvalita

P V Licenční oprávnění k užívání ochranné známky Žirafa a Česká kvalita