

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

studijní program: 6208 - Ekonomika a management

studijní obor: Podniková ekonomika

Monitorování spokojenosti zákazníků

Monitoring of customer`s satisfaction

DP – PE – KMG – 317

Tomáš Navarra

vedoucí práce: Doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc. (KMG)

konzultant: Ing. Jan Plesar (Spolchemie, a.s.)

počet stran: 88

počet příloh: 0

datum odevzdání: 3.1.2003



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra marketingu

Akademický rok: 2002/2003

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro

Tomáše N a v a r r u

Studijní program č. 6208 M Ekonomika a management
Studijní obor č. 6208 T Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu:

Monitorování spokojenosti zákazníka

Pokyny pro vypracování:

1. Vstupní analýza
2. Varianty měření spokojenosti zákazníka
3. Výběr metod vhodných pro firmu
4. Závěr – doporučení firmě

Ing. RNDr. Pavel STRNAD

KMG / POE-MG

88 s.

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Lyková, J.: Marketingový audit a kontrola. Grada Publishing, Praha 2000
- Zikmund, W. G.; D'Amica, M.: Marketing. West Publishing Company, 1993
- Kotler, P.: Marketing Management. Grada Publishing, Praha 1998
- Horáková, I.: Marketing v současné světové praxi. Grada Publishing, Praha 1992
- Koudelka, J.: Spotřební chování a marketing. Grada, Praha 1997
- Strnad, P.: Průmyslový marketing. TU v Liberci, Liberec 2001
- Rosa, J. a kol.: Komentované vydání norem ISO/DIS 9000:2000. ČSNI, Praha 2000

Vedoucí diplomové práce: doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.

Konzultant: Ing. Jan Plesar

Termín zadání diplomové práce: 31. října 2002

Termín odevzdání diplomové práce: 23. května 2003

L.S.



doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.
vedoucí katedry

doc. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom toho, že užít svou diplomovou práci nebo poskytnout licence k jejímu užití, mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne11.12.2002.....

Tomáš Navarra*Navarra*.....

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat lidem, kteří mně s diplomovou prací pomohli nejvíce. Na jedné straně jsou to pracovníci katedry marketingu TUL. V průběhu celé diplomové práce mi byli ochotnými rádci a se vším mi vždy pomohli. Úlohu nejdůležitější samozřejmě zastával pan docent Strnad. On byl vedoucím mé práce a rozhodujícím způsobem mě vedl. Radil mi při vyhledávání vhodné literatury, při formálních otázkách diplomové práce a samozřejmě i s problémy při samotném vypracování.

Na straně druhé je to marketingové oddělení Spolku pro chemickou a hutní výrobu. To mě jednak dodalo spoustu užitečných materiálů, seznámilo mě s představami, jaké má k mé diplomové práci a v průběhu tvorby této práce mě se vším ochotně pomáhalo. Zde musím samozřejmě vyzdvihnout pana inženýra Plesara. Ten byl mým konzultantem a za svou ochotu zaslouží opravdu velké poděkování.

Resume

Tato práce se zabývá monitorováním spokojenosti zákazníků. V první části je charakterizována Spolchemie jako celek a čtenář si může vytvořit představu o celkové pozici podniku. Na první část navazuje část druhá, kde se již objevují analýzy podrobnější. Pohled je upřen na obchodní oddělení a strategický proces prodeje.

Třetí část je teoretickým pohledem na spokojenost zákazníka a na některé důsledky, které z ní vyplývají. Čtvrtá část je již praktický a konkrétní návrh implementace monitorování spokojenosti ve Spolku. Je zde snaha o vytvoření komplexního systému monitorování spokojenosti ve Spolchemii. V závěru se nachází shrnutí celé práce.

This work deals with monitoring of customer`s satisfaction. In the first part the description of Spolchemie as a whole takes place, and the reader is being led to have a conception of company's overall position. After the first part the second one follows where more detailed analyses appear. The sales department and the strategic proces of sale are in the focus.

In the third part there is a teoretical view of a costumer`s satisfaction including the consequences resulting from it. Finally, the fourth part is a practical and concrete proposal how to implement the monitoring of custumer`s satisfaction in Spolchemie. The conclusion is dedicated to the summary of the whole work.

Seznam zkratek a symbolů

a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
distrib.	distributor
DMU	decision making unit
dp	diplomová práce
doc.	docent
fin.	finanční
FNM	Fond národního majetku
ing.	inženýr
hosp.	hospodářský
kap.	kapitola
Kč	Česká koruna
KMG	katedra marketingu
mark.	marketingový
mil.	milión
min.	minuta
např.	například
organ.	organický
PE	podniková ekonomie
potenc.	potenciální
QEMS	quality and enviromental management system
slouč	sloučeniny
Spolchemie	Spolek pro chemickou a hutní výrobu
Spolek	Spolek pro chemickou a hutní výrobu
TQM	Total quality management
TU	Technická univerzita
TUL	Technická univerzita v Liberci
tzv.	tak zvaný
zprac.	zpracovatel
§	paragraf

Obsah

1. <u>Úvod</u>	11
2. <u>Vstupní analýza</u>	12
2.1. Obecná charakteristika podniku.....	12
2.1.1. Obecně.....	12
2.1.2. Restrukturalizace.....	13
2.1.3. Základní ekonomické výsledky.....	14
2.1.4. Organizační schéma.....	15
2.1.5. Lidské zdroje.....	17
2.1.6. Životní prostředí.....	17
2.2. Analýza produktů, trhů a zákazníků.....	20
2.2.1. Obecný úvod.....	20
2.2.2. Analýza produktů.....	20
2.2.3. Analýza trhů.....	22
2.2.4. Analýza zákazníků.....	24
2.2.5. Analýzy distribučních kanálů.....	25
2.3. Analýza obchodního oddělení a procesu prodeje.....	27
2.3.1. Struktura obchodního oddělení.....	27
2.3.2. Analýza procesu prodeje.....	29
2.3.3. Zabudování měření spokojenosti zákazníka do procesu prodeje.....	30
3. <u>Teorie měření spokojenosti zákazníků</u>	32
3.1. Pojem spokojenost zákazníka.....	32
3.1.1. Definice spokojenosti zákazníka.....	32
3.1.2. ISO 9000: 2000.....	33
3.1.3. Význam spokojenosti zákazníků.....	33
3.1.4. Definování zákazníků.....	35
3.1.5. Segmentace zákazníků.....	36
3.1.6. Zákaznický řízená společnost.....	36

3.2.	Metody zjišťování spokojenosti.....	37
3.2.1.	Zjišťování zákaznické spokojenosti pomocí sekundárních dat.....	38
3.2.2.	Zjišťování zákaznické spokojenosti pomocí primárních dat.....	40
3.2.3.	Dotazování.....	40
3.2.4.	Zajištění návratnosti dotazníků.....	44
3.2.5.	Ostatní metody.....	45
3.3.	Metodologie tvorby dotazníku.....	46
3.3.1.	Vymezení problému.....	47
3.3.2.	Předprůzkum.....	47
3.3.3.	Tvorba dotazníku.....	48
3.3.4.	Obsah otázek.....	48
3.3.5.	Druhy otázek- podle účelu otázek.....	49
3.3.6.	Druhy otázek- podle variant odpovědi.....	51
3.3.7.	Druhy otázek- podle vztahu k obsahu.....	52
3.3.8.	Forma a struktura dotazníku.....	52
3.3.9.	Pilotáž.....	52
3.3.10.	Realizace.....	53
3.4.	Benchmarking.....	54
4.	<u>Návrh měření spokojenosti zákazníků</u>	56
4.1.	Obecné zásady.....	56
4.2.	Primární data.....	57
4.2.1.	Bezplatné telefonní číslo.....	57
4.2.2.	Webové stránky a aplikace.....	58
4.2.3.	Postřehy vlastních zaměstnanců.....	60
4.2.4.	Nastrčený zákazník.....	61

4.2.5.	Dotazování.....	61
4.2.5.1.	Vymezení problému.....	61
4.2.5.2.	Explorační výzkum.....	62
4.2.5.3.	Volba přenosového média.....	63
4.2.5.4.	Tvorba dotazníku.....	63
4.2.5.4.1.	Průvodní dopis.....	63
4.2.5.4.2.	Výběr vzorku respondentů.....	65
4.2.5.4.3.	Výběr témat otázek.....	66
4.2.5.4.4.	Druhy otázek.....	67
4.2.5.4.5.	Pořadí otázek, vzhled dotazníku.....	67
4.2.5.5.	Pilotáž.....	68
4.2.5.6.	Realizace.....	68
4.2.5.7.	Způsob prezentace výsledků.....	69
4.2.6.	Dotazník.....	70
4.3.	Sekundárních data.....	77
4.3.1.	Inovace.....	77
4.3.2.	Reklamační řízení.....	79
4.3.2.1.	Počet reklamací.....	79
4.3.2.2.	Počet uznaných reklamací.....	81
4.3.2.3.	Náklady na reklamace.....	82
4.3.2.4.	Rychlost vyřízení reklamace.....	83
4.3.6.	Shrnutí kapitoly.....	84
5.	<u>Závěr</u>	85

1. Úvod

Zadání diplomové práce mi navrhl Spolek pro chemickou a hutní výrobu. O tomto tématu jsem toho na začátku mé diplomové práce příliš nevěděl, a proto jsem se při vypracovávání mé diplomové práce opravdu hodně přiučil.

Diplomová práce se zabývá spokojeností zákazníků Spolchemie. Monitorování spokojenosti zákazníků ve Spolchemii v době zadání mé práce neprobíhalo a tato diplomová práce by mohla být základním materiálem pro jeho zavedení. Zavedení monitorování je pro Spolchemii výhodné ze dvou důvodů. Prvním důvodem je objektivní užitečnost monitorování zákazníků pro ekonomické výsledky Spolchemie. Druhým důvodem jsou normy ISO 9000 a další. Spolchemie bude v dubnu roku 2003 znovu certifikovaná a v těchto normách se požadavek na monitorování spokojenosti zákazníků objevuje. Je to tedy důvod zcela pragmatický. Bez zavedení systému monitorování by Spolchemie certifikaci neobhájila.

Cílem práce je pokusit se navrhnout systém monitorování zákazníků tak, aby byl objektivním odrazem jejich spokojenosti nebo nespokojenosti. Musím se pokusit navrhnout systém, který pomůže Spolchemii při certifikaci a zároveň ji bude dobře sloužit i v budoucnu.

2. Vstupní analýza

2.1. Obecná charakteristika podniku

2.1.1. Obecně

Spolek pro chemickou a hutní výrobu byl založen v roce 1856 a patří mezi nejstarší chemické společnosti v Evropě. Původní název byl Rakouský spolek pro hutní a chemickou výrobu. Spolchemie je akciovou společností. Její hlavní výrobní závod je situován v Ústí nad Labem. Firma má kolem 1250 zaměstnanců, ale prochází restrukturalizací, a tak se počet zaměstnanců každoročně snižuje. Spolchemie má tři hlavní výrobní sektory. Jsou to výroba syntetických pryskyřic, anorganických výrobků a organických barviv. Firma je držitelem mezinárodních standardů ISO 9001 a ISO 14001.

Spolchemie prošla složitými majetkovými proměnami a v současné době je vlastněna státem. Majoritní podíl akcií drží Česká finanční a FNM. Ty spolu dohromady vlastní přibližně 65 procent akcií. Spolchemie zároveň stále jedná s různými potenciálními zahraničními partnery. Akcionářskou strukturu ke konci roku 2001 zachycuje následující tabulka.

Obrázek č. 1 - Akcionářská struktura^[20]

Typ akcionáře	Počet	Počet akcií	%
Právnícké osoby, podíl nad 10%	2	2 549 465	65,36
z toho: Česká finanční		2 084 007	53,73
: FNM		465 458	12,00
Právnícké osoby celkem	44	3 106 566	80,09
Fyzické osoby celkem	33 754	772 250	19,91
Akcionáři celkem	33 802	3 878 816*	100,00

*Nominální hodnota jedné akcie je 500 Kč.

^[20] zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Výroční zpráva 2001

2.1.2. Restrukturalizace

V průběhu roku 2001 pokračoval ve Spolchemii proces restrukturalizace. Tento proces byl nastartován v roce 1997, po té co se ve firmě objevily podezřelé finanční operace. Společnost se snaží oddlužit, zbavit se mnohých nerentabilních výrob. Společnost se jeví jako mnohem zdravější a života schopnější, než tomu bylo nedávno. V roce 1999 přijala Spolchemie změnu dlouhodobé strategie, která má za cíl dosáhnout globální konkurenceschopnosti ve vybraných sektorech, kterými jsou obory pryskyřic, anorganických produktů a organických barviv.

Krátkodobá strategie se zaměřuje na snižování nákladů, zvyšování produktivity a výtěžnosti. Pro zdárnou implementaci této strategie Spolchemie zjednodušuje a reorganizuje procesy, které chce zajišťovat jen s nezbytným počtem pracovníků. Výrazně stoupl podíl vývozů na celkové produkci. Ze zhruba 45 až na nynějších 71 procent. Každoročně roste produktivita práce a to v řádech desítek procent. Společnost výrazně změnila svou organizační strukturu v rámci racionalizace činností. Spolchemie bude v rámci zvolené strategie dále průběžně zlepšovat svůj ekologický profil. Součástí této strategie je též zajištění přístupu ke špičkovým technologiím. Zároveň se firma snaží zvyšovat produkci v činnostech s největší přidanou hodnotou a to především v produkci pryskyřic. Firma se snaží více využívat outsourcingu.^[11]

^[11] outsourcing = Vyčlenění vybraných podnikových činností s cílem dosažení výhodnějšího zajištění dodavatelským nebo kooperačním způsobem.

2.1.3. Základní finanční výsledky

Tato kapitola pojednává o některých finančních výsledcích Spolchemie. Je zde uvedena tabulka, kde je zachycen vývoj důležitých ekonomických ukazatelů v minulých třech letech. Firma se samozřejmě snaží o trvalé zvyšování tržeb a tím i o růst firmy. Spolchemii se konečně podařilo obrátit své hospodaření směrem k zisku. A to nejen k zisku provoznímu, ale i k celkovému. Ten byl v minulých letech vždy poznamenán mimořádnými opravnými položkami a ztrátovými podíly v dceřiných společnostech. Tohoto problému se Spolek v roce 2001 definitivně zbavil.

Dále je zde patrná snaha o snižování vlastního zadlužení. Firma by chtěla využívat především samofinancování. V této souvislosti je nutné podotknout, že Spolchemie byla úspěšná při jednání s finančními institucemi v otázce poklesu úrokových sazeb. Další z cílů, který se daří naplňovat, je zvyšování produktivity práce. Produktivita přepočtená na zaměstnance se zvyšuje z hlediska objemu tržeb i s přidané hodnoty. Zároveň je nutné říci, že firma musí ještě výrazně zlepšit své výsledky, než dosáhne uspokojivé návratnosti tržeb a vlastního kapitálu.

Základní finanční ukazatele Spolchemie nabízí následující tabulka. Zde je možné vidět přehled ve třech po sobě jdoucích letech. I z této tabulky vyplývá, že ekonomická stabilita a výkonnost Spolchemie se zvyšuje.

Obrázek č. 2 - Některé finanční ukazatele^[17]

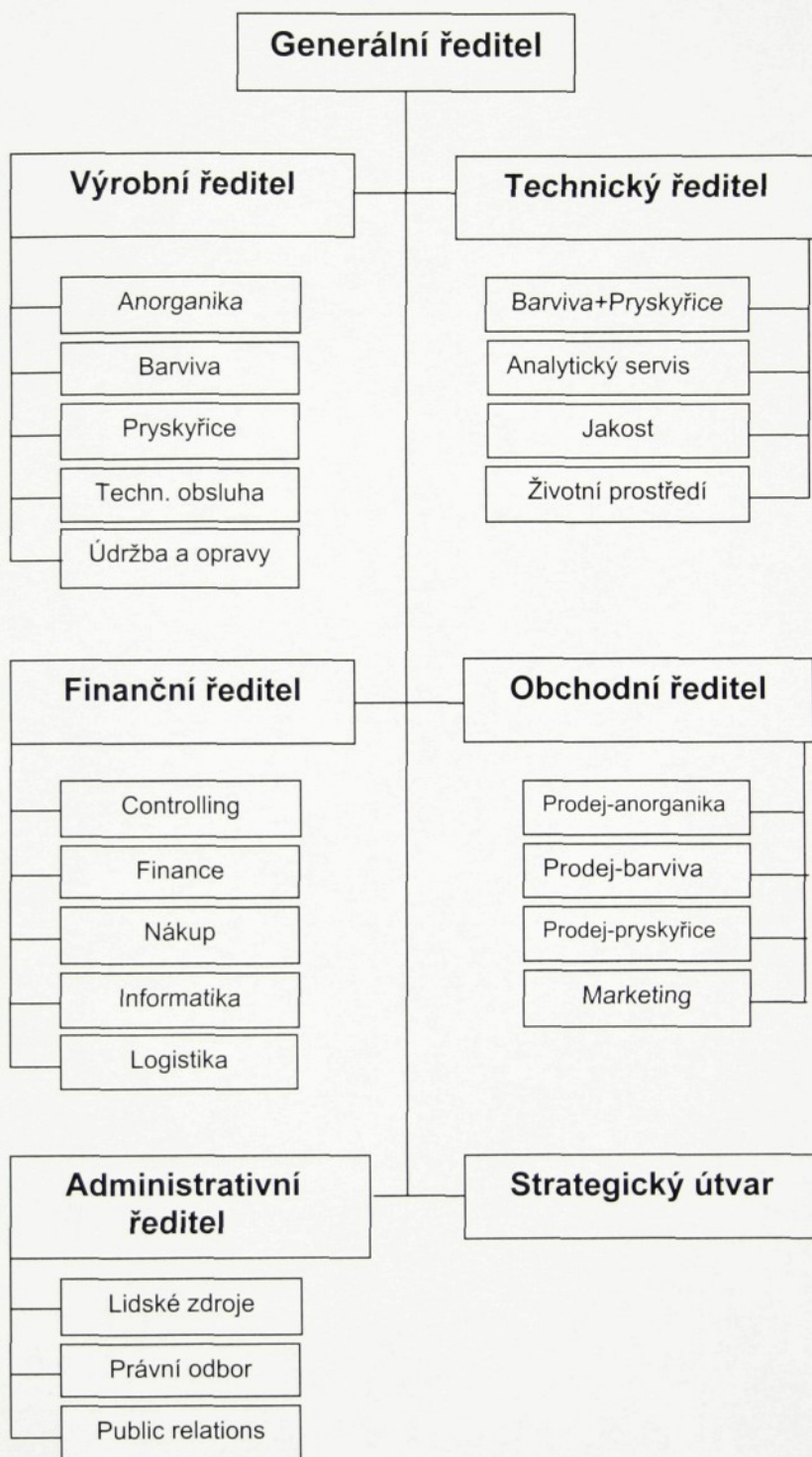
Vybraný údaj (v miliónech)	1999	2000	2001
Tržby	2792	3118	3144
Provozní hosp. výsledek	-84	257	307
Hosp. výsledek z fin. operací	115	-412	-136
Hosp. výsledek za běžné období	21	-155	160
Aktiva celkem	3403	3036	2812
Stálá aktiva	2388	1990	1913
Oběžná aktiva	1015	1046	879
Pasiva celkem	3403	3036	2812
Vlastní jmění	1739	1584	1744
Cizí zdroje	1664	1452	994
Bankovní úvěry	1150	798	647
Průměrný počet zaměstnanců	1830	1515	1373
Přidaná hodnota na zaměstnance	0.35	0.46	0.64
Zisková marže*	n\la	8.2	9.7
Návratnost aktiv**	n\la	8.5	10.9
Výdaje na vývoj a výzkum	24	22	23
Míra zadlužení (v %)***	66	50	37
* Zisková marže = provozní hospodářský výsledek/tržby			
** Návratnost = provozní hospodářský výsledek/aktiva celkem			
*** Míra zadlužení = bankovní úvěry/vlastní jmění			

2.1.4. Organizační schéma

Na následujícím obrázku je vyobrazeno organizační schéma celého Spolku pro chemickou a hutní výrobu, které je přidáno do této práce pro lepší pochopení organizace práce v podniku. Spolchemie je rozdělena do šesti oddělení. Toto uspořádání je nové a vzniklo spojováním některých činností a procesů. V následujících letech by se již toto uspořádání nemělo výrazně měnit.

^[17] Zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Interní materiály obchodního oddělení 2002

Obrázek č. 3 - Organizační struktura Spolchemie^[18]



^[18] Zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Interní materiály personálního oddělení 2002

2.1.5. Lidské zdroje

Spolek pro chemickou a hutní výrobu si uvědomuje, že jedním z nejdůležitějších zdrojů společnosti jsou její zaměstnanci. Práce v chemickém průmyslu není samozřejmě vůbec lehká a i z tohoto důvodu by měla být zaměstnancům věnována zvláštní pozornost. Zde je nutné zdůraznit roli velmi silných odborů a to nejen v posledních letech.

Firma se snaží kromě mzdy, která bude vždy hlavní složkou odměny, vytvořit i jiné, nefinanční ohodnocení. Patří k němu závodní stravování, nadstandardní lékařská péče, rekreace, týden dovolené navíc a bohaté sportovní vyžití. Nicméně prioritou společnosti je její efektivita a ta přináší některé bolestné kroky. Společnost měla na počátku devadesátých let kolem 4000 zaměstnanců a nyní má kolem 1250. Průměrná mzda v roce 2001 dosáhla ve Spolku 15 500 Kč. Tento plat stoupá každoročně zhruba o pět procent. Průměrný věk zaměstnance byl 42 let. Podíl mužů byl 75 procent.

Spolchemie se snaží zvýšit kvalitu a vzdělanost jejich zaměstnanců a za minulý rok vynaložila na vzdělání zaměstnanců 3.7 miliónu korun.

2.1.6. Životní prostředí

Spolek pro chemickou a hutní výrobu si uvědomuje svou odpovědnost vůči veřejnosti. Právě v oblasti životního prostředí byla Spolchemie dříve velmi kritizována. Firma musí vyřešit některé závazky z minulosti a dále musí naplnit budoucí program, který schválilo představenstvo. Spolchemie zavedla, udržuje a dále zlepšuje systém environmentálního řízení. Systém řízení jakosti a životního prostředí je integrální součástí managementu Spolchemie. Zavedený systém

QEMS je prostředkem pro trvalé zlepšování environmentálního profilu podniku.

Firma musí zároveň dořešit staré ekologické zátěže v areálu podniku. Finanční prostředky na tyto účely použité jdou jednak z vlastních zdrojů a jednak ze zdrojů FNM. Zde je tabulka s některými základními daty. I zde je možno vidět, že drtivá většina ukazatelů má pozitivní trend a to většinou velmi výrazný.

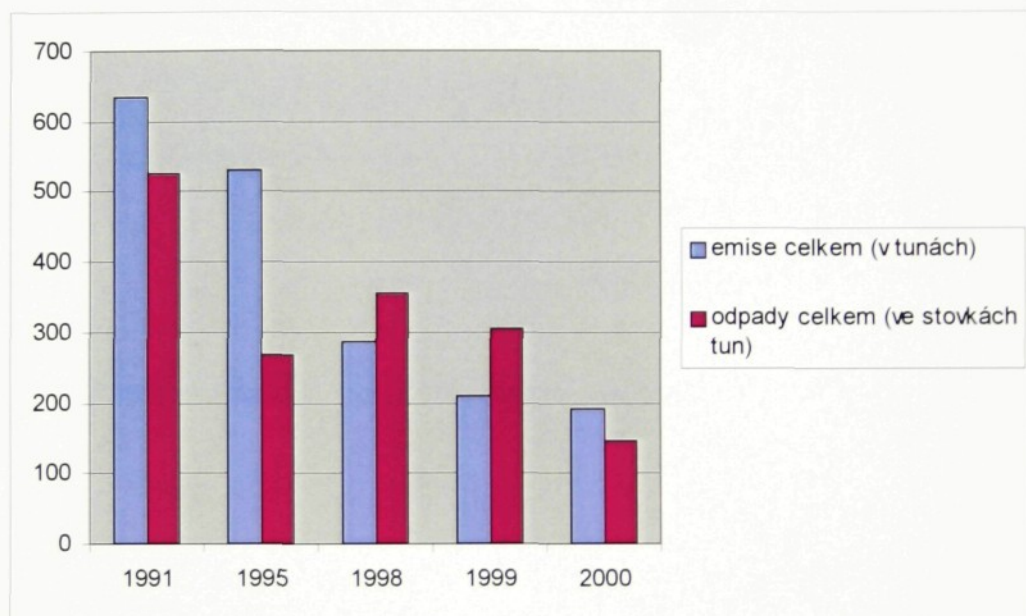
Obrázek č. 4 – Emise některých látek^[21]

	1991	1995	1998	1999	2000
Emise do ovzduší (v tunách)					
Emise celkem	634	531	286	209	190
Oxid siřičitý	409	340	223	158	147
Těkavé látky	106	26	13	5	4
Vodní hospodářství (v tunách)					
Slouč. fosforu	1	5,2	2,7	0,2	3,4
Slouč. dusíku	Nesl.	110	53	38	39
Spotřeba kyslíku	4 862	4 332	2 931	2 139	1 932
Fenoly	9	8	2,8	1,8	1,6
Rtuť	2	1,7	0,17	0,1	0,08
Organ. Halogenidy	Nesl.	49	146	77	44
Těžké kovy	38	37	6	2	4
Fluoridy	828	213	111	65	47
Odpadové hospodářství (v tunách)					
Odpady celkem	52 674	26 928	35 622	30 554	14 635
Nebezpečné odpady	8 006	5 878	5 090	4 732	5 960
Zemina a sutě	Nesl.	12 188	41 246	16 089	544
Investiční environmentální náklady					
Celkové náklady (mil)	Nesl.	145	155	145	152
Jako podíl z celkových investičních nákladů (procent)	Nesl.	70	76	56	66

^[21] Zdroj: www.spolchemie.cz, 2002

Pro lepší názornost dat v tabulce je připojen ještě graf. Ten zachycuje dvě základní veličiny. Jednak objem emisí a jednak objem odpadu. Sloupcový graf zachycuje příslušné hodnoty za posledních 8 let. Odpady jsou pro lepší názornost vyjádřeny ve stovkách tun. Pozitivní trend je zjevný.

Obrázek č. 5 – Emise a odpady celkem^[21]



^[21] Zdroj: www.spolchemie.cz, 2002

2.2. Analýza produktů, trhů a zákazníků

2.2.1. Obecný úvod

Analýza produktů, trhů a zákazníků je přidána do této práce pro celkové pochopení problému. Aby bylo možné měřit a monitorovat spokojenost firemních zákazníků, nejprve je nutné tyto zákazníky definovat. Je nezbytné vědět jaké produkty odebírají a na jakých trzích k obchodům dochází. Nebude to analýza vyčerpávající, ale spíše základní, hlavně z důvodu pochopení kontextu.

2.2.2. Analýza produktů

Ve výrobním programu Spolchemie se nachází téměř 500 výrobků. Výrobky jsou z oborů anorganické a organické chemie, syntetických pryskyřic, organických barviv a polotovarů. Jak napovídá i organizační schéma Spolchemie, je členění některých oddělení Spolku divizní. Jedná se o výrobu a prodej.

Výrobky Spolchemie nacházejí uplatnění prakticky ve všech oborech průmyslové činnosti. Například v chemii, stavebnictví, strojírenství, elektrotechnice, energetice, úpravě vody, potravinářství, farmacii, sklářství, papírenství a zpracování celulózy, textilním a barvářském průmyslu a v mnoha dalších.

Produkty jsou k zákazníkům dopravovány v cisternách, většinou v tunových množstvích. V drtivé většině se jedná o produkty pro průmyslový trh a ne o trh spotřební. Seznam základních produktů se nachází v následující tabulce.

Obrázek č. 6 – Vybrané produkty Spolchemie^[19]

Druhy*	Název skupiny	Příklady užití
Anorganická chemie		
1	Hydroxid draselný	Farmacie, rafinace olejů, umělá hnojiva, čištění plynů...
1	Hydroxid sodný	Výroba papíru, zpracování ropy, pivovary, farmacie....
6	Sloučeniny chloru	Výroba léčiv, gumárenství, insekticidy, úprava vod.....
3	Sloučeniny fluoru	Leptání skla, ocelářství, těžba uranu, výroba kovů.....
4	Sloučeniny hliníku	Leštění drahokamů, hodinářství, medicína, šperkařství...
1	Manganistan draselný	Dezinfekce, čištění vody, oxidační prostředek.....
Organická barviva		
5	Saturn	Barvení celulósových vláken
10	Ostazin V	Barvení a tisk celulósových vláken
2	Ryvalon	Vytahovací barvení celulósových vláken
8	Egacid	Barvení vlny a pravého hedvábí
4	Midlon	Barvení vlny a přírodních hedvábí
4	Rybacid	Barvení polyamidových vláken
8	Ostalan	Barvení vlny, přírodního hedvábí a polyamidu
6	Rylan	Barvení vlny, přírodního hedvábí a polyamidu
7	Korostan	Barvení usní
2	Versal	Nátěrové hmoty, grafický průmysl a plasty
Organické polotovary		
1	Alfanaftol	Další užití v chemických procesech
1	Antranilová kyselina	Další užití v chemických procesech
1	Ftalocianin mědi	Další užití v chemických procesech
1	Nerolova Kyselina VL	Další užití v chemických procesech
1	Sulfanilová kyselina	Další užití v chemických procesech
1	Molantin SP	Antimolová ochrana textilních vláken
Syntetické pryskyřice		
5	Nemodifikované tekuté	Lepidla, impregnace, povlaky, zalévací hmota....
11	Modifikované tekuté	Ochrana kovů, lepení, impregnace, výroba laminátů....
11	Nemodifikované pevné	Vypalovací laky, nátěry, laky na konzervy....
9	Modifikované pevné	Výroba práškových nátěrových hmot
7	Roztoky	Lamináty, slídové izolanty, vypalovací laky...
2	Epoxyestery	Rychle schnoucí a vypalovací nátěrové hmoty
7	Bisfenolové	Laminace, impregnace, nátěry, izolace...
9	Pro stavebnictví	Lité nátěry, podlahoviny, izolace, betonové barvy....
3	Vodou ředitelné	Nátěry, laky na dřevo, beton, parkety a kovy
4	Polyuretanová pojiva	Pojiva pro nátěry, tmely a izolace
6	Kalafunové pryskyřice	Výroba olejových laků, nátěrů na dřevo a papír...
12	Aldurity	Speciální tmely, tvrdící plniva
8	Krátké alkydy	Výroba rychloschnoucích barev a nátěrů
6	Střední alkydy	Výroba rychloschnoucích barev a nátěrů a e-mailů
12	Dlouhé alkydy	Výroba na vzduchu schnoucích nátěrů a e-mailů
4	Ředitelné alkydy	Výroba rychloschnoucích barev na dřevo a kov

druhy* = Pod každým názvem výrobku se nachází určitý počet variant

^[19] Zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Katalog výrobků 2002

2.2.3. Analýza trhů

Spolek pro chemickou a hutní výrobu působí na průmyslovém trhu. Zde je definice průmyslového trhu, tak jak je uvedena ve slavné knize Philipa Kotlera. „Průmyslový trh zahrnuje všechny, kteří nakupují zboží a služby za účelem výroby dalších výrobků a služeb, které se pak dále prodávají, pronajímají nebo dále dodávají.“^[5]

Průmyslový trh je v něčem shodný s trhem spotřebním, ale v mnohém se liší. Zde jsou uvedeny hlavní rozdíly mezi oběma trhy. Pro toto srovnání je použita jednoduchá tabulka.

Obrázek č. 7 - Srovnání průmyslového a spotřebního trhu^[10]

<i>Charakteristika průmyslového trhu</i>	<i>Charakteristika spotřebního trhu</i>
Hlavní roli hraje technologie a kvalita	Hlavní roli hraje funkčnost a provedení
Prodejce musí být technicky zdatný	Prodejce musí být hlavně obchodník
Poptávka je indukovaná nebo odvozená	Poptávka je přímá
Poptávka nereaguje tak pružně na ceny	Poptávka je cenově dosti pružná
Velký rozdíl ve velikosti zákazníků	Zákazníci jsou více méně stejní
Obal a design nejsou prvořadé	Obal a design jsou zásadně důležité
Hlavní roli hrají racionální faktory	Značnou roli hrají emoce
O nákupu často rozhoduje tým a ne jedinec	Většinou nakupuje jednotlivec
Firma snadněji vyhledává potenc. zákazníky	Najít potenc. zákazníky je většinou obtížné

Další důležitou charakteristikou je geografické členění trhů. Spolek vyváží přes 70% své produkce. Navrhované monitorování spokojenosti zákazníků bude zprvu vyzkoušeno na českém trhu a později aplikováno i na exportních trzích. Následující tabulka ukazuje jednotlivé trhy a jejich podíly na tržbách.

^[5] Kotler, Philip. : Marketing. Management. Grada. Praha 1998

^[10] Zdroj: Strnad, P., Myslivcová, S. : Průmyslový marketing. TU v Liberci. Liberec 2001

Srovnání ve dvou po sobě jdoucích letech umožňuje vysledovat i základní trendy a změny v exportu.

Obrázek č. 8 – Tržby z hlediska teritorií^[17]

Pořadí	Země	Tržby v roce 2000	% tržeb 2000	% tržeb 2001	% rozdíl 2001-2000
1.	Itálie	445 658 491	14,97	14,41	-0,56
2.	Německo	329 729 444	11,08	14,11	3,03
3.	Slovensko	223 294 876	7,50	8,98	1,48
4.	Rakousko	218 780 381	7,35	5,93	-1,42
5.	Polsko	160 576 131	5,40	5,81	0,41
6.	Nizozemsko	122 134 219	4,10	4,68	0,58
7.	Dánsko	115 159 984	3,87	1,39	-2,48
8.	Francie	100 019 687	3,36	2,62	-0,74
9.	Belgie	51 976 927	1,75	1,02	-0,73
10.	Jugoslávie	49 576 249	1,67	1,42	-0,25
11.	Španělsko	46 840 939	1,57	1,87	0,30
12.	USA	42 111 523	1,41	1,61	0,20
13.	Ukrajina	40 421 630	1,36	1,36	0,00
14.	Švýcarsko	34 579 670	1,16	0,95	-0,21
15.	Velká Británie	33 914 324	1,14	1,43	0,29
16.	Rusko	13 897 199	0,47	0,46	-0,01
17.	Švédsko	10 333 690	0,35	0,81	0,46
18.	Chorvatsko	9 970 037	0,33	0,59	0,26
19.	Finsko	7 767 497	0,26	0,17	-0,09
20.	Maďarsko	7 193 687	0,24	0,38	0,14
21.	Slovinsko	6 100 789	0,20	0,23	0,03
22.	Turecko	5 136 342	0,17	0,06	-0,11
23.	Kypr	4 314 718	0,15	0,12	-0,03
24.	Libérie	4 053 006	0,14	0	-0,14
25.	Korea	3 940 393	0,13	0	-0,13
26.	Indie	3 556 480	0,12	0	-0,12
27.	Jižní Afrika	3 221 138	0,11	0,11	0,00
28.	Pákistán	2 949 052	0,10	0	-0,10
29.	Bulharsko	2 153 607	0,07	0,09	0,02
30.	Thajsko	1 681 272	0,06	0,02	-0,04
31.	Rumunsko	1 620 305	0,05	0,39	0,34
32.	Hongkong	1 588 618	0,05	0	-0,05
33.	Litva	1 577 858	0,05	0,04	-0,01
34.	Brazílie	1 039 765	0,03	0	-0,03
35.	Japonsko	1 012 473	0,03	0	-0,03
36.	Maroko	1 003 315	0,03	0	-0,03

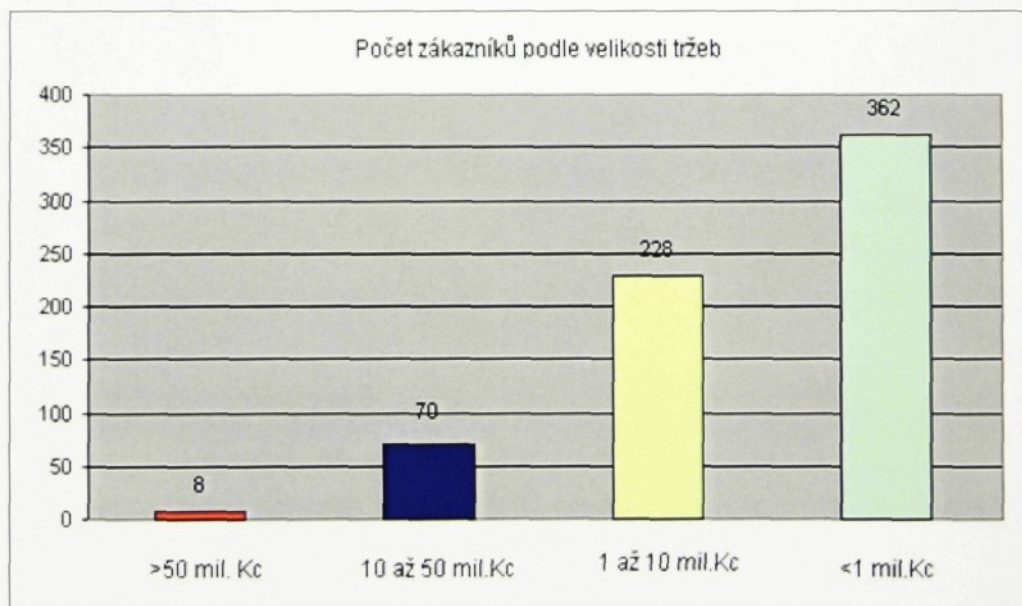
^[17] Zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Interní materiály obchodního oddělení 2001

2.2.2. Analýza zákazníků

Zákazníky Spolchemie je možno charakterizovat z celé řady hledisek. Na začátek je nutné poznamenat, že Spolchemie se snaží o maximální využití vztahového marketingu. Snaží si vytvořit se svými dodavateli pevný vztah. Snaží se o dlouhodobé kontrakty. Analýzu věrnosti zákazníků nebylo bohužel možno provést, protože informace z ní vyplývající by nebyly relevantní. Zákazníci (jako například dealeri a velkosklady) se velmi často mění, ač finální zákazník zůstává stejný.

Analýza, která je zde provedena, je analýza velikosti zákazníků. Velikost zákazníků je jedním ze segmentačních kritérií v marketingovém výzkumu v kapitole 4. Graf rozděluje zákazníky podle velikosti tržeb do 4 pásem.

Obrázek č.10- Počet zákazníků podle tržeb^[17]



^[17] Zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Interní materiály obchodního oddělení 2001

2.2.5. Analýzy distribučních kanálů

Následující tabulka zachycuje distribuční kanály Spolchemie. V dalších částech práce budou distribuční kanály využity jako jedna z kategorií segmentace zákazníků. Tabulka zachycuje jednotlivé typy zákazníků, velikost jejich fakturace a podíl na celkovém prodeji. Bližší vysvětlení si zasluhuje odlišení pojmů obchodník a distributor. Obchodník objednává a platí zboží, ovšem fyzicky ho nemá v držení. Zboží je dopravováno rovnou k finálnímu zákazníkovi. Obchodník působí jako prostředník, který transakci dohodne. Distributor má naproti tomu zboží ve vlastnictví i držení. Jedná se většinou o velkosklady, které často zboží znovu balí po menších objemech. Prodávají ho pak konečným zákazníkům. Mají vlastní distribuci a dopravu.

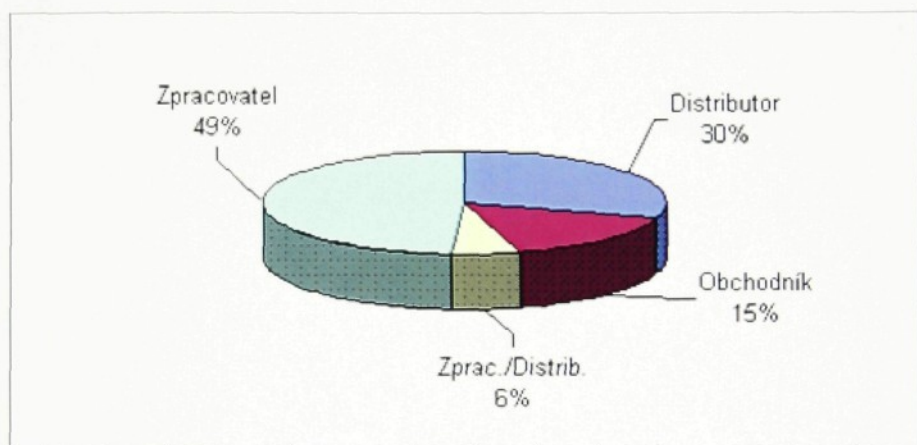
Obrázek č.11 - Distribuční kanály^[17]

Typ	Počet	Fakturace (mil. Kč)	Podíl z celk.prodeje (%)
Distributor	144	886	30,14
Obchodník	79	453	15,41
Zpracovatel/Distributor	32	163	5,56
Zpracovatel	435	1 438	48,89
Celkem	690	2 940	100

^[17] Zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Interní materiály obchodního oddělení 2001

Dále je přiložen graf, který znázorňuje podíly jednotlivých typů zákazníků na celkové prodeji.

Obrázek č. 12 – Podíl typů zákazníků na prodeji ^[17]



^[17] Zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Interní materiály obchodního oddělení 2001

2.3. Analýza obchodního oddělení a procesu prodeje

2.3.1. Struktura obchodního oddělení

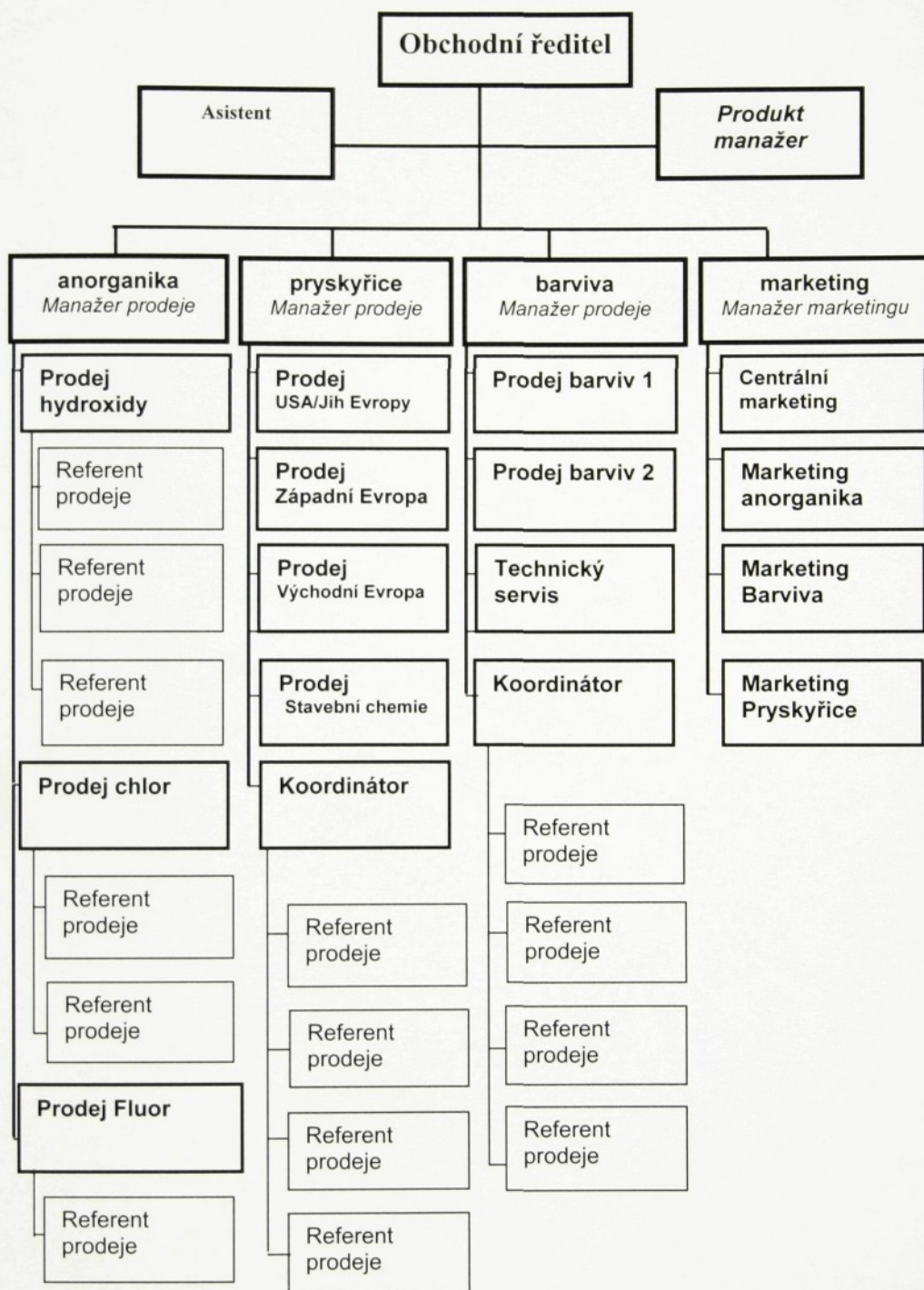
Obchodní oddělení prošlo v posledních letech ve Spolku pro chemickou a hutní výrobu řadou změn. V současné době má dvě části. Je to úsek prodeje, který je členěn divizně. Druhým úsekem je úsek marketingu. Ten není nijak rozsáhlý. Jak vypovídá obrázek č.13, má pouze pět zaměstnanců. Prodejní oddělení je mnohem rozsáhlejší. Prodejců je 29. Prodej je tedy ústřední součástí, a to hlavně proto, že v chemickém průmyslu se hojně využívají přímí prodejci.

Na tvorbě marketingu se tedy podílí marketingoví pracovníci i prodejci. Marketing vykonává spíše podpůrné a strategické činnosti, zatímco prodejci uvádějí tyto věci do praxe. Jsou pracovníky první linie.

Na monitorování spokojenosti zákazníků se budou podílet obě složky. Marketing bude tento proces zpracovávat, upravovat a řídit. Bude podpůrným článkem tohoto procesu. Pracovníci prodeje budou vykonavateli většiny úkonů. Ať již jde o dotazování, posuzování některých objektivních faktorů spokojenosti, tak i o některé další věci. Právě chování a úroveň odvedené práce pracovníků obchodního oddělení velmi ovlivní samotnou spokojenost zákazníků. Na analýze spokojenosti zákazníků se budou samozřejmě podílet i jiná oddělení a to především sekundárními daty.

Na následujícím obrázku je vidět organizační schéma obchodního oddělení, které by mělo dotvářet obraz o jeho fungování.

Obrázek č.13 - Organizační schéma obchodního oddělení ^[17]



^[17] Zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Interní materiály obchodního oddělení 2002

2.3.2. Analýza procesu prodeje

Tato kapitola je jednou ze základních v této práci. Základní je z toho důvodu, že se snaží vysvětlit proces prodeje a zařadit do něj monitorování spokojenosti zákazníků. Celý výklad je spojen s obrázkem č.14 a je nezbytné mu věnovat zásadní pozornost. Proces prodeje je z hlediska marketingu nosným a hlavním procesem. Na něj jsou vázány všechny ostatní procesy. Základním posláním firmy je uspokojování potřeb zákazníka.

Na počátku stojí zákazník. Na něho působí celá řada okolností. K jejich zmapování by byla zapotřebí celá diplomová práce. Ve schématu jsou uvedeny pouze věci, které může firma bezprostředně ovlivnit. Těmi jsou marketingové činnosti Spolchemie, a pokud nejde o prvonákup, tak také spokojenost a zkušenost s předešlými produkty a službami. Zákazník učiní poptávku. Dále je v řetězci prodejce. Ten poptávku zpracovává. Na vyřízení poptávky má vliv celá řada faktorů, které působí uvnitř firmy a na schématu se nacházejí vpravo. Po posouzení těchto činitelů dochází k nabídce ze strany prodejce. Tu může zákazník bez námitek přijmout nebo může požadovat určitá upřesnění. Zákazník může nabídku samozřejmě také odmítnout.

Dále je zde příkaz do výroby. Výrobní oddělení nebo oddělení jakosti mohou kvůli objektivním příčinám žádat některé změny produktu a proces se opět vrací k upřesnění nabídky. Pokud jde vše hladce, je vydán expediční příkaz a produkt je dopraven k zákazníkovi.

Zákazník zboží zaplatí nebo firmě vznikne pohledávka. Zákazník může také zboží reklamovat a proces se opět vrací o

několik úrovní zpět. V procesu prodeje není možné zapomenout na poprodejní servis.

2.3.3. Zabudování měření spokojenosti zákazníka do procesu prodeje

Výklad je opět bezprostředně spojen s obrázkem číslo 14. V grafu je zákazník vyznačen několikrát. Poprvé je vstupem a stojí na počátku řetězce. Nemůže být měřena jeho spokojenost, protože ještě nedošlo k žádnému kontaktu.

Podruhé je zákazník již označen barevně a jeho spokojenost může být měřena. Není to sice ještě spokojenost se samotným produktem, ale spíše s pracovníky firmy a s jejich vystupováním, dále například s rychlostí přístupu nebo s úrovní firemních materiálů. Symbol úsměvu znamená, že se zákazník rozhodl pro náš produkt. V žádném případě to ovšem nemůže být interpretováno tak, že je spokojen. Na to není dostatek informací. Právě k zvětšení informační základny v tomto bodě by mělo přispět zaváděné měření. Naopak odchod zákazníka v tomto bodě může být jednoznačně posuzován jako projev nespokojenosti.

Potřetí je zákazník vidět na konci procesu. Zde bude hlavní část monitorování spokojenosti zákazníka, který již dostal finální produkt a vše, co k němu náleží. Může provést některé kroky, jako například reklamovat zboží nebo přejít ke konkurenci. To je jasný projev nespokojenosti. Ovšem nemusí udělat vůbec nic nebo může objednat zboží znovu (opět symbol sluníčka), přesto nemusí být plně spokojen. Úkolem této práce je vytvořit systém, který bude jeho spokojenost monitorovat a podchytí jakékoli náznaky nespokojenosti, aby bylo možné sjednat nápravu. Základním úkolem je, aby se zákazník do procesu vrátil a byl opět uspokojen.

3. *Teorie měření spokojenosti zákazníků*

3.1. Pojem spokojenost zákazníka

3.1.1. Definice spokojenosti zákazníka

Dlouhodobá spokojenost zákazníků patří mezi základní faktory, které ovlivňují úspěšnost podniku v tržních podmínkách. Pokud chce firma sledovat spokojenost zákazníků, musí ji umět definovat.

„Spokojený zákazník je ten, který kladně hodnotí zkušenost z nákupem zboží nebo služeb vzhledem k jeho očekávání před nákupem. Stranu očekávání tvoří přání, potřeby a představy zákazníka. Strana plnění požadavků vyplývá z konkrétních vlastností daného výrobku nebo služby. U každého dodavatele je determinována jeho možnostmi.“^[1]

Faktory, které ovlivňují finální spokojenost zákazníka jsou v zásadě dva. Prvním faktorem je kvalita výrobku. Tou chápeme vlastnosti výrobku a jejich hodnotu pro uživatele. Většina z těchto vlastností je hmatatelná a měřitelná.

Druhým faktorem je úroveň služeb. Jedná se o služby prodejní i poprodejní. Ty jsou obvykle hůře hmatatelné i měřitelné.

Spokojenost zákazníka není absolutní, ale relativní. Existuje několik úrovní uspokojení zákazníků. Základem je **očekávaná jakost**, kterou se rozumí minimální standard, který musí být naplněn, jinak zákazník výrobek nekoupí. Dalším stupněm je **požadovaná jakost**. Tou se rozumí všechny vyslovené požadavky.

^[1] Foret, Miroslav. : Jak komunikovat se zákazníkem. Computer Press. Praha 2000

Vrcholem je **obdivuhodná jakost**, která plní i nevyslovená přání zákazníka. Současně je nutno upozornit na princip pohyblivého cíle. To, co je dnes součástí obdivuhodné jakosti, se v budoucnu stane jakostí požadovanou nebo dokonce očekávanou.^[12]

3.1.2. ISO 9000: 2000

Jak již bylo uvedeno v samotném úvodu, jedním z důvodů pro vypracování této práce jsou nové normy ISO 9000: 2000. V tomto roce se totiž objevila celá skupina požadavků týkajících se zákazníka. Monitorování spokojenosti zákazníků je jednou z těchto oblastí. V následujících řádcích je citována právě tato norma.

„Každá organizace je závislá na svých zákaznících, proto musí neustále zjišťovat potřeby svých zákazníků, ať už současné nebo budoucí potřeby. Organizace musí plnit jejich požadavky. Měla by se snažit tyto požadavky předčít. Aplikování zásady zaměření se na zákazníka vede kromě jiných k nutnosti trvale a systematicky monitorovat a měřit spokojenost našich zákazníků s našimi výrobky a službami.“^[18]

3.1.3. Význam spokojenosti zákazníků

Měřit spokojenost zákazníků je pro každou společnost působící na konkurenčním trhu nezbytné. Spokojenost zákazníků v současnosti ovlivní úspěchy firmy v budoucnosti. Spokojenost zákazníka má pro každou společnost spoustu pozitivních důsledků. Zde je jejich výčet.

^[12] Veber, Jaromír: Management kvality – od ISO 9000 k TQM. Nakl. Máchova kraje. Bělá pod Bezdězem 1997

^[18] Rosa, J a kol.: Komentované vydání norem ISO/ 9000:2000. ČSNl. Praha 2000

Věrnost zákazníka. Právě toto by měl být jeden ze základních marketingových cílů každé společnosti. Věrný zákazník je naším dlouhodobým klientem a pomáhá tudíž naplňovat cíle společnosti. Věrný zákazník při opakovaném nákupu neexperimentuje.

Generalizace. Spokojený zákazník pod vlivem dobré zkušenosti s jedním produktem kupuje i jiné produkty dané firmy. Automaticky totiž očekává vysokou kvalitu a uspokojení i u nich.

Kladné poselství. Spokojený zákazník sděluje pozitivní reference i svým známým. Tím vzniká dobré jméno společnosti, které je snad vůbec tím nejcennějším, co může společnost vlastnit.

Spokojenost zákazníků je pro každou firmu nezbytná. To si ovšem často organizace uvědomí až po té, co od ní začnou její zákazníci odcházet. Graf autora J. Vebera poukazuje na fakt, že relativně málo nespokojených zákazníků dokáže svými negativními referencemi ovlivnit relativně velké množství lidí ze svého okolí. Z empirických výzkumů bylo zjištěno, že pouze 4% nespokojených zákazníků si stěžují. Zároveň ovšem každý nespokojený zákazník šíří negativní preference dalším deseti lidem. Proto pokud se prodá 100 výrobků a 4 zákazníci si stěžují, nejde v žádném případě o úspěch! Ba naopak. Realitu zachycuje výše zmíněný graf.

Obrázek č. 15 – Hřib problémů^[12]



3.1.4. Definování zákazníků

Definování zákazníků je základní krok k měření jejich spokojenosti. Nejprve je nutné rozlišit externí a interní zákazníky.

Externí zákazníci jsou spotřebitelé nebo organizace, kterým je dodávána služba nebo výrobek a nejsou součástí organizace. Může jít o finálního zákazníka nebo o zprostředkovatele (např. distributor, překupník atd.).^[11]

Interní zákazníci jsou členy naší organizace. Přebírají „produkty“ od jiných zaměstnanců a zároveň jiným zaměstnancům jiné „produkty“ dodávají.^[11]

Tato práce se bude zabývat pouze zákazníky externími. A to z důvodu rozsahu a složitosti komplexního pojetí.

^[12] Veber, Jaromír. : Management kvality-od ISO 9000 k TQM. Nakl. Máchova kraje. Bělá pod Bezdězem 1997

^[11] Tomek, G., Vávrová, V. : Slovník marketingu. A plus. Praha 1999

3.1.5. Segmentace zákazníků

Všichni zákazníci jedné organizace nejsou homogenní. Ba naopak. Většinou jsou mezi nimi velké rozdíly. Je nezbytné rozdělit zákazníky na skupiny a definovat je, zaměřit se na jejich odlišnosti tak, aby je bylo možné co nejlépe uspokojit. Zde je uvedena definice tržního segmentu:

„Tržní segment může být definován jako určitá skupina jedinců, kteří mají určité společné rysy. Tito jedinci jsou si uvnitř segmentu daného trhu co nejvíce podobní. Tržní segmenty navzájem, jsou na daném trhu naopak maximálně odlišné.“^[15]

Důvodů segmentace je celá řada. Zde jsou uvedeny některé z nich.

Pochopit jednotlivé potřeby všech zákazníků.

Pochopit způsob jak oslovit jednotlivé segmenty.

Být schopen vyhodnotit atraktivnost jednotlivých skupin.

Najít konkurenceschopné místo na trhu pro naše výrobky.

Být schopen svým jednáním ovlivnit celou skupinu zákazníků.

3.1.6. Zákaznický řízená společnost

Tato podkapitola je zde vložena jako jakýsi návod, jak si zajistit spokojeného zákazníka a jakého pozitivního efektu tím firma může dosáhnout. Kapitola se řídí teoretickými podklady knihy „Podnik řízený zákazníkem“^[13]. Autor převážně na příkladech z praxe velkých korporací ukazuje, že jeho

[15] Zikmund, W., Di Amica, M. : Marketing. West Publishing Company. Minneapolis 1993

[13] Whiteley, R.C. : Podnik řízený zákazníkem. Victoria Publishing. Praha 1991

model funguje a je velmi žádoucí. Je zde definováno šest bodů, kterými by se zákaznický orientovaná firma měla řídit.

Vytvoření představy jak zákazníka udržet. Podnik musí mít jasnou představu o tom, jak zákazníka uspokojit a jak ho udržet.

Naslouchat zákazníkovi. Být v neustálém kontaktu se zákazníkem, pozorně mu naslouchat a snažit se odhalit a splnit všechna jeho přání a potřeby.

Učit se od vítězů. Není potřeba vše vymýšlet sám a učit se pouze z vlastních chyb. Je dobré se učit od těch nejlepších.

Ponechat volnost svým nejlepším zaměstnancům. Uvědomit si, že není možné všechny zaměstnance řídit, ale že je lepší je pouze vést a nechat jim dostatek tvůrčího prostoru.

Měřit, měřit a měřit. Co nemohu měřit, nemohu ani řídit. Proto je nutné zjišťovat o zákaznících co nejvíce informací a ty v zájmu firmy co nejlépe využít.

Přeměnit slova v činy. Nezůstat u vypracovávání dlouhých koncepcí, ale snažit se jednotlivé záměry co nejrychleji uvést do praxe.

3.2. Metody zjišťování spokojenosti zákazníků

Data se mohou dělit podle spousty kritérií. Je možné je dělit například na primární a sekundární a nebo na kvantitativní a kvalitativní. Nakonec bylo jako základní vybráno dělení dat na primární a sekundární. Neboť právě to je vhodné pro monitorování spokojenosti zákazníků.

3.2.1. Zjišťování pomocí sekundárních dat

„Sekundární data jsou ta, která již existují a byla získána a zpracována někdy dříve za jiným účelem. Firmou samotnou nebo někým jiným.“^[4]

Sekundární data mohou být získávána z různých zdrojů. Například to mohou být data, která firma již má, ale jsou v některé jiné databázi a stačí je pouze použít pro hodnocení spokojenosti našich zákazníků. Nebo to mohou být data z otevřených zdrojů, které zjistily jiné instituce (například výzkum, který se týká definování kritérií, která zákazníci považují při hodnocení výrobku za důležitá).

Výhodou sekundárních dat je to, že jsou většinou levnější než data primární. Jejich nevýhodou je to, že si podnik musí uvědomit jejich existenci a musí je umět získat. V neposlední řadě je jejich nevýhodou častá nekompatibilita s firemním systémem zjišťování. Nutné je často převedení sekundárních dat do podoby, ve které budou moci být využita.

Sekundární data je možno považovat za objektivní. Jejich problémem je ovšem to, že často ukazují na důsledek nějakého problému, ale neodhalují již příčinu. Příkladem může být klesající počet zákazníků zjištěný fakturačním oddělením. Firma sice díky těmto datům ví, že zákazníci jsou nespokojení, ale nezná již důvod této nespokojenosti).

Následující tabulka zachycuje příklady sekundárních dat, která souvisí s monitorováním spokojenosti zákazníků a naznačuje oblasti, kde mohou být tato data získána.

^[4] Horáková, Iveta. : Marketing v současné světové praxi. Grada. Praha 1992

Obrázek č. 16 – sekundární data^[2]

Sekundární data	Možná oblast získání
Počet zákazníků a jejich pohyby	Marketingové oddělení, fakturační oddělení
Počet stížností a jejich specifikace	Oddělení kvality
Počet zákazníků, kteří odešli před podpisem smlouvy.	Prodejní oddělení
Podíl na trhu a jeho tendence	Marketingové oddělení
Množství a specifikace vad	Oddělení kvality
Rychlost dopravy	Logistické oddělení
Specifikace dotazů na bezplatné lince	Call centrum, pověřená osoba
Stížnosti a jiné názory klientů při osobním kontaktu.	Prodejní oddělení, vrátnice
Předchozí průzkumy spokojenosti	Marketingové oddělení
Údaje o inovacích výrobků	Výrobní oddělení, vývoj
Údaje o konkurenci a jejich nabídkách	Tisk, internet, mark. výzkumy.....
Nové trendy a nabídky	Veletrhy, výstavy, internet, komory...
Analýza nákladů na reklamace v čase	Oddělení kvality
Počet reklamací při nulovém provozu	Oddělení kvality
Množství záručních oprav	Oddělení kvality
Kvalifikace pracovníků	Oddělení lidských zdrojů
Jazyková vybavenost pracovníků	Oddělení lidských zdrojů
Doba reakce na poptávku	Obchodní oddělení
Přesnost dopravy (čas)	Logistika
Zprovoznění nových technologií	Výrobní oddělení
Rychlost vyřízení reklamace	Oddělení kvality
Úplnost dodávky	Logistika
Správnost průvodních dokumentů	Logistika
Informovanost zákazníků	Public relations
Kvalita balení	Logistika
Shodnost výrobku	Oddělení kvality

^[2] Zdroj: Frank, Jindřich. :VDA- Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti. Česká společnost pro jakost Praha 2001

3.2.2. Zjišťování pomocí primárních dat

„Primární data jsou získávána marketingovým výzkumem za konkrétním účelem v souvislosti s řešením určitého problému nebo posouzení příležitostí na daném trhu.“ [4]

Následující jednoduchá tabulka nastiňuje základnu pro sběr primárních dat.

Obrázek č.17 – Primární data [2]

Typ informace	Metody, jak ji získat
Které znaky výrobku nebo služby jsou pro naše zákazníky důležité?	Dotazníky s otevřenými otázkami, osobní rozhovory.
Jaký je relativní význam každého znaku?	Dotazníky s připravenými škálami, a jiné metody.
Jaká hodnota příslušného znaku je pro zákazníka přijatelná?	Dotazníky, osobní rozhovory a další metody.
Jak dobře podnik požadavky na jednotlivé znaky plní v reálu?	Nastrčený zákazník, dotazníky, rozhovory a jiné.

Získávat primární data v oblasti spokojenosti zákazníků je možné různými způsoby.

3.2.3. Dotazování

Dotazování je jedním z nejvíce používaných způsobů sběru dat. Výběr vhodné techniky je závislý na mnoha okolnostech.

Základem pro dotazování je tvorba dotazníku (viz kap. 3.3).

Osobní dotazování. Je založeno na přímé komunikaci a klade nároky na tazatele. Bohužel, je často závislé na osobních

[4] Horáková, Iveta. : Marketing v současné světové praxi. Grada. Praha 1992

[2] Zdroj: Frank, Jindřich. : VDA- Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti. Česká společnost pro jakost. Praha 2001

sympatiích nebo antipatiích zúčastněných. V následující tabulce jsou uvedeny některé výhody a nevýhody osobního dotazování.

Obrázek č.18 – Osobní dotazování^[2]

Výhody	Nevýhody
Vysoká návratnost dotazníků	Vysoké finanční náklady
Díky přímému styku ještě jiné cenné poznatky	Časově náročné
Rychlá zpětná vazba	Náklady a nároky na školení tazatelů
Atmosféra důvěry zajistí lepší objektivitu a odstraní neupřímnost	Tazatelé musí mít odborné znalosti
Možnost kladení složitějších dotazů	Tazatel může v průběhu hovoru ovlivnit respondenta
Od dotazovaného lze získat informace i pozorováním	Zábrany zákazníků co se týče kritiky
Při dotazování můžeme používat názorné pomůcky	
Informace jsou získány poměrně v krátkém čase	
Vysoká vypovídací schopnost	

Písemné dotazování. Patří také k poměrně časté technice. Někdy je též označováno jako dotazování poštovní. Pokud je dotazník posílán poštou, neměl by chybět průvodní dopis. Zákazník musí být schopen vyplnit dotazník bez pomoci tazatele. Následuje tabulka s některými výhodami a nevýhodami písemného dotazování.

^[2] Zdroj: Frank, Jindřich. :VDA- Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti. Česká společnost pro jakost. Praha 2001

Obrázek č.19 – Písemné dotazování^[2]

Výhody	Nevýhody
Dotazování bez ohledu na geografickou polohu.	Malá návratnost
Respondent si udělá čas a vyplní dotazník až uzná za vhodné	Šetření probíhá delší dobu
Čas na rozmyšlení odpovědi	Dotazník musí být relativně krátký
Větší upřímnost než u osobního dotazování	Omezené možnosti složitosti otázek
Není možné ovlivňovat respondenta	Nelze pozorovat reakce
Náklady jsou relativně nízké	Nelze zkontrolovat zda zákazník pochopil přesně smysl dotazu
	Nelze položit doplňující dotaz

Telefonické dotazování. Dotazovaný odpovídá bezprostředně na dotazy kladené tazatelem. V západních zemích je to nejčastěji používaný způsob dotazování. Opět je vložena tabulka s výhodami a nevýhodami telefonického sběru dat.

Obrázek č.20 – Telefonické dotazování^[2]

Výhody	Nevýhody
Nezáleží na geografické poloze	Často nefungující telefonní čísla
Někdy může vést k upřímnějším odpovědím	Dotazování nesmí být moc dlouhé
Dotazování je velmi rychlé	Vysoké požadavky na koncentraci zákazníka
Volání mohou být opakovaná	Požadavky na tazatele jsou značné
Dotazy lze částečně upřesňovat	Nelze uplatnit přímé pozorování dotázaného
Relativně levné	Nelze používat názorné prostředky
Možnost propojit s informačními technologiemi	Možnost ovlivnění tazatelem
Lze zastihnout i vysoce mobilní jedince	

^[2] Zdroj: Frank, Jindřich. :VDA- Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti. Česká společnost pro jakost. Praha 2001

Elektronické dotazování. Stává se stále rozšířenějším. Tento způsob dotazování má značnou budoucnost, díky rostoucí penetraci Internetu ve společnosti. Jeho výhody a nevýhody jsou podobné jako u písemného dotazování, ale má svá specifika.

Obrázek č.21 – Elektronické dotazování^[2]

Výhody	Nevýhody
Náklady jsou velmi nízké	Velmi malá návratnost
Respondent si udělá čas a vyplní dotazník až uzná za vhodné	Dotazník musí být relativně krátký
Čas na rozmyšlení odpovědi	Omezené možnosti složitosti otázek
Větší upřímnost než u osobního dotazování	Nelze pozorovat reakce
Není zde ovlivňování tazatelem	Nelze zkontrolovat zda zákazník pochopil přesně smysl dotazu
Je již v elektronické podobě	Nelze položit doplňující dotaz
Veliká rychlost distribuce dotazníků	
Dotazování bez ohledu na geografickou polohu.	

Kombinovaný přístup. Samozřejmě je v praxi možno použít kombinaci několika způsobů dotazování. Příkladem může být osobní návštěva, při které je předán dotazník i s osobními pokyny. Po vyplnění ho respondent pošle poštou. Další metodou může být rozeslání dotazníků e-mailem a pozdější připomenutí telefonem. Zvýší se tak procento návratnosti.

^[2] Zdroj: Frank, Jindřich. :VDA- Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti. Česká společnost pro jakost. Praha 2001

3.2.4. Zajištění návratnosti dotazníků

Dotazování je závislé na počtu respondentů. Pouze dostatečné množství dat může vést k objektivním závěrům. Každá společnost se proto snaží o co největší návratnost dotazníků. V následujících odstavcích je uveden výčet faktorů, které tuto pravděpodobnost zvyšují.

Průvodní dopis nejen vysvětluje cíl šetření, ale především by měl respondenta přesvědčit, že takovéto dotazování je i v jeho zájmu. Společnost se musí snažit respondenta přesvědčit, že díky jeho odpovědím může dojít ke zlepšení služeb a zkvalitnění výrobků a on bude první, kdo z toho bude profitovat. V další části průvodního dopisu by měly být podrobnosti o vyplňování dotazníku. Samozřejmostí je poděkovat předem za spoluúčast.

Forma. Forma dotazníku je velmi důležitá. České firmy v této oblasti často zaostávají. Dotazník, pokud s ním má klient trávit čas, by měl být dostatečně atraktivní. Dále je velmi důležité zvolit optimální délku. Zde je vždy rozpor mezi objemem dat, která si přejeme získat, a únosností pro respondenta.

Motivace respondentů. Zde se objevuje jeden velký problém. Je nutné připomenout, že se nejedná o trh spotřební, ale o trh průmyslový. Z tohoto důvodu není možné využít různých spotřebitelských soutěží jako formu motivace. Ovšem průmyslový trh má proti spotřebnímu jinou velkou výhodu. Dodavatelé a odběratelé se často osobně znají a je mezi nimi těsnější vztah. Ten může podniku sloužit k tomu, že tuto službu (vyplnění dotazníku) pro ně většina odběratelů udělá.

Kombinovaný přístup. Tím je zde myšleno například osobní předání dotazníků s vysvětlením nebo telefonické ubezpečení, jestli dotyčný dotazník obdržel. Tím se vytvoří určitý tlak, který může přimět respondenta dotazník vyplnit.

3.2.5. Ostatní metody

Bezplatná telefonní čísla. Tato metoda je velmi výhodná. Bohužel ne všechny české podniky pochopily její význam. Jde o to, že zaměstnanec podniku je 24 hodin denně (nebo ve stanovené době) na příslušném telefonním čísle připraven odpovídat na dotazy zákazníků nebo potenciálních zákazníků. Je to zároveň nástroj podpory prodeje. Telefonisté musí být samozřejmě důkladně školeni. Tato metoda se může stát významným zdrojem cenných dat a zároveň zvýšit prodeje společnosti. Je to metoda, vzhledem k přidané hodnotě pro firmu, velmi levná. Například v USA neexistuje téměř žádný střední podnik, který by svou zelenou linku neměl.

Zákazníkův systém hodnocení. Zde se jedná o systém hodnocení dodavatelů, který používají naši odběratelé. Informace z této databáze mohou být pro každou firmu velmi cenné a jsou téměř zadarmo. Jako problém se jeví možnost získání takovýchto informací. Ne každý podnik je ochoten nechat své dodavatele do této databáze nahlédnout.

Postřehy vlastních zaměstnanců. Při zavádění monitorovacího systému v rámci organizace je důležité soustředit se na klíčová místa styku ze zákazníky. Jedná se o pulty, pokladny, recepcce, ústředny, veškeré telefonní kontakty a osobní kontakty prodejců.

Názory všech, kteří se setkávají ze zákazníky, je třeba brát velmi vážně. Komunikace mezi zaměstnanci v přední linii a

manažery by měla být vždy dodržena. Podnik by měl dát zaměstnancům v první linii také dostatek pravomocí k plnění potřeb zákazníků v co možná největším rozsahu.

System monitorování uvnitř organizace musí být systematický. Nemůže se jednat o náhodné postřehy, ale o systematicky a pravidelně tříděná data, která jsou zaznamenávána a později zpracovávána elektronickými prostředky.

WWW stránky. Webové stránky se již staly nedílnou součástí komunikace každé rozumné firmy. Není důvod je nevyužít i ke zjišťování spokojenosti nebo naopak nespokojenosti našich zákazníků. Firma si může vytvořit formulář podobný dotazníku v písemné podobě. Nebo zde může být pouze odkaz na e-mail pověřených osob. Nezbyvá než opět připomenout, že s těmito dotazy a námitkami by se mělo zacházet systémově a v žádném případě je nepodceňovat. Pokud je firma dokáže využít v její prospěch, mohou se stát velkou devizou.

Nastrčený zákazník. Tato metoda je snadněji použitelná na spotřebním trhu. Nicméně i na průmyslovém trhu má své opodstatnění. Je možné například fingovat potenciálního zákazníka v telefonickém rozhovoru nebo prověřit systém nakládání s informacemi při domnělé stížnosti, například prostřednictvím vrátného nebo telefonistky.

3.3. Metodologie tvorby dotazníku

Ať je zvolena jakákoli technika dotazování, klíčem k úspěchu celého šetření je kvalitně sestavený dotazník. Dotazník by měl být konstruován tak, aby byl pestrý, měl vhodnou délku, nebyl jednotvárný a byl jasně formulovaný. Marketingový výzkum by měl mít určité fáze, z nichž žádnou není možné podcenit. Budou uváděny v chronologickém sledu. Metodologie

tvorby dotazníku byla převážně čerpána z titulu „Marketingový výzkum v praxi“.^[7]

3.3.1. Vymezení problému.

Již v této fázi se může vyskytnout zásadní problém. Není možné chtít pouze získat „nějaká“ data. Je nutné znát přesně cíl průzkumu a tomu přizpůsobit ostatní fáze. Musí být formulovány tzv. programové otázky. Ty ještě nejsou určeny k dotazování, ale slouží pro jasnější vymezení problému, který má být průzkumem zjišťován.

3.3.2. Explorační výzkum

„Tento výzkum je nejčastěji používán pro objasnění problému (většinou obecné povahy) a v případech, kdy cíl výzkumu je formulován velmi široce. Je neformální, méně strukturovaný než dotazník nebo interview.“^[14]

Je přípravnou fází pro samotný výzkum. Slouží k počáteční analýze problému. Dále slouží k získání dodatečných informací a zařazení těchto informací do koncepce výzkumu. Toho lze dosáhnout několika způsoby. Jde především o studium **sekundárních dat**. Další možnou metodou jsou rozhovory s **malou skupinkou spotřebitelů**. Dále lze využít důkladné **diskuse s experty**. V této fázi jsou kladeny především otevřené otázky. Snahou je získat co nejširší záběr a přijít na skrytá témata, která si autor výzkumu dříve plně neuvědomoval. Předprůzkumu by se měl účastnit hlavní autor výzkumu. Právě on si musí být jist všemi detaily a podrobnostmi, které předprůzkum poskytne.

[7] Příbová, Marie: Marketingový výzkum v praxi. Grada, Praha 1996

[14] Símová, Josefína: Marketingový výzkum trhu. TU v Liberci. Liberec 1997

3.3.3. Tvorba dotazníku

Ještě před zahájením výzkumu je třeba ještě jednou přesně definovat cíl výzkumu. Další velmi důležitou fází je stanovení metody sběru informací. Je důležité pečlivě zvážit výhody a nevýhody jednotlivých metod sběru (viz kap. 3.2.). Velmi důležitá je identifikace zdrojů. Je nutné vědět, kdo se bude ptát a koho se bude ptát a zajistit kvalifikované tazatele. K otázce, koho se ptát, se váže další problém. Metod výběru je celá řada a podrobně se jimi zabývá statistika. Tento problém bude analyzován až v části 4., kde bude proveden konkrétní výběr zákazníků.

3.3.4. Obsah otázek

Otázky tvoří obsah dotazníku a jejich hlavní funkcí je získání požadovaných informací. U každé otázky je nutné několikrát zvážit její funkci v dotazníku. Velké nároky jsou kladeny především na formulaci otázek. Existují zde tři základní požadavky. Zákazník musí být schopen **porozumět otázce**, musí být **schopen odpovědět** a konečně musí být **ochoten odpovědět**. Z toho vyplývá důraz na jednoznačnost. V přiložené tabulce jsou uvedeny prohršky při formulaci otázek a zároveň negativa, která z toho plynou.

Obrázek č.22 – Forma otázek^[14]

Prohřešek	Potenciální neblahý důsledek
Cizí výrazy, odbornost	Neporozumění, neschopnost odpovědět
Dlouhé otázky	Nepozornost, ukončení odpovídání, nedočetení dotazu
Nespecifičnost	Odpověď na něco jiného než se ptáme
Víceznačná slova	Odpověď na něco jiného než se ptáme
Dvojitě otázky	Nejednoznačná odpověď
Sugestivní otázky	Výsledek, který jsme chtěli, nikoli však pravdivý
Zavádějící otázky	Odvádějí pozornost, nejednoznačné odpovědi
Nepříjemné otázky	Ukončení odpovídání, nechut'
Složité otázky	Pravděpodobnost chyby, nezájem
Paměťová náročnost	Pravděpodobnost chyby, nezpomenutí si

3.3.5. Druhy otázek- podle účelu dotazu

Tuto skupinu tvoří dvě podskupiny. Těmi jsou otázky nástrojové a výsledkové. Kapitola 3.3.5. vycházela s teoretických podkladů knihy „Marketingový výzkum v praxi“.^[7]

I.Nástrojové otázky. Jsou to vlastně pomocné dotazy, které pomáhají správně orientovat a třídit odpovědi. Často jsou logickým úvodem pro další části dotazníku.

Filtrační otázky umožňují respondenty třídit a utvářet určité skupiny. Některým skupinám bývají poté dávány ještě doplňovací otázky.

^[14] Zbořil, Kamil: Marketingový výzkum -metodologie a aplikace. VŠE Praha. Praha 1998

^[7] Příbová, Marie: Marketingový výzkum v praxi. Grada. Praha 1996

Analytické otázky. Ty slouží k dalším analýzám. Tyto otázky především třídí a řadí respondenty do určitých skupin.

Psychologicko-funkční otázky slouží pro bližší navázání kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným. Obvykle jsou to otázky úvodní nebo závěrečné.

II. Otázky výsledkové

Otázky měřítkové. Dovolují daný problém určitým způsobem měřit a to na stupnici nebo konstatováním. Lze z nich usuzovat na závislost. Jejich interpretace není obvykle obtížná.

Otázky nominální. Získáme jmenovité určení dané skutečnosti (např. dotaz na značku automobilu).

Otázky dokreslující. Soubor otázek jejichž výsledek není možné jednoznačně interpretovat. Je možné z nich pouze usuzovat na některé aspekty zkoumaného jevu.

Je vhodné zvolit správný poměr mezi oběma druhy otázek. Přebytek výsledkových otázek snižuje jejich vypovídací schopnost. Přebytek instrumentálních otázek snižuje množství informací, které by bylo možno získat při větším množství otázek výsledkových.

3.3.5. Druhy otázek - podle variant odpovědí

I. Otázky uzavřené

Alternativní otázky nabízí pouze dvě možnosti. Ano nebo ne. Problém těchto otázek je nevyhraněnost dotazovaného. Pokud si dotazovaný není jistý, může dlouho váhat a znejistět.

Otázky selektivní umožňují výběr z více variant. Se selektivními otázkami bezprostředně souvisí škály.

Verbální hodnotící škály. Respondent má možnost vybrat ze slovních spojení. Při sudém počtu je nucen zaujmout určité stanovisko (chybí neutrální varianta).

Grafická hodnotící škála. Respondent má za úkol zakreslit daný jev na graficky vyznačenou škálu.

Číselná škála. Respondent má možnost vybrat si z numerické stupnice. Vždy musí být jasné co je nejlepší a co naopak nejhorší.

II. Otevřené otázky

Na otevřené otázky odpovídá respondent podle vlastního uvážení. V případě písemného dotazování jde o volně psaný text. Tento typ otázek skrývá hlavní nebezpečí ve vyhodnocování. Dostaneme sice přesné a úplné odpovědi, ale jejich vyhodnocování je velmi komplikované.

3.3.6. Druhy otázek- podle vztahu k obsahu

Přímé otázky. Jedná se o otázky přímo se týkající daného problému. Respondentovi je jasné, na co je tázán a vědomě na dotaz odpovídá.

Nepřímé otázky. Respondent si nemá být jist tím, kam tazatel míří. K cíli se „jde oklikou“.

3.3.7. Forma a struktura dotazníku

Dotazník by měl mít svou logickou strukturu. Jedno z doporučení je dát identifikační údaje až na konec. Tyto údaje pak neodvádí respondentovu pozornost hned zpočátku. Další z obecných rad je, aby se otázky tématicky střídaly. Respondent bude udržován při pozornosti. Dále se nedoporučuje, aby dotazník působil obsáhle, ba naopak. Je nutné dbát na maximální přehlednost. Nezbytnou součástí je též úvodní komentář a konečné poděkování. Dotazník by měl být vzhledově atraktivní.

3.3.8. Pilotáž

Pilotáž je ověření dotazníku v malém vzorku respondentů. Je to vlastně testování. Hlavním smyslem pilotáže je najít nedostatky a tyto nedostatky odstranit. Po pilotáži dojde k závěrečným úpravám a dotazování může začít.

3.3.9. Realizace

Realizace je závěrečnou fází dotazování. Má několik částí. **Shromažďování** je první fází. Hlavním cílem této části je zajistit co možná nejrychlejší a nejpřehlednější shromáždění dat. Další fází je **zpracování a analýza dat**. Toto téma by mohlo být samostatnou diplomovou prací. Tato práce se problému bude věnovat konkrétním návrhem v praktické části. Posledním stádiem je **prezentace výsledků**, která by měla nejen vystihnout dosažené výsledky, ale i shrnout celý výzkum, zopakovat jeho zadání a nastínit cesty, kterými bylo výsledků dosaženo.

3.4. Benchmarking

„Benchmarking je proces, v rámci kterého probíhá poměrování vlastních výkonů s nejlepšími výkony jiného podniku nebo při interním benchmarkingu s výkony závodů, provozů, filiálek apod.“^[11]

Benchmarking je poslední době velmi populární a jeho význam stále stoupá. Kapitola vychází z teoretických podkladů norem ISO 9000:2000.^[8]

V předchozí kapitole bylo uvedeno, že existují tři druhy kvality. Kvalita očekávaná, kvalita požadovaná a kvalita neočekávaná. Jde o to, že často není možné žádným jiným způsobem zajistit právě neočekávanou kvalitu. Zde je uveden pro názornost jeden příklad. Konkrétní výrobce televizorů může zkoumat marketingovým výzkumem spokojenost zákazníků s jejich novou televizí. Postupně zjistí názory na všechny její vlastnosti a přestože odpovědi zákazníků jsou pozitivní, oni nejsou spokojeni. Důvod je zřejmý. Televizor nemá některé vlastnosti, které nabízí konkurence. Výrobce se ptal pouze na vlastnosti jeho televize, ale ve skutečnosti existovaly velmi důležité vlastnosti výrobku, které on nenabízel. Z toho plyne jediné. Každá firma musí stále sledovat konkurenci a porovnávat se s ní. K tomu slouží Benchmarking. Ten má několik fází.

^[11] Tomek, G., Vávrová, V. : Slovník marketingu. A plus. Praha 1999

^[8] Rosa, J. a kol. : Komentované vydání norem ISO/DIS 9000:2000. ČSNI. Praha 2000

První fází je naplánování benchmarkingu. Podnik by si měl uvědomit důležitost tohoto nástroje a vytvořit koncepci jeho zavedení. Je nezbytné stanovit objekt a metodiku srovnávání.

Druhou fází je analýza uvnitř podniku. Aby bylo možné se s někým porovnávat, je nezbytné poznat vlastní podnik. Znat například slabé a silné stránky našeho produktu, pokud je předmětem srovnávání, je nezbytností.

Třetí fází je analýza nejlepšího. Ta je stěžejní a velmi komplikovaná. K těmto údajům je velmi těžké se dostat a neexistuje univerzální návod. Jednou možností jsou marketingové výzkumy, další například testování konkurenčních výrobků (např. automobilový průmysl). Jsou zde i extrémní nástroje. Příkladem může být průmyslová špionáž.

Čtvrtou fází je aplikace zjištěných poznatků. Pokud firma zjistí v nějaké oblasti zásadní nedostatky, mělo by jít nejen o kvalitu a důslednost, ale v dnešní době také o rychlost změny.

Pátou fází je kontrola a zpětná vazba. Zde jsou samozřejmě možné a často i nutné určité procesní korekce, než jsou získány patřičné zkušenosti.

4. *Návrh měření spokojenosti zákazníků*

4.1. Obecné zásady

Na úvod je nutno uvést několik obecných zásad, kterými se měření spokojenosti zákazníků bude řídit. Ty vycházejí jednak z obecných zásad takového měření a jednak z interních postupů ve Spolchemii a.s.. Monitorování spokojenosti zákazníků nesmí být nahodilým jevem. Musí být vytvořen pevně daný systém, který bude jasně určen. Dále je uveden výčet všech náležitostí, které musí obsahovat jednotlivé metody zjišťování spokojenosti zákazníků.

Název procesu. Každý proces musí být jednoznačně nazván.

Charakteristika procesu. Každý proces musí být jednoduše a co nejpřesněji popsán a definován.

Personální zdroje. U každého procesu by měli být definováni pracovníci, kteří ho budou vykonávat. Měli by zde být uvedeny jejich pravomoci a odpovědnost za jednotlivé úkoly.

Hmotné zdroje. U každého procesu musí být definovány hmotné zdroje, které budou využity.

Časové údaje. U každého procesu musí být uvedena jeho četnost. Dále musí být uvedena délka tohoto procesu.

Systém vyhodnocení. U každého procesu musí být definován systém vyhodnocování. Musí být zároveň dána kritéria úspěšnosti nebo neúspěšnosti.

V této praktické části budou uvedeny nejprve metody měření spokojenosti zákazníků, ke kterým budou použity primární zdroje. Dále se práce bude zabývat sekundárními zdroji.

4.2. Primární zdroje

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, právě zjišťování spokojenosti zákazníků pomocí primárních zdrojů by mělo být základním prostředkem pro takovéto šetření. V praktické části budou uvedeny všechny možnosti z teoretické části, tak jak byly nastíněny a následně bude uvedeno, jakým způsobem budou nebo nebudou ve Spolchemii využívány. Ještě jedna poznámka úvodem. Tato práce vypovídá o kompromisních řešeních. Autor musel svůj názor konfrontovat s názory ostatních pracovníků a teprve po vzájemné dohodě bylo přijato určité kompromisní řešení.

4.2.1. Bezplatné telefonní číslo.

Zodpovědní pracovníci Spolchemie se nakonec rozhodli, že tato metoda nebude zavedena. Síla argumentů nebyla pravděpodobně dostatečná. Ač nejde o metodu drahou, nebyla nakonec tato linka zprovozněna. Zde je uvedena cena bezplatné telefonní linky u Českého Telekomu. I z této tabulky vyplývá, že se jedná o poměrně levný marketingový nástroj.

Obrázek č.23 – Bezplatná linka^[22]

Zřízení služby	3 500 Kč
Měsíční používání:	
vlastní výběr čísla Zelené linky	1 500 Kč
výběr čísla Zelené linky provozovatelem	500 Kč
Uskutečněné spojení z pevné sítě	3,50 Kč/min
Uskutečněné spojení z mobilní sítě	5,50 Kč/min
Podrobný rozpis hovorů	800 Kč/měsíc
Změna parametrů	300 Kč
Přesměrování při obsazení a nepřihlášení	ZDARMA
Používání základních hlásek	ZDARMA

^[22] Zdroj: www.ceskytelekom.cz, 2002

Hlavním argumentem vedení bylo, že každý stávající nebo potenciální zákazník má možnost zavolat zodpovědnému pracovníkovi nebo na vrátnici ke spojovatelce. Argumenty, že spojovatelka není dostatečně proškolená, že tímto způsobem není možné získat žádný ucelený systém na zjišťování názorů zákazníků, nakonec nebyly většinové. Dalším důležitým faktorem, který byl zdůrazňován, byla nestrannost pracovníka na bezplatném čísle. Pokud si někdo potřebuje na nějaký problém nebo osobu stěžovat, a i takový podnět je velmi cenný, neudělá to pravděpodobně přímo zodpovědnému pracovníkovi. Na bezplatné telefonní lince jsou zákazníci otevřenější a upřímnější. Firma tudíž získá reálnější obraz jejich názorů. Navíc zákazníci obecně radši používají bezplatná čísla, protože si jsou předem jisti, že na ně bude mít pracovník čas a že je zde vyhrazen pouze pro ně. Jeden z důvodů, proč se bezplatnou linku nepovedlo prosadit byl patrně i ten, že se neosvědčila v minulosti. Byla zavedena na konci devadesátých let, ale zhruba po roce provozu byla zrušena.

4.2.2. Webové stránky a aplikace

Byla projednána možnost využití internetu jako samostatného zdroje dat od zákazníků, nikoli pouze jako média pro distribuci dotazníků. Ve vývoji na oddělení informatiky jsou dvě aplikace. Jednou z nich je trvalá anketa. Na webových stránkách by byla umístěna vždy jiná otázka s jednoduchou škálou odpovědí. Zákazník by při své odpovědi viděl, jak hlasovali ostatní. Otázky by se pravidelně měnily a o výsledcích by vždy byly informováni příslušní odpovědní pracovníci. Druhým úkolem je on-line poptávkový formulář. První, nebo opakovaný kontakt se zákazníkem by tak mohl být učiněn přes tyto webové stránky. Podle vyjádření pracovníků

Spolchemie, je tato služba u zákazníků často postrádána a Spolek by ji proto měl co nejrychleji zavést. Spolchemie může také díky tomuto formuláři získat další cenné informace o svých stálých nebo budoucích zákaznících. Samozřejmě musí být snadná dosažitelnost příslušných osob ve Spolchemii. Telefonní čísla i e-mailové adresy na příslušné pracovníky musí být zcela jednoduše k dosažení. Jde především o stálé zdokonalování internetových stránek. Tento bod má za úkol zefektivnit komunikaci a tím i možnost získání informací od zákazníků. Na následující stránce je uvedena tabulka, kde je definován proces ankety na internetu. Jsou zde dodržena pravidla, které se používají ve Spolchemii. To znamená, že popis je písemný a nevyužívají se grafy.

Obrázek č.24 – Internetová anketa *

Název Procesu	<i>Internetová anketa</i>
Stručná charakteristika	Položení jednoduché anketní otázky na webových stránkách Spolchemie týkající se spokojenosti zákazníků s jednotlivými činnostmi Spolchemie
Personální zdroje	Výběr otázky zajistí pověřený mark. pracovník. Technické řešení bude mít na starost pověřený pracovník oddělení informatiky, který e-mailem předá výsledky zpět na marketing.
Hmotné zdroje	Tato otázka bude na vlastním serveru Spolchemie. Veškeré softwarové vybavení již Spolek vlastní.
Časová specifikace	Anketa bude probíhat kontinuálně. Otázka se bude měnit každý týden.
Systém vyhodnocení	Ten bude probíhat ve dvou rovinách. Vyhodnocení odpovědí na otázky bude odesláno odpovědným pracovníkům z příslušného oddělení. Dále bude hodnocena úspěšnost internetové ankety. Především množství odpovědí.

* Zdroj: Vlastní schéma

4.2.3. Postřehy vlastních zaměstnanců

Tento bod bude jednou z nosných částí celého systému. Marketingové oddělení se rozhodlo pro použití softwaru Marketing Manager. Spolchemie již vlastní multilicenci pro používání tohoto softwaru. Jedná se o marketingový informační systém. Na tomto místě je nutné poznamenat, že je velmi komplikované popisovat tak složitý a rozsáhlý program pouze pomocí slov a navíc na značně omezeném prostoru. Jedná se o databázový program, který je propojen s Office, s e-mailovým klientem a s dalšími programy. Umožňuje, kromě jiného, systematickou správu veškerých kontaktů se zákazníky. Tento program budou používat v první fázi pracovníci prodeje a marketingu. Všechny parametry systému měření spokojenosti zákazníků pomocí Marketing Manageru ještě nejsou dopracovány. I v době provozu bude tento systém měněn a vylepšován. Každý telefonický nebo písemný kontakt bude v tomto programu zaznamenán. V této fázi bude každý běžný kontakt posouzen kladným, neutrálním nebo záporným hodnocením. Jakýkoli problém musí být zaznamenán ve zvláštní složce. Ty budou řazeny tématicky. Tento program umožňuje například export dat na jeden server, kde jsou data sumarizována a graficky znázorněna. Tak bude možno vyhodnocovat jednotlivé oblasti v čase. Ale jak již bylo uvedeno, tento program nabízí opravdu celou řadu možností, které lze využít. Praktickým používáním a průběžným zdokonalováním by měl přibližně do roka vzniknout optimalizovaný systém na sběr dat od zákazníků a na hodnocení jejich spokojenosti nebo naopak nespokojenosti. Jako problém se jeví objektivita takového systému. Pravděpodobnost, že bude někdo kriticky hodnotit svou vlastní činnost, není vysoká.

4.2.4. Nastrčený zákazník

Tento způsob monitorování spokojenosti zákazníků nebyl přijat. Jako hlavní důvod se jevila skutečnost, že by musela být využita nezávislá agentura. Použití vlastních zaměstnanců (vždy například z jiného oddělení) nebo použití studentů bakalářských a diplomových prací nebylo shledáno příliš šťastným řešením. Pracovníci z marketingového oddělení zároveň uvedli, že se jim tato metoda nezdá tak důležitá, aby právě ta musela být kupována.

4.2.5. Dotazování

V této otázce panoval zásadní nesoulad. Pracovníci Spolku nejprve nechtěli marketingový výzkum formou dotazování vůbec provést. Nevěřili, že by vlastními silami tento výzkum byli schopni provést a outsourcing se jim zdál zbytečně drahý. Nakonec se je podařilo přesvědčit, že tato metoda by měla být pilířem celého měření a marketingové oddělení Spolchemie je schopno ji zvládnout kvalitně.

4.2.5.1. Vymezení problému.

V tomto šetření byla snaha zachytit kompletní obraz spokojenosti zákazníka Spolchemie. Z rozsahu jednoho dotazování to není samozřejmě zcela možné. Například podrobné otázky na vlastnosti jednotlivých produktů nemohou být logicky v takovémto šetření pokládány. Jak již bylo uvedeno, je to první šetření tohoto druhu, a tudíž jedním z cílů bylo i zvládnout celý proces dotazování bezproblémově. Z tohoto důvodu nebyl například dán tak velký prostor otevřeným otázkám.

4.2.5.2. Explorační výzkum

Explorační výzkum, neboli předprůzkum je prvním krokem pro tvorbu dotazníku. Jsou zde v zásadě dvě možnosti jak předprůzkum provést. První možností je provést hloubkový rozhovor z některými zákazníky Spolchemie. Zjistit jaké parametry jsou nebo nejsou pro jejich spokojenost důležité. Jakou váhu jednotlivým věcem dávají. Druhou možností, která byla nakonec shledána vhodnější, je tzv. průzkum expertní. E-mailem bude rozeslán dopis, ve kterém budou požádána jednotlivá oddělení o seznam možných parametrů a věcí z jejich kompetence, která jsou dle pracovníků těchto oddělení pro zákazníky podstatná. Z těch budou po určitých úpravách vybrána vhodná témata, která budou zařazena do dotazníku. Na následující stránce je uvedena vnitropodniková korespondence, která je návrhem tohoto dopisu. Dopis bude rozeslán e-mailem.

Interní zpráva- Marketingové oddělení

Datum: 1.11.2002

Komu: Název jednotlivého oddělení

Od koho: Marketingové oddělení

Věc: Měření spokojenosti zákazníků

Jednou z činností, které musí společnost v rámci systému jakosti zjišťovat, je sledování spokojenosti zákazníků s našimi výrobky a službami. Obracíme se proto na Vás se žádostí, abyste stanovili, které informace od zákazníka jsou pro výkon Vaší činnosti důležité, aby bylo dosaženo jeho maximální spokojenosti. Z těchto údajů bude ve Spolchemii nastaven proces pro zjišťování spokojenosti našich zákazníků. Žádáme Vás o zaslání těchto údajů do 10.11.2002.

Děkuji

Ing. Plesar

4.2.5.3. Volba přenosového média

Rozhodnuto bylo o písemném dotazování. Papírová forma zvítězila především díky větší důvěryhodnosti. Jako riziko se jeví návratnost.

"Návratnost dotazníků se pohybuje u dobře připravených projektů okolo 30 procent."^[7]

Přesto byla písemná forma preferována před elektronickou. V současné době je totiž každý vedoucí pracovník zahlcen e-mailovou korespondencí a nevěnuje jí často velkou vážnost. Často jí smaže bez přečtení obsahu. Nicméně v budoucnu nelze vyloučit změnu média. V úvahu připadá jak e-mail, tak telefonické dotazování. Osobní dotazování se nejeví, vzhledem k nutnosti školení tazatelů, jako nejvhodnější.

4.2.5.4. Tvorba dotazníku

4.2.5.4.1. Průvodní dopis

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, průvodní dopis zvyšuje návratnost dotazníku. Zároveň zlepšuje i jeho důvěryhodnost. A samozřejmě také sděluje některé praktické informace, které jsou nutné pro vyplnění nebo odevzdání dotazníku. Návrh průvodního dopisu byl přijat bez připomínek v následujícím znění.

^[7] Příbová, Marie: Marketingový výzkum v praxi. Grada. Praha 1996

Spokojenost zákazníků z produkty a službami Spolchemie a.s.

V Ústí nad Labem dne 1.1.2003

Vážený zákazníku,

Dovolujeme si Vám předat do rukou dotazník, který si klade za cíl ujistit se, zda jsou naše služby a produkty kvalitní a Vy, naši zákazníci, jste s nimi spokojeni. A samozřejmě všechny informace a podněty od Vás získané využijeme k tomu, abyste byly co nejspokojenější i v budoucnu. Následující dotazník má 40 otázek a jeho vyplnění by Vám nemělo činit žádné potíže. Prosíme Vás tímto, abyste na všechny otázky odpověděli podle pokynů u nich uvedených a aby jste odpověděli pravdivě. Jedině tak bude zaručena objektivita a my budeme moci výsledky použít na zdokonalení našich služeb a produktů. K dotazníku je přiložena ofrankovaná obálka s adresou Spolchemie a.s.. Prosíme abyste nám tento dotazník zaslali co nejdříve, nejpozději do 14 dnů.

Pokud byste měli nějaký dotaz nebo připomínku, můžete se kdykoli obrátit na vedoucího projektu pana ing. Plesara.

Tel: 47277 2202 E-mail: Jan.Plesar@spolchemie.cz

Za vyplnění dotazníku a všechny podněty, které díky němu získáme, Vám opravdu srdečně děkujeme.

Za marketingové oddělení Spolchemie

ing. Plesar

4.2.5.4.2. Výběr vzorku respondentů

Tento bod je specifický díky působení Spolchemie na průmyslovém trhu. U trhu spotřebního jsou možné různé metody výběru, ale na průmyslovém trhu je možno vzorek určit. I v tomto dotazování byla určena některá kritéria. Prvním bylo kritérium geografické. Pro tento výzkum byla zvolena pouze oblast České republiky. Ovšem je zřejmé, že vzhledem k podílu exportu bude v budoucnu nutné uvažovat i o zahraničních zákaznících. Druhým kritériem byla velikost. Marketingový výzkum by měl zasáhnout podniky různých velikostí. Tato otázka se objevila i v dotazníku. Právě velikost odběratele bude jednou z nezávislých proměnných a bude možno pozorovat některé proměnné závislé. Například to, jak jsou s některými skutečnostmi spokojeni velcí zákazníci a jak jsou naopak spokojeni zákazníci menší. Velkým úskalím bylo přesně definovat respondenty. Dotazník nemůže vyplnit firma, která je zákazníkem Spolchemie, ale konkrétní osoba. Tu není vůbec jednoduché určit. Zde je uveden příklad. Pokud je zákazníkem velkosklad barvy-laky respondentem bude jeho nákupčí. Ale například co se týče kvality jednotlivých výrobků, tak nejlépe by mohl odpovědět až zákazník tohoto velkoobchodu. Na něj již dotazování „nedosáhne“. Monitorování spokojenosti zákazníku ve Spolchemii musí spoléhat pouze na informace, které má určená osoba z decision unit našich zákazníků nebo na některé sekundární zdroje, např. na analýzu reklamací. Přesné definování osob z DMU zákazníků Spolchemie proběhne za spolupráce prodejců, kteří s nimi bezprostředně spolupracují.

4.2.5.4.3. Výběr témat otázek

Samotný výběr témat otázek byl velmi těžkým úkolem. K dispozici byl nakonec výběr asi 150 potenciálních otázek. Z těch byly vybrány ty, které se zdály nejvhodnější a vznikla finální podoba dotazníku. Otázky jsou členěny do 7 základních okruhů.

První skupinou jsou otázky obecné. Dělí zákazníky podle velikosti podniku. Dále dělí zákazníky podle druhů výrobků, které odebírají. Další kategorií je například rozdělení podle distribučních cest. Tyto otázky jsou segmentační a ve vyhodnocování budou sloužit jako závislé proměnné. Bude pomocí nich možné pozorovat některé nezávislé proměnné.

Druhou oblastí jsou otázky týkající se komunikace. V těch jde především o vstřícnost a o odbornou způsobilost zaměstnanců. Dále se tato část zaměřuje na jednotlivé komunikační kanály při komunikaci se zákazníky.

Třetí část se věnuje formální komunikaci. Týká se úrovně jednotlivých materiálů, jako například nabídek a reklamních materiálů.

Další část se věnuje kvalitě. V této část je porovnávána kvalita vzhledem k ceně a některá jiná srovnání.

Poté se dotazník zaměřuje na produktovou nabídku. Témata otázek se týkají šíře nabídky. Dále je zde snaha zjistit zda zákazníkům některé výrobky v sortimentu nechybí.

Další skupinou jsou otázky týkající se dodávek. Zabývají se kompletností dodávek. Otázky se zabývají také pružností a rychlostí.

Dále je dotazník zaměřen na služby. Snahou je kvalitu jednotlivých služeb. Zároveň se dotazník pokouší zjistit, které služby ve svém portfoliu Spolchemie nemá a zákazníci by o ně projevili zájem.

Na závěr dotazník zjišťuje jak zákazníci vnímají Spolchemii jako celek. Snaha je upřena na porovnání se s konkurencí.

4.2.5.4.4. Druhy otázek

Druhy otázek jsou ovlivněny již samotným druhem výzkumu. Tento výzkum je výzkumem popisným. Snaží se popsat jednotlivé situace, chování a postoje zákazníků. Drtivá většina otázek jsou otázky uzavřené. Zařazeny jsou i otázky alternativní. Na ty může respondent odpovědět pouze ano či ne. Většina uzavřených otázek jsou otázky selektivní, při nich může respondent volit z předem určených možností. Objevují se ovšem i některé otázky otevřené. Hlavně tam, kde je zákazník tázán na to, co mu chybí nebo co by rád v nabídce Spolchemie viděl. Co se týče otázek vzhledem vztahu k obsahu, byly voleny pouze otázky přímé.

4.2.5.4.5. Pořadí otázek, vzhled dotazníku

Z hlediska pořadí jednotlivých otázek, byla snaha se vyhnout tomu, aby odpověď na jednu otázku evokovala v respondentovi odpověď na otázku další. Není možné se například nejprve ptát na spotřebu respondentova automobilu a poté na to, jakou vlastnost u svého automobilu považuje za důležitou. Pořadí musí být samozřejmě opačné. Pokud jde o vzhled dotazníku, nakonec byl zvolen úsporný návrh. Dotazník nebude doplněn o některé grafické motivy. Ty by měly zpříjemnit jinak poměrně nudné vyplňování pro respondenty. Byl brán ohled na náklady a ekonomické aspekty nakonec zvítězily. Vzhled dotazníku je nakonec zcela jednoduchý. Maximální přehlednost byla prioritou.

4.2.5.5. Pilotáž

Poté, co byl dotazník sestaven, následovala pilotáž. Pilotáž proběhla v listopadu roku 2002. Dotázáni byly tři zákazníci Spolchemie. Jejich výběr byl udělán účelově. Důvodem byl dobrý vztah s panem ing. Plesarem. Celkově nebyly v dotazníku objeveny velké nedostatky. Bylo odstraněno několik tiskových chyb. U pěti otázek byla mírně pozměněna formulace otázek. Dvě otázky byly přidány.

4.2.5.6. Realizace

Samotná realizace bude probíhat v prvním měsíci roku 2003. Jako prostředníci budou určeni prodejci. Ti při styku se zákazníky doručí dotazník a požádají zákazníka o jeho vyplnění. Zároveň se budou snažit o vysvětlení důležitosti a prospěšnosti této akce pro zákazníka samotného. Na vyplnění bude mít zákazník dva týdny. Po této době bude telefonicky kontaktován. Tento krok bude učiněn v zájmu zvýšení návratnosti.

„V případě výzkumu na průmyslovém trhu se upomínka realizuje telefonicky. Po této výzvě obvykle dochází 10% z počtu dotazníků. Další urgencye jsou již zbytečné.“^[7]

Pokud již dotazník odeslal bude mu poděkováno. Pokud ještě dotazník nevyplnil, bude o to ještě jednou požádán. Celá akce by měla být vyhodnocena po třech nebo čtyřech týdnech. Zpracování výsledků bude provedeno za pomoci programu MS Excel.

^[7] Příbová, Marie: Marketingový výzkum v praxi. Grada. Praha 1996

4.2.5.7. Způsob prezentace výsledků

Tato závěrečná část dotazování je neméně důležitá. Pouze správná prezentace může přesvědčit o důvěryhodnosti výsledků a prospěšnosti monitorování spokojenosti zákazníků pro celou Spolchemii. Ač nebyl výzkum ještě proveden, bylo dohodnuto následující schéma prezentace výsledků.

Na úvod budou prezentovány některé hlavní závěry výzkumu. Výsledky by měli být vztaheny k cílům společnosti.

Na druhém místě bude tzv. background. To znamená vymezení problému, definice, úkol výzkumu a věci s tím související.

Na třetím místě budou zachycena relevantní data a jejich vztah k tématu.

Na čtvrtém místě je popsán výzkum samotný. Jeho průběh.

Jako další bod bude časová a finanční náročnost výzkumu.

Na konci bude grafické zpracování výsledků (tabulky a grafy).

4.2.6. Dotazník

U každé otázky zakroužkujte pouze jednu odpověď. Tu odpověď, která nejvíce odpovídá realitě nebo Vašemu přesvědčení.

Otázka 1. Hodnota odebraného zboží za minulý rok v Kč od Spolchemie a.s. byla:

- 1) Méně než 1 milión
- 2) 1-10 miliónů
- 3) 11-50 miliónů
- 4) Více než 50 miliónů

Otázka 2. Většina produkce, kterou jste za minulý rok odebrali byla z oblasti:

- 1) Organická a anorganická chemie
- 2) Syntetické pryskyřice
- 3) Organická barviva a polotovary

Otázka 3. Vaší společnost by jste charakterizoval jako:

- 1) Zpracovatele
- 2) Průmyslového distributora
- 3) Obchodníka/dealera
- 4) Jinak. Uveďte jak

Otázka 4. Vaše společnost odebírá výrobky Spolchemie:

- 1) Méně než 2 roky
- 2) 2-8 let
- 3) více než 8 let

Otázka 5. Vaše společnost měla v minulém roce obrat:

- 1) Méně než 100 mil. Kč
- 2) 101 mil-999 mil. Kč
- 3) Více než 999 mil. Kč

Otázka 6. Je pro Vás kontaktování pracovníka společnosti, kterého potřebujete:

- 1) Vždy snadné
- 2) Většinou snadné
- 3) Často obtížné
- 4) Téměř vždy obtížné

Otázka 7. Pouze pokud jste v předešlé otázce zakroužkovali odpověď 3 nebo 4. Uveďte prostředek, kterým se snažíte kontaktovat zástupce společnosti.

- 1) Telefonem
- 2) Osobně
- 3) E-mail
- 4) Jiný Uveďte

Otázka 8. Pracovníci Spolchemie jsou vstřícní a ochotní.

- 1) Vždy
- 2) Téměř vždy
- 3) Pouze někdy
- 4) Téměř nikdy

Otázka 7. V porovnání s jinými dodavateli jsou zástupci Spolchemie na lepší odborné úrovni.

- 1) Ano
- 2) Ne
- 3) Jsou na stejné odborné úrovni

Otázka 9. Zakázka je projednávána rychle a k Vaší spokojenosti.

- 1) Vždy
- 2) Téměř vždy
- 3) Pouze někdy
- 4) Téměř nikdy

Otázka 10. Zástupce Spolchemie reaguje při projednávání zakázky na změny ve vašich požadavcích rychle a pružně.

- 1) Vždy
- 2) Téměř vždy
- 3) Pouze někdy
- 4) Téměř nikdy

Otázka 11. Marketingové materiály předkládané Spolchemií jsou v porovnání z jinými:

- 1) Atraktivnější a zajímavější
- 2) Na podobné úrovni
- 3) Zaostávají za jinými dodavateli

Otázka 12. Nabídka od Spolchemie je:

- 1) Vždy bez chyb
- 2) Občas se objeví nějaké chyby
- 3) Chyby se objevují často
- 4) Téměř každá nabídka obsahuje chyby

Otázka 13. Zdá se Vám šíře produktové nabídky Spolchemie dostatečná?

- 1) Ano zcela
- 2) Některé výrobky mi v ní chybí

Otázka 14. Pouze pro ty, kteří odpověděli na předešlou otázku negativně. Vyjmenujte výrobky nebo skupiny výrobků, které by jse v nabídce Spolchemie rádi viděli.

.....
.....
.....

Otázka 15. Myslíte si, že kvalita výrobků Spolchemie je lepší než tomu bylo v minulosti.

- 1) Ano
- 2) Ne
- 3) Je přibližně stejná jako v minulosti

Otázka 16. Chápete Spolchemii jako společnost nezátěžující ekologii?

- 1) Ano, bez výhrad
- 2) Ano, ale s určitými výhradami
- 3) Ne, Spolchemie je společnost zatěžující naši ekologii

Otázka 17. Pokud byste měli oznámkovat kvalitu výrobků známkou jako ve škole, jakou byste udělili?

- 1) Jedničku
- 2) Dvojku
- 3) Trojku
- 4) Čtyřku

Otázka 18. Pokud by jste měli zhodnotit spolchemii jako celek, ke kterému z následujících tvrzení by jste se přiklonili.

- 1) Je to perfektní společnost
- 2) Je to dobrá společnost, ale má některé nedostatky
- 3) Musí se zlepšit ve většině oblastí
- 4) Není to dobře fungující společnost

Otázka 19. Vyhovuje Vám současný způsob balení výrobků?

- 1) Ano, všechny výrobky jsou kvalitně a vhodně baleny
- 2) Ano, ale jen u některých
- 3) Ne, velká část výrobků je balena nekvalitně a neprakticky

Otázka 20. Výrobová dokumentace je kvalitní a přesná.

- 1) Vždy
- 2) Téměř vždy
- 3) Pouze někdy
- 4) Téměř nikdy

Otázka 21. Jaký komunikační prostředek používáte pro objednávky?

- 1) Osobní jednání
- 2) Písemnou komunikaci
- 3) Telefon
- 4) Fax
- 5) Internet

Otázka 22. Setkali jste se někdy v minulosti s porušeným nebo jinak vadným obalem u výrobku od Spolchemie?

- 1) Ne
- 2) Méně než 5x
- 3) Méně než 15x
- 4) Více než 15x

Otázka 23. Pokud Vám zvolený způsob vyhovuje, tuto otázku přeskočte. Pokud ne, napište jaký způsob by vám nejlépe vyhovoval.

- 1) Osobní jednání
- 2) Písemná komunikace
- 3) Telefon
- 4) Fax
- 5) Internet

Otázka 24. Pokud vznesete určité specifické požadavky, jsou tyto požadavky plněny?

- 1) Vždy
- 2) Téměř vždy
- 3) Pouze někdy
- 3) Téměř nikdy

Otázka 25. Cenovou úroveň jako celek by jste zhodnotili jako:

- 1) Spíše vyšší
- 2) Střední
- 3) Spíše nižší

Otázka 26. Přislíbené dodací lhůty jsou vyhovující.

- 1) Ano
- 2) Ne

Otázka 27. Záruční doba, která je poskytována na výrobky je dostatečná.

- 1) Ano
- 2) Ne

Otázka 28. Reklamovali jste někdy zboží od Spolchemie?

- 1) Ano
- 2) Ne

Otázka 29. Na následující dvě otázky odpovězte pouze pokud jste odpověděli na předešlou otázku ano. Vyřizování reklamací je bezproblémové.

- 1) Vždy
- 2) Téměř vždy
- 3) Pouze někdy
- 4) Téměř nikdy

Otázka 30. Vyřizování reklamací probíhá dostatečně rychle.

- 1) Vždy
- 2) Téměř vždy
- 3) Pouze někdy
- 4) Téměř nikdy

Otázka 31. Dochází někdy k chybné fakturaci?

- 1) Téměř vždy
- 2) Často
- 3) Téměř nikdy

Otázka 32. Přislíbené dodací lhůty jsou vyhovující.

- 3) Ano
- 4) Ne

Otázka 33. Přislíbené dodací lhůty jsou dodržovány.

- 1) Vždy
- 2) Téměř vždy
- 3) Pouze někdy
- 4) Téměř nikdy

Otázka 34. Dodávka zboží je úplná.

- 1) Vždy
- 2) Téměř vždy
- 3) Pouze někdy
- 4) Téměř nikdy

Otázka 35. Celkově jsem se službami a produkty Spolchemie a.s.

- 1) Absolutně spokojen
- 2) Spokojen, ale uvítal bych některá zlepšení
- 3) Nejsem příliš spokojen

Otázka 36. Pokud byste mohl jmenovat dvě věci, které byste chtěl, aby Spolchemie zlepšila, byly by to následující. Odpověď můžete rozvést.

.....
.....

Otázka 37. Poprodejní servis hodnotíte celkově jako:

- 1) Výborný
- 2) Dostatečný
- 3) Nedostatečný

Otázka 38. Pokud Vám některé služby v poprodejním servisu chybí, mohli byste je uvést? Odpověď můžete rozvést do vět.

.....
.....

Otázka 39. Navštěvujete internetové stránky Spolchemie?

- 1) Méně než 1x měsíčně
- 2) Více než 1x měsíčně

Otázka 40. Umíte si v budoucnu představit častější využití internetu a internetových aplikací při vzájemné spolupráci?

- 1) Ne, neumím
- 2) Ano, umím. Prosím rozveďte

Otázka 41. Uvažovali jste v posledním roce o nahrazení Spolchemie jiným dodavatelem.

- 1) Ne, neuvažovali
- 2) Ano, uvažovali

Otázka 42. V budoucnu byste upřednostnili jiný způsob zjišťování Vaší spokojenosti se službami a produkty Spolchemie.

- 1) Ne, tento mi vyhovuje
- 2) Ano, telefonický kontakt
- 3) Ano, e-mail
- 4) Ano, osobní pohovor
- 5) Ano, jiný způsob

4.3. Sekundární zdroje

Hned na úvod je nutno zmínit, že tato část práce byla velmi obtížná. Spolchemie, kvůli obavám z konkurence, nechtěla celou řadu informací sdělovat. Sekundární zdroje vhodné pro takovéto šetření, je možné získat na více odděleních. Celá řada příkladů je uvedena v teoretické části, v kapitole 3.2.1.. K účelům této práce se podařilo získat pouze data z oddělení kvality. K ostatním byl přístup odepřen.

4.3.1. Inovace

Každá firma musí inovovat. Poptávka se postupem času mění a nabídka musí reagovat. Pokud by firma v určitém časovém období neinovuje, má to pro ni neblahé důsledky v budoucnu. Oddělení kvality eviduje dva druhy inovací. První jsou vynálezy a zlepšovací návrhy, které byly vynalezeny, ale nebyly uvedeny do praxe nebo skončily ve zkušebním provozu. Druhou skupinu tvoří nové výrobky, které jsou již dodávány na trh. Analýza, která je součástí této práce, se zaměřuje na skupinu druhou. Je to zcela logické, protože první skupina nemá přímý vliv na spokojenost zákazníka. V následující tabulce jsou zachyceny počty inovací v uplynulých třech letech. Jednak v sumách za celý rok a jednak po čtvrtletích.

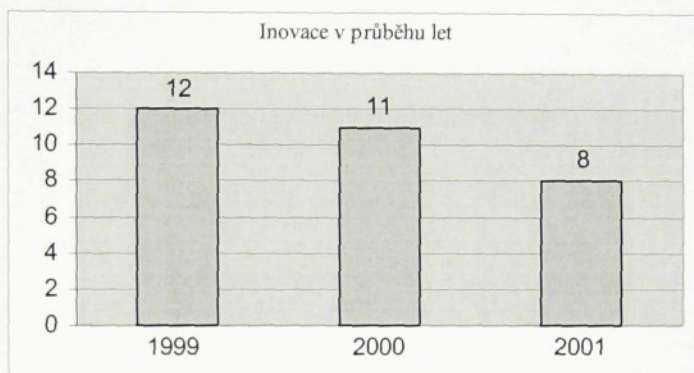
Obrázek č. 25 – Počet inovací^[16]

<i>Kvartál</i>	1.	2.	3.	4.	<i>Celý rok</i>
<i>1999</i>	2	6	4	0	12
<i>2000</i>	4	5	2	0	11
<i>2001</i>	0	5	1	2	8
<i>1999-2001</i>	6	16	7	2	31

^[16] Zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Interní materiály oddělení kvality 2002

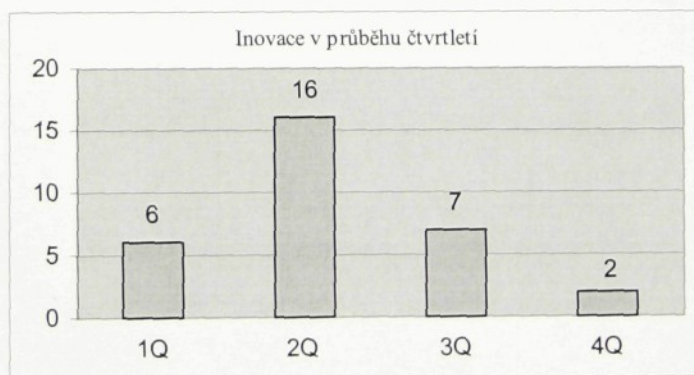
Pro lepší názornost jsou uvedeny následující dva grafy. První z nich ukazuje průběh inovační aktivity v jednotlivých letech. Klesající počet nových výrobků není jistě pro Spolchemii nikterak lichotivým výsledkem. Důvody takového stavu si zaslouží hlubší analýzu ze strany podniku.

Obrázek č. 26 – Počet inovací v letech 1999-2001^[16]



Druhý graf se zabývá inovacemi měřenými po čtvrtletích.

Obrázek č. 27 – Počet inovací ve čtvrtletích 1999-2001^[16]



^[16] Zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Interní materiály oddělení kvality 2002

4.3.2. Reklamační řízení

„Nejnovější poznatky marketingových výzkumů dokazují, že zákazník, jehož reklamace byla vyřízena k jeho spokojenosti, zůstává opět mezi budoucími zákazníky firmy, a to šestinásobně častěji než zákazníci, kteří nereklamovali.“^[6]

Předešlá citace má za úkol pouze potvrdit, že správně zvládnuté reklamační řízení má velký vliv na samotnou spokojenost zákazníka. Spolchemie vede statistiku jednotlivých reklamačních řízení, ze kterých byly sestaveny tabulky a grafy v této kapitole.

4.3.2.1. Počet reklamací

Tato kategorie má opět jasnou spojitost se spokojeností zákazníků. Následující tabulka zachycuje vývoj reklamací v jednotlivých letech i v jednotlivých čtvrtletích.

Obrázek č. 28 – Počet reklamací^[16]

<i>Kvartál</i>	<i>1.</i>	<i>2.</i>	<i>3.</i>	<i>4.</i>	<i>Celý rok</i>
<i>1999</i>	11	7	22	11	51
<i>2000</i>	5	11	2	6	23
<i>2001</i>	17	10	8	7	43
<i>1999-2001</i>	33	28	32	24	117

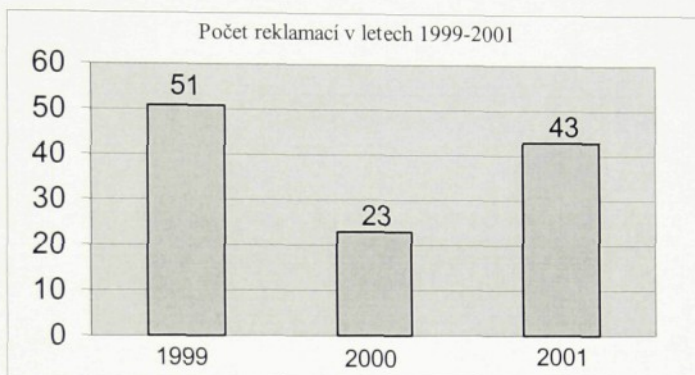
Pro lepší názornost jsou přiloženy opět dva grafy. První z nich zachycuje vývoj reklamací v letech 1999-2001. Situace je velmi zajímavá, protože v roce 2000 došlo k velmi výraznému zlepšení ve srovnání s rokem 1999. V roce 2001

^[6] Lýková, Jana. : Marketingový audit a kontrola. Grada. Praha 2000

^[16] Zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Interní materiály oddělení kvality 2002

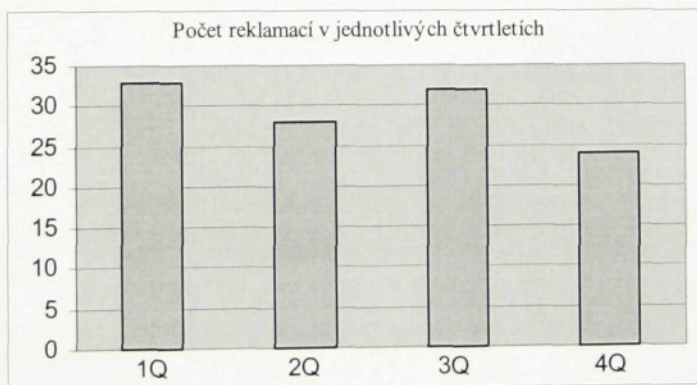
situace již tak příznivá nebyla. Analýza těchto příčin je opět na straně Spolchemie. Snaha vedení a odpovědných pracovníků by měla být alespoň navázat na rok 2000.

Obrázek č. 29 – Počet reklamací v letech 1999-2001^[16]



Následující graf zachycuje situaci opět po čtvrtletích. Počet reklamací je rovnoměrný a téměř stejný.

Obrázek č. 30 – Počet reklamací ve čtvrtletích 1999-2001^[16]



^[16] Zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Interní materiály oddělení kvality 2002

4.3.2.2. Počet uznaných reklamací

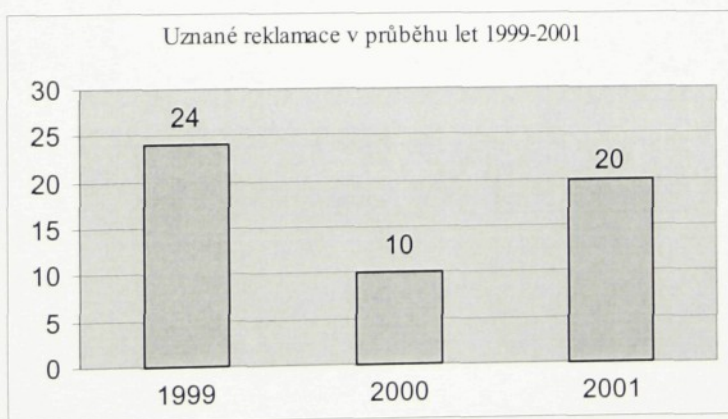
Ne všechny reklamace jsou samozřejmě uznány. Někdy Spolchemie poskytne zákazníkovi pouze slevu a často je reklamace také zamítnuta. Počet uznaných reklamací zachycuje obrázek 31. Tato statistika je opět provedena jak čtvrtletně, tak celoročně.

Obrázek č. 31 – Počet uznaných reklamací^[16]

<i>Kvartál</i>	<i>1.</i>	<i>2.</i>	<i>3.</i>	<i>4.</i>	<i>Celý rok</i>
<i>1999</i>	4	6	6	8	24
<i>2000</i>	4	4	2	0	10
<i>2001</i>	9	4	6	1	20
<i>1999-2001</i>	17	17	14	9	54

Následující graf zachycuje počet reklamací v jednotlivých letech. Už na první pohled je vidět, že je velmi podobný grafu na obrázku 29. Opět zde došlo k výraznému zlepšení v roce 2000.

Obrázek č. 32 – Počet uznaných reklamací v letech 1999-2001^[16]



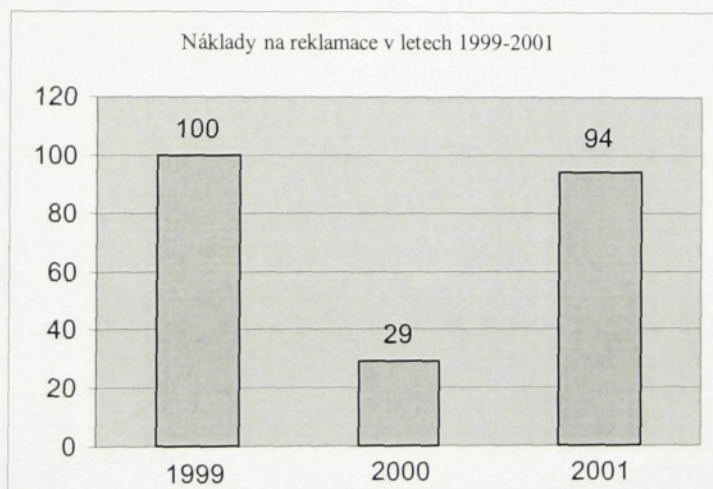
^[16] Zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Interní materiály oddělení kvality 2002

Zajímavá je skutečnost, že poměr mezi celkovým počtem reklamací a uznanými reklamacemi je téměř stejný. Pohybuje se v rozmezí 43,5-47 procent. Spolchemie by se tedy měla zaměřit na snižování absolutního počtu reklamací. Počet uznaných reklamací je pravděpodobně pouze odvozen od absolutního počtu a bude se i nadále pohybovat okolo tohoto rozmezí.

4.3.2.3. Náklady na reklamace

Tato data jsou již velmi citlivá. Po dohodě se Spolkem bylo rozhodnuto, že mohou být zveřejněna, ale pouze v zašifrované formě. Absolutní hodnoty nebudou uvedeny. Na obrázku č.33 je graf, který ukazuje vývoj nákladů na reklamace v čase. Levá osa tentokrát neukazuje absolutní hodnoty, ale procenta. Jako základna byl určen rok 1999. Tomu je tedy přisouzena hodnota 100 procent. Ke grafu je vhodné dodat snad jen to, že náklady na reklamace kopírují počet uznaných reklamací. Opět je zde značný propad v roce 2000.

Obrázek č. 33 – Náklady na reklamace^[16]

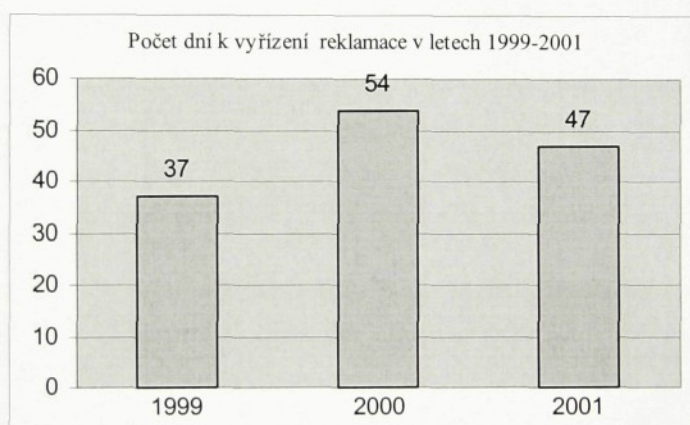


^[16] Zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Interní materiály oddělení kvality 2002

4.3.2.4. Rychlost vyřízení reklamace

Rychlost vyřízení reklamace je další kategorií, která má vliv na spokojenost zákazníka. Pro zákazníka je samozřejmě lepší, když reklamační řízení trvá co nejkratší dobu. Následující graf zachycuje průměrnou rychlost vyřízení reklamace v letech 1999-2001. Nejdéle trvalo reklamační řízení v roce 2000. Nutno ale poznamenat, že se zde nacházela odlehlá hodnota. Jedno reklamační řízení totiž trvalo téměř 8 měsíců.

Obrázek č. 34 – Rychlost vyřízení reklamace^[16]



^[16] Zdroj: Spolchemie Ústí nad Labem, Interní materiály oddělení kvality 2002

4.3.6. Shrnutí kapitoly

Spolchemie by měla v tomto duchu vyhodnotit celou řadu sekundárních dat, která mají bezprostřední vztah se zákazníkem. Pokud by některá z kategorií nevycházela příliš lichotivě, samozřejmostí je hlubší analýza příčin a následná snaha o zlepšení. Každé oddělení se musí zaměřit na takové kategorie, které ovlivňují zákaznickou spokojenost. V souvislosti s analýzou sekundárních dat na oddělení kvality byla zjištěna velmi zajímavá skutečnost. Oddělení kvality nijak neměřilo rychlost vyřízení reklamace. Přesto pracovníci tohoto oddělení uznali, že tato kategorie má vliv na spokojenost zákazníků Spolchemie. Rozhodli se proto tuto kategorii do budoucna měřit a čas potřebný na vyřízení reklamace zkracovat. K takovýmto zjištěním může dojít i na některých jiných odděleních. Zavedení procesu monitorování spokojenosti zákazníků může mít v tomto ohledu zajímavý synergický efekt a může pomoci zlepšit některé činnosti ve Spolchemii.

5. Závěr

Tato kapitola bude věnována shrnutí celé práce. Cílem práce bylo vytvořit ucelený návrh systému monitorování spokojenosti zákazníků ve Spolchemii a.s.. Tento systém bude součástí datové základny při opětovné certifikaci Spolchemie v květnu 2003. Jak již bylo uvedeno na začátku, právě požadavek neustálého monitorování spokojenosti zákazníků se v novém vydání normy ISO 9000 z roku 2000 objevuje.

Při vypracovávání této práce jsem se potýkal s určitými problémy. Prvním byl relativní nedostatek teoretické literatury. Dalším byla obtížnější spolupráce s ostatními odděleními uvnitř Spolchemie. Pouze jsem si potvrdil, že vnitropodnikové vztahy jsou jednak formální (zachyceny organizačním schématem), ale také neformální. A ty hrají často důležitou roli. Poslední věc, která v sobě skrývala určité problémy, byla opatrnost Spolchemie při poskytování údajů. Z tohoto důvodu není analýza sekundárních dat rozsáhlejší a podrobnější.

Na druhé straně byla tato práce pro mě samotného v mnohých oblastech velmi poučná. Značným přínosem bylo samotné seznámení se s chodem v relativně velké společnosti. Hlavní pozitivum pro mě samotného, bylo samostatné zpracování relativně rozsáhlého problému. Jedním z dalších byla možnost vyzkoušet si dotazování při předprůzkumu.

System monitorování spokojenosti zákazníků nebyl ještě kompletně ověřen v praxi. Například marketingový výzkum formou dotazování proběhne teprve v lednu roku 2003. Tento systém samozřejmě není dokonalý. Tak jako každý proces, tak i proces monitorování spokojenosti zákazníků musí být neustále vyhodnocován a zlepšován. Ovšem nic nebrání tomu, aby byl úspěšně zaveden do každodenní praxe.

Seznam použité literatury:

Knižní publikace:

1. Foret, Miroslav. :
Jak komunikovat se zákazníkem. Computer Press. Praha 2000
2. Frank, J.H. :
VDA- Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti. Česká společnost pro jakost. Praha 2000
3. Frehr, H.U. :
Total quality management. UNIS publishing. Brno 1995
4. Horáková, Iveta. :
Marketing v současné světové praxi. Grada. Praha 1992
5. Kotler, Philip. :
Marketing. Management. Grada. Praha 1998
6. Lýková, Jana. :
Marketingový audit a kontrola. Grada. Praha 2000
7. Příbová, M. a kol. :
Marketingový výzkum v praxi. Grada. Praha 1996
8. Rosa, J. a kol. :
Komentované vydání norem ISO/DIS 9000:2000. ČSNI. Praha 2000
9. Símová, Josefína:
Marketingový výzkum trhu. TU v Libereci. Liberec 1997
10. Strnad, P., Myslivcová, S. :
Průmyslový marketing. TU v Liberci. Liberec 2001

11. Tomek, G., Vávrová, V. :
Slovník marketingu. A plus. Praha 1999
12. Veber, Jaromír. :
Management kvality-od ISO 9000 k TQM. Nakl. Máchova kraje. Bělá pod Bezdězem
1997
13. Whiteley, R.C. :
Podnik řízený zákazníkem. Victoria Publishing. Praha 1991
14. Zbořil, Kamil. :
Marketingový výzkum- metodologie a aplikace. VŠE Praha. Praha 1998
15. Zikmund, W., Di Amica, M. :
Marketing. West Publishing Company. Mineapolis 1993

Interní materiály Spolchemie:

16. Interní materiály oddělení kvality z let 1999-2001
17. Interní materiály obchodního oddělení z let 1999-2001
18. Interní materiály personálního oddělení z roku 2001
19. Katalog výrobků z roku 2002
20. Výroční zpráva Spolchemie z let 1999-2001

Internetové zdroje:

21. <http://www.spolchemie.cz>
22. <http://www.ceskytelekom.cz>