

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ / KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Jitka Vrbová

Specifické metody hodnocení spokojenosti zákazníků

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Jitka Vrbová

Specific evaluation methods of cliental contentment

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 12. 3. 2014

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu Prof. PhDr. Bartákovi za odborné vedení, podnětné připomínky a pomoc při zpracování této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá pohledem na specifické metody měření zákaznické spokojenosti, s tím spojenou problematikou. Dále se zaměřuje na vlivy a specifika všech aspektů podnikání firem, které tyto metody využívají. Klade důraz na důležitost měření a hodnocení spokojenosti zákazníků ve firmách. Na závěr je v praktické části detailně popsána případová studie a dotazníkový průzkum využívání těchto měření v praxi.

Klíčová slova

Loajalita, metody hodnocení spokojenosti, měření spokojenosti, průzkum, spokojenost, tajný kontrolní nákup, zákazník, zaměstnanec.

Annotation

The thesis deals with specific methods on the measurement of cliental contentment and corresponding problems. Furthermore it focuses on various impacts and all distinctive aspects of entrepreneurship in firms using these methods. It lays emphasis on the importance of measurement of cliental contentment in firms. In conclusions there is described a case study and an interrogatory survey using these methods in practice.

Key words

Contentment, customer, employee, loyalty, the measurement of contentment, methods of measuring contentment, secret monitoring purchase, survey.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. ZÁKAZNÍK A SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA	10
1.1 Zákazník.....	10
1.2 Systém managementu jakosti.....	12
1.3 Péče o zákazníky.....	13
1.4 Loajalita zákazníka.....	15
1.5 Spokojenost zákazníka.....	17
2. VÝZNAM HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	24
3. POSTUPY A MODELY HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ ..	26
3.1 Mystery shopping.....	27
3.2 Mystery calling.....	28
3.3 Mystery emailing.....	29
4. ÚLOHA HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ V ORGANIZACI	30
5. VÝKONNOST A KVALITA VERSUS SPOKOJENOST	32
6. EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	35
6.1 Zpětná vazba.....	38
6.2 Hodnocení výkonu.....	40
PRAKTICKÁ ČÁST	44
7. PŘÍPADOVÁ STUDIE MYSTERY SHOPPING A ICCA VE FIRMĚ 1SHOP.CZ S.R.O.	45
7.1 O společnosti.....	45
7.2 SWOT analýza.....	48
7.3 Důvod využívání metod měření spokojenosti ve firmě 1shop.....	48
7.4 Vlastní kalkulace ekonomických bonusů.....	54
7.5 Měření spokojenosti – ICCA.....	59
7.6 Získávání měřených / hodnocených dat.....	61
7.7 Komentáře zákazníků.....	63
7.8 Mystery shopping.....	69
7.9 Dílčí závěr.....	74
7.10 Doporučení.....	76
8. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	78
8.1 Stanovení hypotéz.....	78
8.2 Metoda sběru dat a zpracování údajů.....	78
8.3 Charakteristika respondentů.....	78
8.4 Dílčí závěr - Interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	92
ZÁVĚR	94
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	97
SEZNAM ZKRATEK	100
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK	100

ÚVOD

V současnosti se stěžejní podmínkou úspěšnosti podnikání stává nejen národně, ale velmi často i mezinárodně srovnatelná úroveň znalostí a dovedností lidí – zaměstnanců, včetně optimální míry jejich sociální odpovědnosti, etické a morální vybavenosti. Globální ekonomika, internet, telekomunikace a rychlé technologické a znalostní transfery přinášejí viditelný posun od tradiční nadvlády výrobce k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. Výsledkem je i nový pohled na kvalitu a to jednoznačně z hlediska zákazníka a spotřebitele, ne z hlediska pouhého výrobce.

U většiny zboží a služeb je v dnešní době na trhu nadvýroba, přebytek. Rostoucí tlak a konkurence, globalizace a zrychlující se tempo toku informací kladou na firmy vysoké požadavky a nároky. Kvalita produktů a cen se stále více vzájemně přizpůsobuje, jediným čím se konkurenční firmy od sebe mohou odlišovat jsou zaměstnanci, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Toto vše s sebou přináší důraz a potřebu orientace firem na péči o zákazníky, a to zejména u společností, které nabízejí konkurenční produkt, srovnatelné kvality a úrovně. Zákazník je ten, který přináší do organizace peníze formou nákupu zboží či služeb, jedině on rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firmy, proto by se měl stát předmětem centra snažení. Přebytkem zboží a služeb sílí tlak dodavatelů a obchodníků na prodej svých produktů či služeb, přičemž se často zapomíná na to nejdůležitější a to je pro každou organizaci zákazník spotřebitel.

Měření spokojenosti zákazníků má poskytnout zpětnou vazbu, na základě které se společnost může rozvíjet, zlepšovat a přizpůsobovat. Jedním z nástrojů jak získat zpětnou vazbu je i model excellence EFQM, který klade důraz na řízení změn, flexibilitu organizací, udržitelnost a řízení rizik, schopnost rychle a systematicky rozeznávat příležitosti k růstu a reagovat na všechny podněty, které přicházejí z trhu a vyplývají z požadavků zákazníků na výrobce, na kvalitu, na zaměstnance specifikovaných i v dalších normách, které jsou v práci uvedeny.

Jedním z hlavních důvodů pro měření a hodnocení spokojenosti zákazníků je jeho dopad na finanční výsledky společnosti. Uspokojení zákaznických potřeb vytváří předpoklad

pro vytvoření zákazníkovi věrnosti a tím pádem pravidelného příjmu finančních prostředků. Naslouchat zákaznickým potřebám a otázka jeho spokojenosti by se mělo stát pravidelnou a nedílnou součástí strategie každé společnosti. Spokojenost zákazníka není tedy separována podle jednotlivých dimenzí, ale existuje pouze jako integrovaný soubor neoddělitelných a vzájemně se podmiňujících rozměrů nákladů, kvality a rychlosti.

Primárním cílem této diplomové práce je popsat podstatu a význam této problematiky, přiblížit čtenářům komplexní charakteristiku měření spokojenosti zákazníků. Práce se zaměřuje na konkrétní metody a typy hodnocení spokojenosti zákazníka, zejména nově využívané a specifické. V teoretické části autorka objasňuje problematiku měření spokojenosti a loajality zákazníků. Dále definuje základní pojmy, zaměřuje se na problematiku měření spokojenosti, modely a způsoby jejího měření a vyhodnocení. Pozornost je věnována také efektivnímu řízení lidských zdrojů a to v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, které úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců, protože zaměstnanci utváří obraz společnosti a zejména ti, kteří jsou v přímém styku se zákazníky mohou úzce ovlivnit jeho spokojenost a pozitivní i negativní pocity. Což je také definováno v mezinárodních normách ISO. Firma, která chce v současné době uspět musí aktivně používat nástroj podnikového řízení a to je systém managementu kvality. Z hlediska finanční náročnosti zavedení tohoto systému, řada firem vytváří a zavádí integrovaný systém řízení. Pouze firma, která má nastavený integrovaný systém řízení, je schopna prokázat kvalitu ve všech svých procesech a tedy dostát požadavkům zákazníka včetně udržení jeho spokojenosti s nabízeným produktem či službou.

Praktická část je rozdělena do dvou částí. V první části je analyzována reálná případová studie, které se týká hodnocení spokojenosti zákazníků společnosti 1shop.cz s.r.o. Případová studie je dělena na hodnocení pomocí ICCA a mystery shopping, u obou jsou popsány postupy, metody a konkrétní finanční analýzy včetně vlivu na odměňování. Druhá část je věnována dotazníkovému průzkumu, který se zabývá měření spokojenosti jak z pohledu zákazníka, tak z pohledu firem. Na základě získaných dat autorka provádí dílčí závěry. Navrhuje opatření a doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků s produkty, přístupem společnosti 1shop.cz s.r.o.

TEORETICKÁ ČÁST

1. ZÁKAZNÍK A SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA

1.1 Zákazník

Zákazník je každý, kdo již má nebo u sebe nechá vyvolat potřebu nakoupit. Prvním krokem k pochopení zákazníka je popis jeho potřeb, přání, hodnot. Ten, komu předáváme výsledky naší činnosti. Ať se již jedná o výrobky či poskytované služby. Je potřeba rozlišit rozdíl mezi zákazníkem a spotřebitelem. Zákazník je ten, který rozhoduje o koupi či objednávce, avšak nemusí jej spotřebovat. Spotřebitel je konečný uživatel produktu či služby, nemusí jej koupit. Ten, který produkt užívá a tudíž hodnotí. Užíváním produktu či služby uspokojuje své potřeby. Existuje několik typů zákazníků, mezi základní dělení patří: interní, externí a koneční uživatelé.

- Interní - spolupracovníci, kolegové z ostatních oddělení společnosti
- Zprostředkovatelé – dealeři, subdealeři, sklady
- Externí - nejsou vždy koneční uživatelé produktu,
- Koneční uživatelé – uživatelé produktu, ti co produkt či službu finálně využívají

Při měření spokojenosti můžou být zákazníci dělení například takto:

- *Dle speciálních skupin (např. na dlouholeté zákazníky).*
- *Podle důležitosti (např. VIP, klíčoví, zákazníci).*
- *Podle obratu zákazníka.*
- *Podle postavení zákazníka (aktuální, bývalý, potencionální zákazník).*
- *Podle strukturových skupin.¹*

¹ NOVÝ, I. *(Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!* 1. vyd. Praha: Grada, 2006, str. 131. ISBN 80-247-1321-7

Zákazník či klient na jedné straně a obchodník na druhé jsou partneři. V tomto vztahu je obchodní partner vždy ten, kterému z uzavření obchodu vznikají povinnosti, zákazníkovi stačí jen projevit zájem. Tato podmínka je vždy předem stanovená a na prodejci je, uspokojit zákazníkovi potřeby a za každých okolností být vstřícný, ochotný a chápající. V každém partnerském vztahu je důležitá komunikace, přerušení komunikace se zákazníkem vede většinou ke ztrátě zájmu z jeho strany a poté k přechodu ke konkurenci. Aby se organizace vyhnula ztrátě svých klíčových zákazníků je potřeba znát, kdo jsou jejich klíčoví zákazníci a jak dobře je firma zná. Informace o zákazníkovi jsou důležité k upevnování postavení. Zde platí Paretův zákon, který říká, že 20 % příčin způsobuje 80 % následků. Každá firma, která usiluje o úspěch si musí vytvořit vlastní databázi zákazníků. Sledovat co, kdy, v jakém množství si zákazníci objednávají. Z těchto databází sledovat procenta nových, stávajících a úbytky těch zákazníků, kteří firmu opouštějí. Mimo jiné databáze umožňuje obesílat zákazníky nejruznějšími nabídkami, katalogy, emailovými newslettery.

Potřeba nakoupit je u zákazníka většinou vedena těmito 3 faktory a na nich je postavena většina marketingových kampaní (příčemž reklama je součástí propagace a ta je součástí marketingového mixu).

- **„Chtivost**

Chtivost je zde vnímána jako neodkladná potřeba zákazníka získat produkt či službu.

- **Strach**

Strach také vyvolá v zákazníkovi nutnost pořídit si produkt či službu, protože nedostatkem by mohl „utrpět“.

- **Sebeláska**

Sebeláska je v tomto případě vyjádřením tzv. snobské hodnoty, tzn., zákazník rád zaplatí navíc, je-li produkt či služba v určitém smyslu prestižní.

*Spotřební chování ovlivňují psychické procesy, kterými se projevují naše duševní vlastnosti, jejichž individuální skladba vytváří charakter naší osobnosti. Jde o rozpoznání psychických zvláštností jedince, jeho charakteristiku v pojmech psychických vlastností či rysů osobnosti.*²

² ADAMS, T. *Prodej: vše, co jste si přáli vědět a báli jste se na to zeptat*. Praha: Alternativa, 1996, str. 125 -130. ISBN 80-85993-10-4.

Hartl (1996) popisuje spotřební chování obecně jako souhrn vnějších projevů, činností, jednání a reakcí organismu zaměřené na uspokojování určitých potřeb.

1.2 Systém managementu jakosti

Vymezení pojmu systém managementu jakosti považuje Nenádal (2004, s. 12) za součást managementu společnosti, která by měla zaručit maximální spokojenost zákazníka, při co nejnižších nákladech. Autorka se domnívá, že systém managementu kvality jako účinný nástroj podnikového řízení v našich firmách musí být velmi flexibilní. To znamená, že musí trvale absorbovat stále nové požadavky a aspekty.

Mezi nejznámější a nejpoužívanější koncepce managementu jakosti patří :

- Odvětvové standardy – jako příklady mohou sloužit standardy AQAP pro NATO, QSF pro letectví a kosmonautiku, VDA či QS pro automobilový průmysl. Tyto normy jsou stále zdokonalovány a modifikovány podle výsledků technického pokroku a úrovně výroby.
- Normy ISO řady 9000 pro řízení jakosti – tyto standardy se staly součástí národních systémů norem ve většině průmyslově vyspělých zemích. Byly revidovány v roce 1994, 2000 a 2008-9. Revize z roku 2009 měla zásadní charakter a významně orientovala požadavky stanovené normami na plnění potřeb a požadavků zákazníka a řízení a zlepšování procesů. Základní normou je ISO 9001. Na tuto normu navazuje řada dalších norem, které jsou přizpůsobeny požadavkům různým oblastem podnikání.

TQM – Total Quality Management - komplexí řízení kvality. Cílem této koncepce je dodání produktů či služeb v kvalitě uspokojující zákazníka ve správném čase a za správnou cenu. Filozofie TQM zahrnuje řadu různých dimenzí (strategie, marketing, inovace), jedná se tedy o celostní přístup ke kvalitě. Filozofie TQM se zaměřuje spíše na způsob myšlení o cílech organizace, procesech a lidech, včetně otázek etiky a podnikové kultury než exaktní návod pro výkon managementu.

Tabulka 1: Principy managementu jakosti

Principy managementu jakosti podle ISO 9000 a ISO 9004	Principy Excellence podle EFQM Modelu Excellence
1. Zaměření na zákazníka	1. Orientace na výsledky
2. Vedení a řízení zaměstnanců	2. Zaměření na zákazníka
3. Zapojení zaměstnanců	3. Vůdcovství a stálost účelu
4. Procesní přístup	4. Management prostřednictvím procesů a faktů
5. Systémové přístup k managementu	5. Rozvoj a zapojení lidí
6. Neustálé zlepšování	6. Neustálé učení se, inovace a zlepšování
7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech	7. Rozvoj partnerství
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy	8. Sociální odpovědnost

Zdroj: NENÁDAL J., *Měření v systémech managementu jakosti*, str. 13

V této tabulce je uvedeno 8 hlavních principů, v levé části uváděné v normě ISO 9000 a ISO9004 a v pravé principy Excellence.

- „*Model excellence - EFQM, který slouží jako doporučující rámec pro řízení organizací v podnikatelské sféře i ve veřejných službách. Model lze používat jako metodický nástroj pro zlepšování manažerských praktik a též jako souhrn kritérií pro jejich hodnocení*“.³

1.3 Péče o zákazníky

Firmy vynakládají velké finanční prostředky a úsilí na získávání nových zákazníků, avšak stejné investice by měly věnovat k udržení zákazníků stávajících. Pro firmu je vždy dražší nalézt nového zákazníka, než si udržet stávajícího. Firmy vynakládají velké finanční částky do reklamních kampaní, investují do katalogů a zaměstnávají obchodní zástupce, aby získali nové zákazníky. Často tím péče o své zákazníky končí,

³ SYSEL, Jiří . Historie a současné koncepce řízení kvality. *Citellus*. [online]. 2012 [cit. 2014-02-26] Dostupné z: <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/4-Historie-a-soucasne-koncepce-rizeni-kvality>

firma začne objednávky zákazníků považovat za automatické. V mnoha firmách je péče o stávající zákazníky odsouvána do pozadí.

Vlivem globalizace a růstu konkurence se v posledních letech rozšířil jeden z účinných marketingových nástrojů, tzv. věrnostní programy, realizované formou věrnostních karet. Autorka specifikuje věrnostní programy v podkapitole 1.4.

„Spokojení zákazníci jsou loajální zákazníci (nemají žádný důvod ke změně) a loajální zákazníci nakupují vždy znovu u stejného dodavatele. Spokojenost zákazníka je výsledkem srovnání jeho očekávání a skutečných přínosů.“⁴

Očekávání a přání zákazníka jsou ovlivněny následujícími aspekty:

- *Jaké jsou dosavadní zkušenosti zákazníka s konkrétním produktem?*
- *Jaká má zákazník individuální osobní očekávání?*
- *Jaké jsou potenciální kupní motivy zákazníka?*
- *Nakupuje zákazník na základě osobního doporučení?*
- *Nakolik je zákazník informován o nabídce konkurence? “⁴*

Aspekty, které mají kladný a negativní vliv na vztahy se zákazníkem jsou schematicky uvedeny v následující tabulce.

⁴ NOVÝ, I., PETZOLD J. *(NE)spokojený zákazník – náš cíl?!* 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, str. 104 – 105. ISBN 80-247-1321-7.

Tabulka 2: Vlivy na vztah se zákazníkem

Pozitivní	Negativní
- pravidelný telefonický kontakt	- volat pouze jako reakci
- doporučení věci	- hodnocení věcí, které nesouvisí s prodejem
- upřímnost	- být „kam vítr, tam plášt“
- vyzvání k telefonickému kontaktu	- neverbální reakce
- známky uznání	- čekání na nedorozumění
- návrhy na poskytnutí dostupného servisu	- čekání na návrhy a poskytnutí servisu
- zdůraznění společných problémů	- používání „já“ jazyka
- aktivní přístup k řešení problémů	- pouhé reagování na problémy
- používání odborného jazyka	- obšírnost a rozvláčnost
- osobní problémy brát vážně, je-li to třeba	- vyhýbat se osobním problémům
- mluvit o „naší společné budoucnosti“	- mluvit o špatné minulosti
- kvalitní zpracování problémů, otázek	- přistupovat k problémům ad hoc ⁵
- převzetí odpovědnosti	- přesouvat vinu na zákazníka
- plánování do budoucnosti	- lpět na minulosti.

1.4 Loajalita zákazníka

„Způsob chování zákazníka, projevující se na trhu zejména dvěma důsledky: opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi do okolí“⁶

Rozdíl mezi spokojeností a loajalitou je zejména v rozsahu nabídky konkurence. Zejména u monopolních dodavatelů jsou nuceni se stát loajálními zákazníky i ti, co byli nespokojeni. Loajalita slouží zejména k budování vztahů, buď s jednotlivcem – zákazníkem, které je známé pod pojmem customer relations, nebo vztah s širší skupinou lidí – public relations.

⁵Ad hoc - latinský termín ad hoc se dá přeložit jako "k tomuto", ale většinou se používá překlad za "určitým, jediným účelem".

⁶ NENÁDAL J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2004, str. 65. ISBN 80-7261-110-0

Existuje mnoho způsobů a metod, jak odměnit zákazníka a tím pádem budování vztahů s ním. Loajální zaměstnanec si zaslouží odměnu, avšak ve většině případech se nejedná o odměnu finanční. V posledních letech se rozšířily věrnostní programy. Registrací do těchto programů získává firma důležité a často podrobné informace o svých zákaznících. Pomocí těchto dat jsou firmy schopné identifikovat potřeby, oslovovat zákazníky konkrétními nabídkami a nabízet slevové poukazy. Tím, že zákazník při nákupu poskytne obchodníkovi svou věrnostní kartu má firma k dispozici detailní přehled jeho uskutečněných nákupů. Pomocí dalších marketingových nástrojů je dále schopna konkrétní a kompletní analýzy zákazníka, jeho nákupů a spotřebního chování.

Tyto programy jsou zaměřeny na věrné zákazníky, kteří jsou za nákupy v daných společnostech odměňováni. V mnoha případech získává věrnostní kartu i zákazník po prvním nákupu. Společnost si tak zajišťuje loajalitu a věrnost svých nakupujících již po prvním využití dané služby či produktu.

Z počátku se obchodníci zaměřovali zejména na zákazníky čerpacích stanic, v posledních letech se tento trend rozšířil do všech oblastí. Neexistuje takový věrnostní program, který by přinesl okamžité výsledky, jedná se vždy o dlouhodobé působení na zákazníka. Ten si nejdříve musí jeho spolehlivost vyzkoušet a to chce čas.

Kromě věrnostních programů patří mezi marketingové nástroje, kterými lze posílit loajalitu zákazníků také systém doporučení (doporučování). Mimo to, kdo na doporučení nakoupil, firmy zajímá i kdo nového zákazníka doporučil. Doporučený zákazník má o produkt skutečný zájem a většinou je u něj předem vyvolána potřeba nakoupit. Obchodník tudíž nemusí vynaložit takové úsilí, jako při prodeji novému zákazníkovi a mnohdy může zároveň ušetřit za ne vždy efektivní reklamu.

Klientská vazba – cílem je, aby zákazník v budoucnu opět nakoupil v dané společnosti a nikoliv u konkurence, vytvořit vazbu zákazníka k podniku. Často se tato vazba nevztahuje ke konkrétní firmě, ale také ke značce, konkrétnímu zboží, k určitému prodejci (osobní vazba). Chce-li mít firma spokojené zákazníky, musí zjistit, jaké mají přání, potřeby, očekávání a co je pro ně důležité. Existuje několik možností, jak si firma zákazníka k sobě připoutá.

„Rozlišujeme vazby: emocionální, ekonomické, smluvní a techniko - funkční.

- *Emocionální – nejefektivnější pro dlouhodobý vztah mezi zákazníkem a firmou. Vytváří se na základě vazeb se zákazníky na osobní úrovni. Jedná se o nejjistější a nejefektivnější metodu.*
- *Ekonomická – náklady na změnu dodavatele se jeví zákazníkovi vyšší než možné přínosy. Avšak zákazníci, kteří hledí pouze na cenu nejsou loajální, při výhodnější nabídce snadno přejdou ke konkurenci.*
- *Techniko - funkční – nucené využívání určitých služeb (např. autorizovaný servis při koupi nového vozu).“⁷*

Důležitým faktorem je uvědomování si, kde jsou hranice klientské vazby. Zákazník nesmí nabýt dojmu, že je firmou obtěžován. Takové jednání by mělo pro firmu opačný efekt. Ve všem i zde platí klasické Paretovo pravidlo, 20 % zákazníků tvoří 80 % zisku firmy. Zároveň se tento zákon přímo dotýká i řízení lidských zdrojů, kdy je 20 % zaměstnanců tažných a 80 % chovných. Zvrátit tento poměr je většinou nadlidským úsilím.

1.5 Spokojenost zákazníka

„Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech potěšení nebo zklamání, vyplývajících z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užitku) a výkonností očekávanou“⁸

„Spokojenost zákazníka je pocit, kdy je zákazník šťastný, že odstranil nedostatek a byl zároveň uspokojen jeho kupní motiv.“⁹

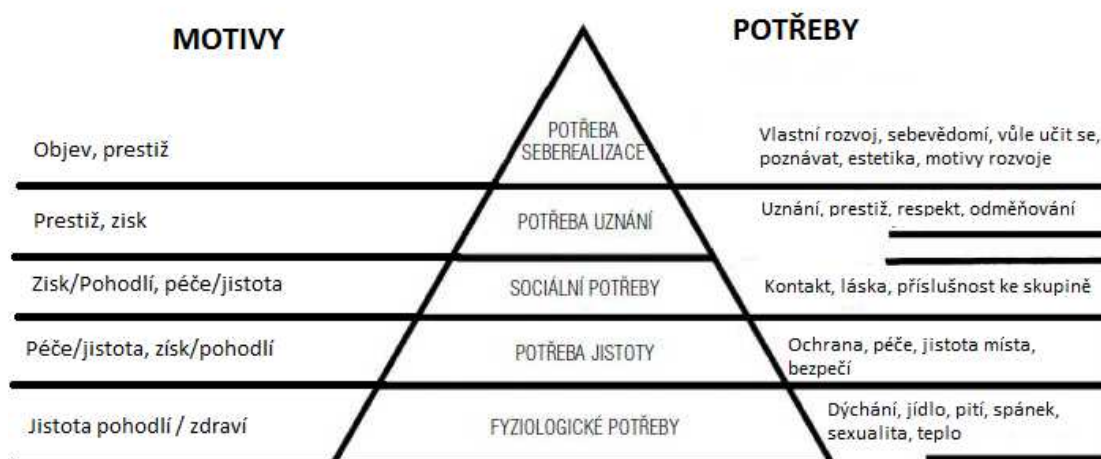
⁷ NOVÝ, I., PETZOLD J. *(NE)spokojený zákazník – náš cíl?! 1 vyd.* Praha: Grada Publishing, 2006, str. 101-103. ISBN 80-247-1321-7.

⁸ KOTLER P., KELLER K. L. *Marketing management.* 12 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 182. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁹ NOVÝ, I., PETZOLD J. *(NE)spokojený zákazník – náš cíl?! 1 vyd.* Praha: Grada Publishing, 2006, str. 18. ISBN 80-247-1321-7.

Dříve vedoucí pracovníci používali k vyhodnocování spokojenosti zákazníka počet přijatých reklamací. Zažitý model - spokojený zákazník = nulové reklamace dnes nahradily speciálně vypracované procesy a postupy ke zjišťování, měření a hodnocení spokojenosti. Spoléhat se na nulový počet reklamací je velmi nebezpečný blud, neboť zákazník, který reklamuje dává najevo svou maximální nespokojenost. Autorka se domnívá, že ani nulové reklamace nejsou a nemohou být měřítkem spokojenosti zákazníka. Spokojenost zákazníka v sobě musí zahrnovat další aspekty jako je zákaznický servis, způsob řešení problémů, dostupnost výrobků a služeb, cenová hladina, komunikace mezi poskytovatelem služeb či výrobcem výrobků a zákazníkem.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: převzato a upraveno (Nový 2006, str. 18)

V roce 1943 definoval Abraham Harold Maslow hierarchii lidských potřeb. První 4 stupně patří do kategorie uspokojitelných (definitivních) potřeb. Sem spadají všechny potřeby, kde po jejich uspokojení nenarůstá samotná potřeba. To znamená, že se člověk po jejich uspokojení přesouvá k jiným, zpravidla vyšším, potřebám. 5. stupeň však obsahuje potřeby, které jsou neuspokojitelné nebo jejich uspokojení trvá jen velmi malou chvíli. V rámci potřeb 5. stupně si člověk vytýčuje cíle, které se při jejich dosažení automaticky posouvají dál. Tento mechanismus samozřejmě může fungovat i u jiných potřeb prvních 4 stupňů, ale převažuje v rámci 5. stupně.

V roce 1959 Frederick Herzberger zformuloval jednu z teorií motivace nazývanou jako Herzbergerova 2 faktorová teorie. Jedná se o jednu z teorií motivace a vhodně doplňuje výše uvedenou Maslowovu pyramidu. Herzberg pojmenoval 2 základní faktory, které jsou pro člověka zdrojem spokojenosti a motivace – hygienické faktory a motivátory (Adair ,2005, str. 69-72)

- Hygienické faktory jsou činitele nebo podmínky, které ovlivňují spokojenost nebo nespokojenost zaměstnance (například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání, atd.).
- Motivátory jsou vlivy uspokojující lidské potřeby, aktivizují zájem a úsilí pracovníků. Motivace je odrazem potřeb a motivátory jsou prostředky jejich uspokojení. Mezi ně patří činitele spojené s náplní a výkonem práce, jejího zvládnutí i oceněním, takové které pomohou nabudit motivaci a spokojenost (například úspěch, uznání, profesní růst, odpovědnost, atd.).

Nenaplnění hygienických faktorů vyvolá sice pracovní nespokojenost, ale jejich naplnění nevyvolává pocit spokojenosti. Pracovník je bere jako samozřejmé a účinek jejich naplnění rychle vyprchá. Příkladem je nevyplacená mzda, která pracovníka rozzlobí, ale pokud je vyplacena, není to přímý motivační stimul. Oproti tomu naplnění motivačních faktorů je nezbytnou podmínkou pro motivaci k vyšším pracovním výkonům a jejich účinek na motivaci je dlouhodobý a jejich nenaplnění nutně neznamená nespokojenost. Příkladem je udělená pochvala.

Je možné tuto hierarchii potřeb a teorii motivace aplikovat na vztah výrobce či poskytovatele služeb a zákazníka ?

V dřívějších letech společnosti dbaly spíše na výrobky, které uměly vyrobit než na výrobky, které zákazníci požadovali. V té době bylo heslo „náš zákazník, náš pán“ opomíjeno. Postupem času se pozornost otočila na potřeby zákazníka a nyní je zákazník ten, který určuje trendy a rozhoduje o tom, zda výrobce či poskytovatel služby obstojí v konkurenčním boji na současném trhu. Na spokojenost má vliv mj. i to, jak je se zákazníkem zacházeno. Každý kontakt se zákazníkem má vliv na to, jaké pocity to v zákazníkovi vyvolá , odhaduje jaké postavení vůči němu firma zaujímá. Tedy to, zda se k firmě zákazník vrátí a nebude v budoucnu řešit nabídky konkurenčních firem.

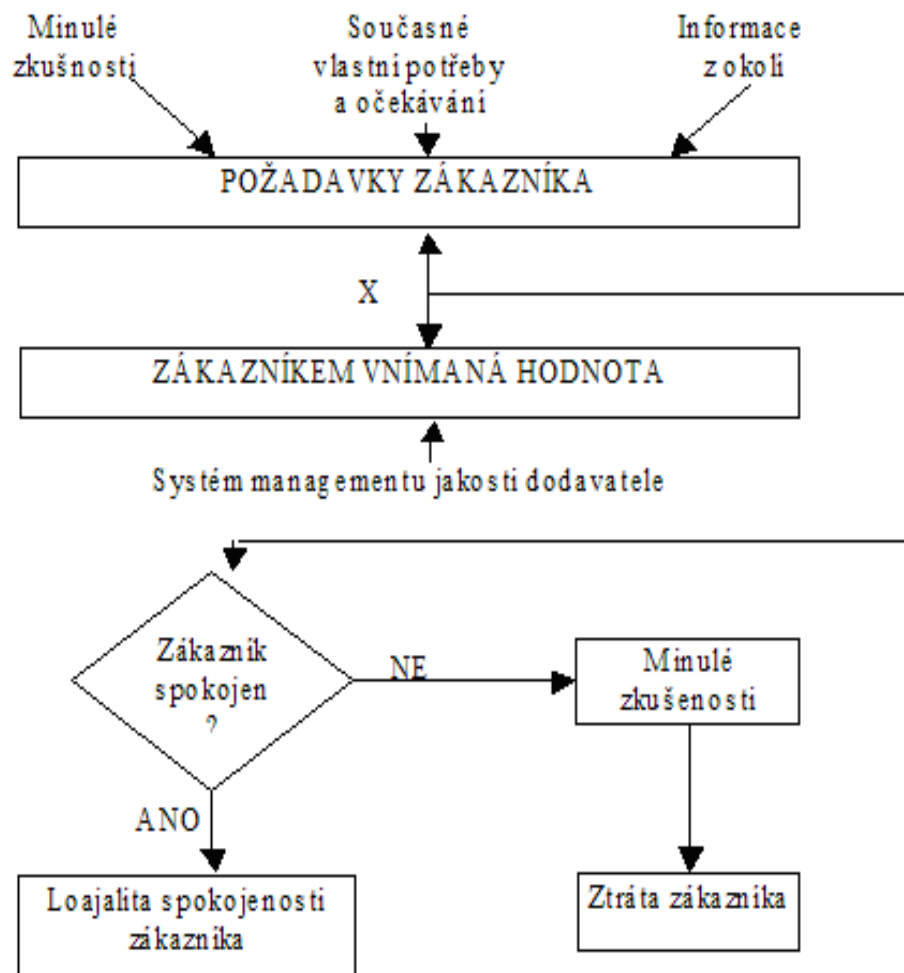
Všichni, kdo se nacházejí v přímém kontaktu se zákazníky by měli projít důkladným školením komunikace a prodejních dovedností. Cílem by mělo být získání a neustálé prohlubování těchto dovedností stejně tak i správných návyků, jak se zákazníky jednat. Neměli by rozlišovat mezi zákazníky důležitými, kteří firmu živí, ale stejně by měli zacházet i se zákazníky méně důležitými. Zaměstnanci, kteří jsou v přímém styku se zákazníky spadají do kategorie „touch points“¹⁰. Jak bylo výše uvedeno, získání a udržení zákazníků je pro firmu strategické, proto se firmy čím dál tím více věnují hodnocení spokojenosti svých zákazníků. Zákazník je spokojen do té doby, než je schopen porovnání. Porovnáním shodného produktu či služby u různých společností vzniká měřítko jeho spokojenosti. Co jednoho zákazníka rozčlíí, může být pro jiného kvalitní péčí a opačně. Spokojenost se tedy odvíjí od očekávání a uspokojení potřeb a požadavků a očekávání zákazníka. Trvale uspokojit zákazníka je možné jen tehdy, pokud firma identifikuje jeho měnící se potřeby a očekávání, která jsou pro něj při koupi důležitá. Zda-li prodejce splnil očekávání zákazníka a jsou-li jeho potřeby uspokojeny.

K tomu, aby byl zákazník spokojen, musí být splněno zejména následující parametru:

- Spokojenost s produktem, koupí-li zákazník nekvalitní zboží, většinou se již k obchodníkovi nevrátí.
- Udržitelná /standardizovaná/ úroveň služeb.
- Zákaznický servis.
- Osobní zájem o zákazníka.

¹⁰touch points: dotykové body

Obrázek 2: Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: převzato a upraveno z (Nenádál 2004, s. 64)

Nenádál popisuje tento model jako základní model spokojenosti zákazníka, kdy si každý zákazník před koupí samotného produktu či služby, udělá určitou představu, která je ovlivněna různými faktory. Rozhodujícími jsou vlastní potřeby, kladné i záporné zkušenosti, reference a informace z okolí. Po uskutečněním prodeji nastává fáze srovnávání reálné hodnoty toho, co získal s představami svých původních požadavků. Z tohoto srovnávání následně vyplývá u zákazníka pocit spokojenosti nebo nespokojenosti. Spokojenost zákazníka tak vzniká na základě pozitivního výsledku srovnáním očekávání a skutečností, požadavky jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání (Nenádál 2004, s. 63).

Obecné pravidlo určování míry spokojenosti zákazníků je definováno následovně :

$$MSZ = f(X)$$

Kdy MSZ je míra spokojenosti zákazníků a X rozdíl mezi požadavky zákazníka a zákazníkem vnímaná hodnota, tedy reálnou hodnotou.

Spokojenost zákazníka je vlastně souhrn pocitů způsobených rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. V závislosti na povaze těchto rozdílů lze definovat 3 stavy spokojenosti.

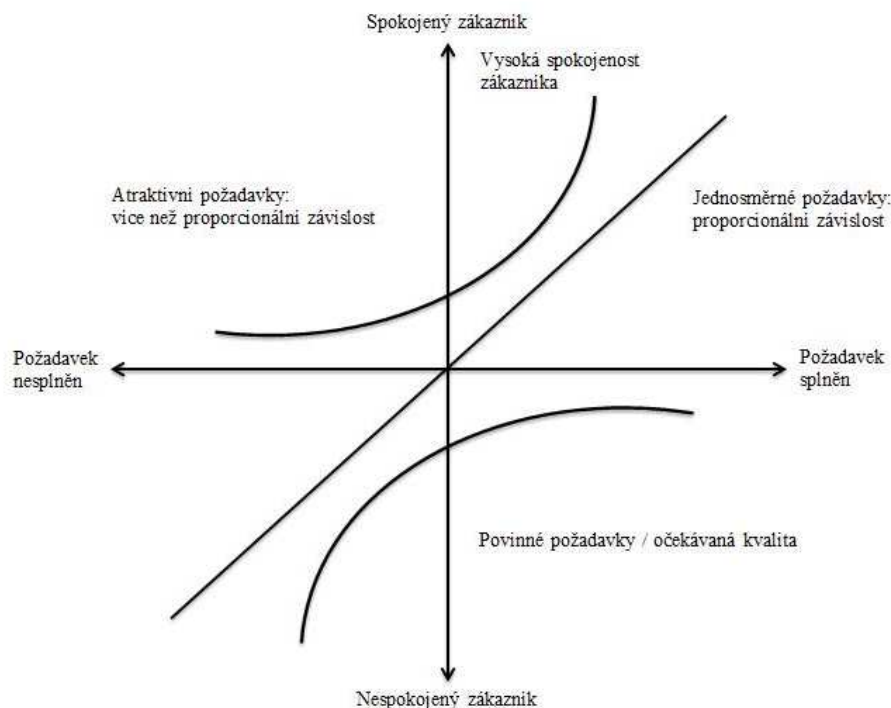
- Potěšení zákazníka – vnímaná skutečnost a poskytnutá hodnota přesahuje jeho původní představy a očekávání.
- Naprostá spokojenost – shoda mezi očekáváním a vnímanou skutečností.
- Limitovaná spokojenost – spokojenost zákazníka je nižší než v předchozích případech, hrozí sklon k nespokojenosti.

Kano model

Noriaki Kano, japonský expert na kvalitu zjistil na základě výzkumů, že ne všechny hodnoty kvality služeb jsou si v očích zákazníků rovny. Ten předpokládá u každého zboží či služby existenci 3 skupin požadavku, které ovlivňují míru spokojenosti:

- Základní – povinné, musí být za všech okolností splněné. Splnění těchto požadavků zákazník většinou očekává automaticky.
- Výkonové - vyslovené požadavky. Čím více jich bude splněno, tím bude zákazník spokojenější. Jedná se o samozřejmosti, které zákazník od zakoupeného produktu či služby očekává.
- Atraktivní – „něco navíc“, jedná se o přidanou hodnotu, která má nejvýznamnější vliv na spokojenost zákazníka, pokud dostane zákazník „něco navíc“ je nadšený a překvapený. V případě, že tyto požadavky nejsou splněné, nevedou k reálné nespokojenosti (Nenádál 2004, s. 68-70).

Obrázek 3: Kanův model spokojenosti zákazníka



Zdroj: převzato a upraveno (z NENÁDAL 2004, s. 69)

Význam spokojeného zákazníka byl definován, ale jak se chovat k zákazníkům nespokojeným? Tito zákazníci si na nespokojenost stěžují málokdy, průzkumy uvádějí, že se jedná o pouhé 4%. Většina těchto zákazníků se již do firem, kde byli nespokojeni nevrací. Nespokojený zákazník sdělí svou negativní zkušenost mnohem více lidem než-li spokojený, proto by se stížnosti měly řešit okamžitě, bez zbytečných průtahů. Nespokojenost vychází z neuspokojeného očekávání zákazníka, buď vlivem zavádějící reklamy případně značně vyššího očekávání než je realita nabízených produktů. Velkou roli hraje i doba životnosti zboží, krátké záruční lhůty a často také liknavost zákazníků. Důvod ztráty zákazníků může být i jiný (např. stěhování). Zákazníci, kteří svou nespokojenost nedají organizaci najevo, ji často ventilují tou nejpřirozenější cestou, sdělují svým známým, kolegům a dalším lidem ve svém okolí. Tímto se negativní reference šíří velmi rychle mezi ostatní lidi a potažmo potenciální zákazníky. Výzkumy uvádí, že špatné jméno firmy se šíří až 6x rychleji než jméno dobré.

2. VÝZNAM HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Hlavním měřítkem úspěšnosti firmy jsou finanční výsledky. Nemělo by se však zapomínat na péči o zákazníky, protože ti jsou primárním generátorem zisku. Péče o ně je dlouhodobý proces, jehož výsledky se neprojevují v okamžitých finančních výsledcích. Pravidelné měření a hodnocení odhaluje slabé stránky snižující zákaznickou spokojenost. Společnost tím získá možnost včas rozpoznat chování zákazníků, jež by mohlo signalizovat jejich zamýšlený odchod. Již od 90. let u nás existují agentury, které provádějí průzkumy spokojenosti zákazníků. Výstupy z těchto průzkumů představují vývoj celkové spokojenosti a zkušenosti zákazníků společnosti. K průzkumům a šetřením využívají vlastní nebo převzaté metody. Vypovídající schopnost těchto výstupů je dána velikostí zkoumaného vzorku. Od zadavatele se očekává přesné zadání a parametry, jaké mají být zkoumány. Nedbale vypracované zadání přinese opět jen nedbalé výsledky. Při nedostatku finančních prostředků si společnost může průzkum provést sama. Nejjednodušší formou je obtelefonování či rozeslání dotazníků firemním zákazníkům. I u této formy je potřeba připravit si předem dobré zadání.

„Zadání by mělo obsahovat:

- *Časové určení období, za něž nás zajímá názor zákazníka (ted, nebo před měsícem).*
- *Segment zákazníků (všichni nebo např. jen top).*
- *Popis typických aktivit, které jsou na rozhraní styku se zákazníkem a chceme je zkoumat (např. recepce či technici).*
- *Popis aspektů, které nás zajímají (např. včasnost telefonického kontaktu, doby vyřízení požadavku nebo dodání dokumentace).*
- *Způsob dalšího použití výstupů.“¹¹*

¹¹ SPÁČIL A., *Péče o zákazníky*, Praha, Grada Publishing a.s., 2003, str. 78. ISBN 80-247-0514-1.

V současné době je velice těžké udržet si svoji pozici v rámci trhu a tedy nestačí pouze zjišťovat jak si firma stojí v rámci průzkumů, jak jsou zákazníci spokojeni se zákaznickým servisem, službami. Autorka vychází z vlastní zkušenosti a praxe, ve které se jí potvrdilo, že je nutné nastavit i cílený způsob komunikace se zákazníky. Zákazník se musí dozvědět co je nového, jaké nové výrobky či nové služby firma nabízí. Nejen novinky jsou pro zákazníka zajímavé, důležité je i povědomí o možných slevách na produktech či poskytovaných službách formou věrnostního programu.

Mezi nejpoužívanější formy komunikace s existujícími i potenciálními zákazníky autorka uvádí :

- Direct Mail, emailová či listovní zásilka informující zákazníka o aktuálních a výhodných akcích. Jsou cílené na konkrétní skupinu zákazníků.
- Věrnostní zákaznické karty – nabízejí zákazníkům výhodnější ceny a navozují u nich pocit exkluzivity.
- Prospekty – informují zákazníky o novinkách. Veřejně dostupné, nejsou zaměřeny na konkrétní skupinu zákazníků.
- Ankety – informují společnost o přáních či potřebách svých zákazníků, u nichž také vyvolávají pocit důležitosti a zájmu firmy o zákazníky.
- Internetové stránky – umožňují rychlou orientaci, případně sdělení zákaznickova přání.

3. POSTUPY A MODELY HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

V poslední době se k hodnocení spokojenosti zákazníků používá moderních technologií, nejčastěji se používá záznamová a počítačová technika. Měření spokojenosti zákazníků se hodnotí pomocí telefonu, kdy je zákazník kontaktován pomocí automatického telefonátu. Dotazování je vhodné činit nejen vlastními zaměstnanci, ale zejména nezávislou osobou.

Nejběžnější metodou je písemné dotazování. V minulém století zastávala tuto funkci kniha přání a stížností, které byla součástí každé provozovny. Postupem času se písemné dotazování zefektivnilo a zmodernizovalo. Výhodou této metody je, že si zákazník sám určí čas, kdy dotazník či anketu vyplní. Nevýhodou je, že zákazník dotazník nevyplní.

Novou moderní metodu hodnocení spokojenosti zákazníků u nás využívá několik velkých firem mmj. T-mobile Czech Republic, a.s. ICCA je založena na zpětném telefonickém kontaktování zákazníků. Zákazník je telefonicky kontaktován do několika dní po návštěvě prodejny a dle zakoupeného či poptávaného zboží nebo služby je dotazován. Následně podle získaných odpovědí na dané otázky jsou tyto otázky podle stanovené stupnice ohodnocené.

Pozitiva: zákazník má pocit důležitosti, může sdělit svůj názor na danou problematiku, vytváří se přátelský vztah mezi zákazníkem a společností, který lze dále úspěšně rozvíjet.

Negativa: v dnešní době jsme svědky toho, že nás neustále kontaktují různé společnosti se slovy: „Máte čas na krátký monitorovaný rozhovor?“ Nemáme čas, raději neznámé číslo nezvedáme a nebo hovor okamžitě ukončíme. Což pro firemní potřeby není ideální. Firma pak není schopna získat věrohodná data, která potřebuje pro svůj rozvoj pro zlepšení zákaznického servisu, pro zlepšení zákaznických služeb. Často dochází i ke ztrátě zákazníka.

Telefonování je činnost, která je u mnoha lidí automatická, podvědomě mají zažité návyky a tudíž nevědomky dělají chyby. V první řadě by zákazník neměl mít z telefonátu pocit, že obchodníka vyrušuje. Při telefonování působí volající pouze hlasem, jeho zbarvením a intonací, proto je potřeba se s těmito aspekty naučit správně zacházet.

Telefonický kontakt se zákazníky by měl splňovat následující parametry:

- Uvítací pozdrav, každý pracovník firmy by se měl představit názvem společnosti a svým jménem.
- Ověření porozumění zda problému či přání zákazníka rozumíme.
- Návrh řešení ze strany firmy.
- Ověření návrhu o možné řešení zákazníkem.
- Potvrzení vzájemné shody.
- Nabídka další pomoci.
- Ukončení rozhovoru vedoucí ke spokojenosti obou zúčastněných stran.

3.1 Mystery shopping

„Mystery shopping je kvalitativní metoda výzkumu trhu, která měří maloobchodní kvalitu služeb nebo kdy se získávají informace o produktech a službách vlastní či konkurenční firmy. Mystery shopper je výzkumník, fiktivní nakupující, který vystupuje jako normální zákazník. Jeho úkolem je nákup výrobku, kladení otázek, registrace stížností nebo hraní určité role“¹²

V českém překladu lze tento pojem uchopit jako tajný, fiktivní kontrolní nákup, avšak v současné situaci se i u nás ustálil původní anglický název Mystery shopping. Tento způsob měření přináší představu o skutečném jednání se zákazníky, vyhodnotit úroveň poskytovaných služeb a v souvislosti s tím iniciovat zlepšení. Vybraná aktivita (telefonát, reklamace, koupě, apod.) je vystavena kontrole pomocí fiktivního zákazníka,

¹² Mystery shopping. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2013-12-14]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Mystery_shopping

který nakupuje pomocí předem daného scénáře. Monitorují se nejen komunikační a prodejní schopnosti pracovníků, ale také se pozoruje úroveň prostředí. Při využívání této metody by měli všichni zúčastnění dodržovat zásady etického kodexu pro projekty Mystery shopping dle SIMAR.¹³

Tajný nákup - fiktivní zákazník navštíví nebo telefonicky kontaktuje podnik, přičemž se chová podle předem připraveného scénáře. Ihned po skončení návštěvy, ukončení kontaktu, vyplní tajný zákazník hodnotící list.

Vyhodnocení - s využitím firemního know - how se zpracuje zpráva, kterou popíše se zjištěnou skutečností, stanoví silné a slabé stránky.

Stále větší rozvoj moderních technologií klade vyšší nároky na provádění mystery shoppingu. Zadavatelé vyžadují kromě audio záznamů i video záznamy. Pracovníci, kteří mohou být ve společnosti vystaveni fiktivnímu kontrolnímu nákupu musí podepsat souhlas s audio případně video záznamem.

Výsledkem realizovaného mystery shoppingu je:

- Zjištěné nedostatky vůči požadovaným standardům.
- Zjištěná pozitiva, případně konkurenční výhody.
- Návrh řešení, jak dosáhnout optimálního stavu, za optimální náklady.

3.2 Mystery calling

Jedná se o fiktivní kontrolní telefonát. Monitoruje kvalitu telefonické komunikace pracovníků. Operátor telefonicky projeví zájem o produkt, službu nebo informaci předem připraveného scénáře. Kontroluje kvalitu, rychlost, úplnost obdržených informací, přístup a péči o zákazníky. Kromě kompetentnosti pracovníků se sleduje také plnění požadovaných komunikačních standardů.

¹³ SIMAR - neziskové sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, působících v České republice. Týká se zejména zásad ochrany osobních dat.

Tuto metodu využívají nejvíce společnosti, ve kterých telefonický kontakt se zákazníky tvoří největší část pracovní činnosti, např. call centra. Dá se použít i pro analýzu firemní kultury dané organizace.

Mystery calling může sloužit také jako první fáze průzkumu před Mystery shoppingem. Je vhodné používat větší množství telefonních čísel, aby bylo možno v případě potřeby aktivně modelovat kritické situace a jednání pracovníka. V krajních případech se dá tímto způsobem monitorovat, jak pracovník reaguje na stížnosti zákazníků.

3.3 Mystery emailing

Jedná se o fiktivní kontrolní emailovou komunikaci. Sleduje úroveň emailové komunikace pracovníků se zákazníky. Z fiktivních emailových adres se zasílají kontrolní emaily, kterými se zjišťuje rychlost odpovědí, kvalitu komunikace a zasláních informací, zprostředkování dalšího jednání a další aspekty dle potřeb zadavatele. Používání elektronické pošty je stále frekventovanější forma komunikace, proto je podstatné sledovat, zda tato komunikace pracovníků se zákazníky odpovídá stanoveným a požadovaným standardům.

4. ÚLOHA HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ V ORGANIZACI

Z rozboru PESTLE analýzy vyplývá několik různých pohledů na to, proč měření a hodnocení spokojenosti firmy potřebují.

Ekonomický faktor – nabízí se jednoduchá odpověď, spokojený zákazník je pro společnost ten, který je pro ní ekonomicky přínosný.

Technický / technologický faktor – zákazník je spokojenější u společnosti, která využívá všech moderních trendů a technologií.

Sociální faktor – firma, která je společensky odpovědná, svým chováním kladně ovlivňuje míru spokojenosti svých zákazníků. Na trhu existuje určité procento společností, které z každého nákupu jejich produktů či služeb odvádí podíl na charitativní účely. V zákazníkovi je tímto vyvolán dojem, že on sám skrytou formou na tyto účely přispívá, tím že se firma vzdala části svého zisku v jejich prospěch.

Legislativní faktor – společnost, která respektuje a dodržuje legislativu České Republiky je vždy vnímána spolehlivěji než společnost, která se záměrně vyhýbá a obchází její dodržování. Např. k 1. 1. 2014 je v platnosti nový občanský zákoník a společnost Telefonica Czech Republic a.s. informovala své zákazníky o změně svých všeobecných podmínek. I přesto, že se všeobecné podmínky mění k lepšímu, nabídla všem svým zákazníkům do 8. 2. 2014 možnost zrušení stávající smlouvy bez jakékoliv sankce. Konkurenční mobilní operátoři naopak tuto možnost nenabídli a to ani v žádné modifikaci, zdůvodňují to tím, že současná legislativní úprava zvýhodňuje zákazníka.

Ekologické – firmy smýšlející ekologicky většinou tuto možnost náležitě inzerují ve svém PR a následně jsou zákazníky vnímáni lépe než jejich konkurenti. Např. společnost Vodafone Czech Republic a.s., která o sobě tvrdí, že je prvním zeleným operátorem v České Republice. Jeho zákazník se může cítit spokojenější, protože šetří přírodu.

Politické faktory – záměrně jsou zde uváděny jako poslední. Chování společnosti a jejich zaměstnanců je ovlivněno kulturním modelem dané organizace, jenž má vliv na strukturu a následně ovlivňuje celkový vnější obraz společnosti. Ovlivnit tento kulturní model shora je většinou nemožné. Zákazník je spokojený pouze tehdy, pokud je spokojen s celkovým přístupem firmy jako svého partnera. A zejména pokud je firemní kultura, která je skutečně reálná, taková, že zákazník při jakémkoliv kontaktu s danou společností vycítí, že je kladně přijat, je spokojený, ale také podporuje svým souhlasným chováním veřejný názor či mínění na danou společnost.

„Dobrou pověst firmy nelze vytvořit ze dne na den, ale pouze dlouhodobou, cílevědomou a systematickou komunikací se všemi cílovými a zájmovými skupinami.“¹⁴

¹⁴ PETŘÍKOVÁ A KOL. 2007. *Lidé v procesech řízení*. 1. vyd. Praha : Professional publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3

5. VÝKONNOST A KVALITA VERSUS SPOKOJENOST

Jedná se o stálý boj mezi efektivitou, kvantitou, kvalitou, což jsou nákladové položky organizace a zákaznickou spokojeností. Zákazník vyžaduje maximum služeb, ideálně za co nejnižší náklady a zejména zdarma a využitím maxima výhod. Naopak management firem toto často vnímá opačně. Najít správný konsensus mezi těmito faktory bývá velmi ošidné a je to často ovlivněno národní kulturou, výchovou a přístupem.

Zákazníci jsou ústředním bodem, ve kterém se nakonec propojí všechny zdroje, které jsou podniku dostupné. Dnešní společnost se nachází ve vyspělé tržní ekonomice, objevily se první náznaky tržního vývoje, které se nazývají hyper konkurence. Z toho plyne, že společnosti jsou nuceni stále více a s větším úsilím soutěžit o zákazníka jeho zdroje. Dlouhodobě přežijí pouze ti nejlépe přizpůsobeni, nikoliv ti největší.

Např. Američan nakupující ve francouzském obchodě se diví, že mu nikdo zboží automaticky nezabalil do tašek, Francouz se v tomtéž obchodě v Německu diví, že s ním prodavač nekomunikuje. Německý zákazník se nenechá odbýt náhradním řešením, byť by bylo v jeho prospěch. Zákaznická spokojenost je tudíž vnímána pokaždé jinak a je nutné na ni brát zřetel.

Zvýše uvedeného příkladu vyplývá, že pod pojmem výkonnost si každý představuje něco jiného a pojmem kvalita taktéž. Pro měření těchto parametrů se používají mezinárodně uznávané měřicí postupy. Kvalitu můžeme hodnotit pomocí mezinárodních standardů prezentovaných normami ISO. Kvalita a řízení procesů spadá do firemního managementu řízení kvality či integrovaného systému kvality.

Zákaznické spokojenosti rozhodne nenapomáhají firemní PR materiály, proklamace managementu a další, když jejich vlastní zaměstnanci vnímají zákazníky takto:

Celých 25 % zaměstnanců firem, kteří komunikují se zákazníky v první linii, považují své zákazníky za podřadné a často je mezi sebou nazývají hanlivým označením, viz. graf č. 2. Přitom zákazník je ten jediný, který do společnosti přináší peníze a generuje tím společnosti cash flow.

Dle obsáhlého průzkumu z roku 2012 na téma Kultura a rituály ve firmách, zveřejněného na <http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/kultura-a-ritualy-ve-firmach/> bylo zjištěno, že pouze necelých 75 % zaměstnanců oslovuje své zákazníky dle předepsaných norem či etického kodexu společnosti.

Graf 1: Oslovování zákazníků

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
Zákazník	59	40,69 %	34,5 %	✓ ✗
Klient	28	19,31 %	16,37 %	✓ ✗
Oslovujeme je jménem	22	15,17 %	12,87 %	✓ ✗

Zdroj: převzato a upraveno dle průzkumu Kultura a rituály ve firmách (VRBA, 2012)

Graf 2: Oslovování zákazníků II. část

Odpověď	Počet	Lokálně	Globálně	Akce
Zákazník	59	40,69 %	34,5 %	✓ ✗
Klient	28	19,31 %	16,37 %	✓ ✗
Oslovujeme je jménem	22	15,17 %	12,87 %	✓ ✗
Substrát	8	5,52 %	4,68 %	✓ ✗
Pacient	6	4,14 %	3,51 %	✓ ✗
Otravný hmyz	5	3,45 %	2,92 %	✓ ✗
cestující	2	1,38 %	1,17 %	✓ ✗
Náš zákazník, náš pán	2	1,38 %	1,17 %	✓ ✗
pacient, protože to JE pacient, není to myšleno jako urážka	1	0,69 %	0,58 %	✓ ✗
srá	1	0,69 %	0,58 %	✓ ✗
lidi	1	0,69 %	0,58 %	✓ ✗
my své zákazníky nazýváme přímo jménem či jménem jejich firmy	1	0,69 %	0,58 %	✓ ✗
uživatel	1	0,69 %	0,58 %	✓ ✗

Zdroj: převzato a upraveno dle průzkumu Kultura a rituály ve firmách (VRBA, 2012)

V grafu č. 2 je dle výše uvedené studie naznačeno oslovení zákazníku, které mezi sebou interně používají respondenti, kteří se účastnili tohoto průzkumu. Jedná se pouze o část oslovení, vulgární a hanlivé názvy autorka vynechala.

6. EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Hlavním prostředkem k úspěšnému podnikání je spokojený zákazník. K tomuto naplnění potřebujeme mít důvěryhodnou značku, které zákazník věří a angažované zaměstnance, kteří podporují spokojenost a loajalitu zákazníků. Neustále se zvyšující dynamika technického rozvoje v oblasti globálních vlivů silně ovlivňuje celý vývoj společnosti. Ve všech oblastech života společnosti se neustále zvyšuje soutěživost. Významnou součástí činností úspěšných organizací je nejen zapojení všech zaměstnanců do celopodnikového řízení, ale především jejich vysoká „osobní“ kvalita.

„ Pouze ta organizace, která splňuje ty nejnáročnější podmínky komplexní podnikové integrace, a to zejména v oblasti personálních vztahů a procesů, může být konkurenceschopná a má velkou šanci udržet si své postavení na trhu.“¹⁵

Stěžejním faktorem využití lidských zdrojů je mít ve správný čas, na správném místě, správné množství správných lidí. Prodejci jsou pro společnost nejdůležitějším spojením se zákazníkem. Pro zákazníka je prodejce většinou personifikací podniku samotného. Avšak pro společnost je prodejce naopak jedním z mála spolehlivých zdrojů znalostí o zákazníkovi. Proto je podnik nucen zamyslet se nad tím, jak musí být prodej a prodejní oddělení organizováno. Dle amerického výzkumu vyplývá, že z 52 % prodeje (počítáno z 500 firem) bylo uskutečněno pouze 27 procenty celkového počtu obchodníků. Proto je velmi důležité, aby firma nezískávala nesprávné lidi.

Nástroje strategického řízení lidských zdrojů:

- Výběr a umístění - zdroje získávání pracovníků mohou být interní: jiné umístění pracovníků v organizaci, rozvoj řídicích pracovníků, plánování náhrady. V tomto případě se nejedná o změny kultury nebo externí: ze může vznikat riziko kulturní nekompatibility. A hodí se zejména v případě, že chce se změnit i firemní kultura.

¹⁵ PETŘÍKOVÁ A KOL. 2007. *Lidé v procesech řízení*. 1. vyd. Praha : Professional publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3

- Systémy hodnocení.
- Systémy odměňování – na základě hodnocení.
- Trénink a osobní rozvoj (využití potenciálu a schopností).

Základní faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů:

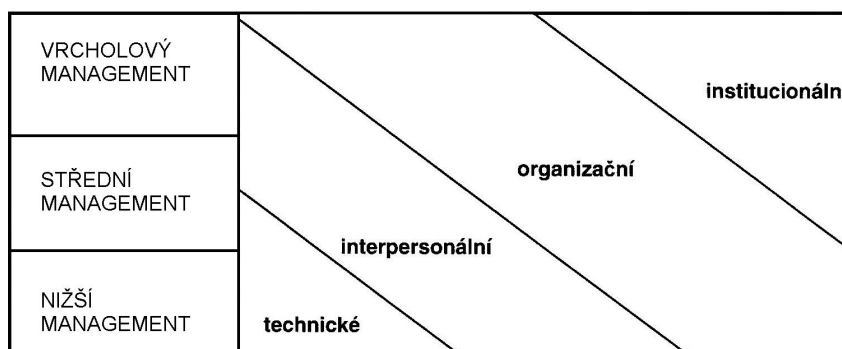
- Mise a strategie – příčina existence společnosti a jejího naplnění pomocí informací, znalostí, lidí, strojů, atd.
- Kultura organizace – normy a hodnoty určující postoje a chování.
- Struktura – organizace úkolů a pracovníků.
- Systémy lidských zdrojů – výběr, umístění, hodnocení, odměňování, osobní rozvoj.

Aspekty efektivní politiky řízení lidských zdrojů:

- Povaha psychologické smlouvy – očekávání: seberealizace nebo jistota / peníze?
- Míra spoluúčasti – rozhodování směrem shora dolů (top – down) a zdola nahoru (down-up).
- Strategie vůči trhu pracovních sil: interní – externí získávání.
- Hodnocení výkonů – jednotlivec nebo skupina.

Henry Mintzberg odborník na teorii organizace se zabýval průzkumy mezi vrcholovými manažery. Ti se během pracovního dne musí věnovat různým činnostem, svou pozornost přesouvat k různým problémům, situacím a neustále komunikovat s různými lidmi. Z realizovaných průzkumů Mintzberg došel k závěrům, že manažeři jsou často jako herci v divadle, hrají různé role. Ve svém modelu rozlišil deset rolí, které se dělí do 3 typových skupin: interpersonální, informativní a rozhodovací.

Obrázek 4: Souvislost mezi řídicí úrovní a požadovanými manažerskými dovednostmi.

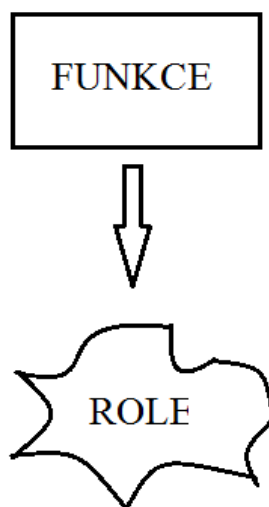


Zdroj: převzato a upraveno (KUBÁTOVÁ S., 2012, s. 88)

Tento Mannův model zobrazuje souvislosti mezi dovednostmi a úrovněmi řízení. Ne všichni manažeři tyto dovednosti potřebují ve stejné míře. V jaké míře a jaké dovednosti jsou potřeba, záleží na úrovni managementu, ve které daný manažer pracuje. Vrcholoví manažeři by měli disponovat vynikajícími organizačními a institucionálními dovednostmi. V této úrovni nejsou podstatné technické dovednosti a interpersonální jsou na nižší úrovni. Avšak tento model má i své nedostatky, v některých organizacích musí vrcholoví manažeři znát technické aspekty výrobních procesů. Naopak manažeři nižší úrovně by měli být seznámeni se strategickými cíli organizace a ovládat mimo technických také i interpersonální dovednosti.

Na následujícím obrázku je znázorněn rozdíl mezi funkcí a rolí. Funkce manažera je předem stanovaná a daná. S rostoucí složitostí a proměnlivostí prostředí nebylo jednoduché práce přesně popsat a rozdělit. Začíná se objevovat koncept role, který naplňoval potřeby spolupráce a flexibility. Nositel role sám zjistí, jaká očekávání vůči němu mají ti, kteří jsou zainteresováni na jeho práci. Jakou na sebe vezme roli vůči dotyčné straně (zákazník, partner, ale také i manžel či děti). Z obrázku č. 5 vyplývá rozdíl mezi funkcí a rolí, do funkce je člověk jmenován, roli člověk hraje.

Obrázek 5: Člověk v organizaci



Zdroj: převzato a upraveno (KUBÁTOVÁ S., 2012, s. 86)

6.1 Zpětná vazba

„Zpětná vazba je proces v komunikaci, při kterém příjemce sdělení shromažďuje informace a následně je vyhodnotí. Obecně řečeno se jedná o výměnu informací. Zpětná vazba posiluje činnost jednotlivce i týmu a zvyšuje produktivitu práce.“¹⁶

Pravidla použití efektivní zpětné vazby:

- Oddělování lidí od problému.
- Formulace v popisných, nikoliv v hodnotících termínech.
- Uvědomit si potřeby těch, kteří zpětnou vazbu dostávají.
- Zpětnou vazbu nevnucovat
- Ve správnou chvíli a na správném místě.
- Jedná-li se o negativní zpětnou vazbu, popisovat pouze o chování, které může dotyčný pracovník sám ovlivnit.

¹⁶Wikipedie. Wikipedie [online]. [cit. 2014-01-25]. Wikipedie. *Wikipedie* [online]. [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: cs.wikipedia.org/wiki/Zpetná_vazba_v_komunikaci

Joseph Luft a Harry Ingham vytvořili v roce 1955 tzv. Johari-window model, pomocí kterého lze objasnit různé aspekty, které ve zpětné vazbě hrají roli. Pomáhá lidem lépe pochopit jejich vztah sebe k druhým.

Obrázek 6: Johari-window model

	Známé sobě	Neznámé sobě
Známé ostatním	Pole I OTEVŘENÝ PROSTOR	Pole II SLEPÝ
Neznámé ostatním	Pole III SKRYTO	Pole IV NEZNÁMÉ NEVĚDOMÉ

Zdroj: Zdroj: převzato a upraveno (KUBÁTOVÁ S., 2013, s. 49)

Charles Handy přirovnal tento model k domu se čtyřmi pokoji:

- Pokoj 1 (Pole I) je součástí nás samých, chování které je známe nejen nám, ale také ostatním osobám. Člověk, který je otevřený sobě i ostatní je sebevědomí a věří si.
- V pokoji 2 (Pole II) je vše, co o sobě nevíme, ale co o nás vědí ostatní. Jedná se o aspekty, kterých si nejsme vědomi. Ostatní s námi jednají na základě názorů a informací, které my sami nemáme k dispozici. Toto může znamenat překážku pro vzájemnou spolupráci, jelikož chování ostatních chápeme omezeně případně vůbec. Sem lze zařadit i posměch, narážky, pomluvy.
- Pokoj 3 (Pole III) je náš soukromý prostor, který chceme skrývat, informace, které o nás ostatní nevědí. Toto má negativní důsledky pro spolupráci s ostatními. V tomto případě ostatní nerozumí našemu chování. Tato situace nastává např. pokud si vedoucí myslí, že pracovník může splnit obtížný úkol, ale pracovník o tom má pochyby. Pracovník své pochyby nevyjádřil, myslí si, že by tím zahodil své šance na lepší pozici v budoucnu. Nicméně, pokouší se splnění úkolu

oddalovat, jeho chování je nejisté a toto jednání následně vede k nepochopení u vedoucího.

- Pokoj č. 4 (Pole IV), zde se objevuje vše, co je neznámé nám i ostatním a přesto má vliv na způsob spolupráce. Jedná se o nejzáhadnější pole a lze sem zařadit hlubší rysy osobnosti a jeho podvědomí. Vše co sice víme nebo cítíme, ale považujeme to za nedůležité.

Podle Johari-window modelu nejsou údaje statické, jelikož mezilidské vztahy se neustále vyvíjejí. Když se určité pole zvětší, ostatní pole se zmenší. Zvětší-li se např. pole I. zvyšuje se otevřenost v organizaci. Pracovníci budou mít sklon si navzájem více sdělovat myšlenky, pocity a domněnky. Následkem toho je zmenšení pole II (známé sobě, ale neznámé ostatním). Optimálním výsledkem Johari-window modelu je, aby se organizace snažili co nejvíce zvětšit pole I., aby mezilidské procesy probíhaly co nejvědoměji.

Zpětná vazba bude účinná pouze tehdy, pokud bude popisná, nikoliv hodnotící a bude-li konkrétní nikoliv obecná, bude-li předložena dobrovolně a ne nuceně a samozřejmě úspěšná bude je-li dobře načasovaná.

6.2 Hodnocení výkonu

V předešlé podkapitole bylo uvedeno, že efektivní zpětná vazba je možná pouze tehdy, pokud se nadřízený informuje o výkonech pracovníka. Hodnocení výkonu je jedna z nejdůležitějších personálních činností a rozhodnutí. Jedná se systematický popis silných a slabých stránek pracovníka. Poskytování zpětné vazby k jeho pracovnímu výkonu. Provádí-li se správně, přináší užitek nejen pracovníkům, jejich vedoucím, ale i celé organizaci.

Aspekty efektivního hodnocení – posouzení úrovně výkonu:

- Se zřetelem k udělované odměně.
- Se zřetelem k potřebnému rozvoji a tréninku.
- Se zřetelem k potřebnému procesu výběru nebo umístění.

V procesu hodnocení je potřeba zaměřovat se na:

- Jak se pracovník zachoval – posouzení podaných výkonů.
- Jak se pracovník má zachovat – na základě strategického plánování stanovit úkoly, které je potřeba splnit.
- Návrhy kroků potřebných k požadovanému chování, např. trénink, vzdělávání, získávání, odměny.

Nadřízený může oznámit pracovníkovi, že bude hodnocen dvěma způsoby, formálně a neformálně. Pakliže bude nadřízený postupovat formálně, musí mu své hodnocení dát na vědomí ve formálním hodnotícím rozhovoru. Postupuje-li se neformálně, použije se neformální zpětná vazba.

Efektivní hodnocení výkonu se skládá z následujících kroků:

- Určení výkonnostních norem (standardů).
- Vysvětlení pracovníkům, jaké normy jsou od nich očekávány.
- Shromáždění údajů.
- Zhodnocení.
- Neformální zpětná vazba a/nebo posouzení v hodnotícím rozhovoru.

První a čtvrtý krok vyžaduje spíše technické dovednosti, ostatní jsou dovednosti interpersonální. V technických dovednostech je potřeba zodpovědět otázky jak určit výkonnostní normy a jak budou výkony zhodnoceny? Je potřeba stanovit, co je dobrým nebo přijatelným výkonem. Z čehož vyvstane otázka: Co je za dobrý nebo přijatelný výkon považováno? Odpověď na tuto otázku není jednoduchá, protože výkony dvou pracovníků nemusí být stejné. Hraje zde důležitou roli rozvoj pracovníků a nadřízený musí brát mít při hodnocení ohled na pracovníkovi schopnosti. Normy nemohou být pro všechny stejné. Což neznamená, že není důležité obecně platné normy nastavit. Např. u každé funkce specifikovat dílčí úkoly, které by měl daný pracovník plnit. Pokud nejsou výsledky u jednoho pracovníka tak dobré, jako výsledky druhého, má nadřízený spolehlivou představu o úrovni rozvoje obou pracovníků. Hodnocení se může týkat různých rysů práce, ale také osobních rysů. Osobnostní rysy se mohou týkat hodnocení

hlasu v telefonu pracovníka, tyto rysy se hodnotí velmi obtížně než hodnocení vlastních pracovních výsledků. Velkou roli zde hraje subjektivní prvek.

Hodnocení výkonu z hlediska principu:

- Stanovení přesných a měřitelných cílů.
- Analýza dobrých výkonů v minulosti.
- Hodnocení výkonů i neformální cestou
- Rozlišování hodnocení a pomoci.
- Kritika musí pomáhat.
- Sestavení plánu k řešení problémů (např. výkonnostní plán rozdělit na menší, atd.).

Další technikou pro stanovení norem je srovnání s minulými výkony daného pracovníka. K takovému srovnání je potřeba shromáždit příklady dobrých výkonů, které se použijí k formulaci rysů určitých úkolů. Tímto lze získat i dosti spolehlivou představu o možných problémech. Výkonnostní normy musí být jasné především pro pracovníky, potřebují přesně znát, co je od nich očekáváno. Důležité je, aby pracovník věděl, proč nesplňuje normu a jak takovýto stav může změnit.

Hodnocení výkonu z hlediska postupu (jako interpersonální dovednost):

- Určení výkonnostní norem.
- Vysvětlete, jaké výkony se očekávají.
- Shromážděte údaje o výkonu.
- Posuďte výkon.
- Neformální zpětná vazba a/nebo formální hodnotící rozhovor.

Pracovní výkony zaměstnanců by se měly hodnotit co nejčastěji, lidé nejsou rádi, když je současně hodnoceno velké množství jejich úkolů. Firma by měla být připravena hodnotit výkony svých zaměstnanců průběžně. V praxi se to většinou může dít formou neformální zpětné vazby a ta je účinná pouze tehdy, řeší-li problémy. Hierarchický rozdíl mezi nadřízeným a pracovníkem musí v této situaci částečně zmizet, nadřízený

by v pracovníkovi měl objevit partnera a následně by měli oba spolupracovat na zlepšení případně na udržení stávajícího výkonu.

Při hodnocení může docházet za určitých okolností i k trestním opatřením. Tresty nejsou však vždy řešením. Špatný výkon pracovníka může být způsoben např. jeho neznalostí a v těchto situacích je potřeba přemýšlet o opatřeních, které vedou k nápravě (rozšíření jeho znalostí či přidělení jiného úkolu). Tresty jsou na místě tehdy, pokud je příčina špatných výkonů jednoznačně na straně zaměstnance. Pro efektivní potrestání pracovníků musí být splněny následující podmínky:

- Trest musí následovat co nejdříve po zjištění přestupku.
- Předcházet musí varování, čímž se následný trest stává účinnějším.
- Trest musí být jednoznačný a důsledný, pracovník musí jasně vědět, za co byl potrestán, co nadřízený považuje za přípustné a naopak, musí mít také pocit, že s ním v takové situaci bude nadřízený jednat spravedlivě.
- Tresty nesmí být nikdy osobní, musí souviset vždy pouze s přestupkem, nikoliv s osobou, jež je trestána.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část je rozdělena do dvou částí. V první části je analyzována reálná případová studie, které se týká hodnocení spokojenosti zákazníků společnosti 1shop.cz s.r.o. Případová studie je dělena na hodnocení pomocí ICCA a mystery shopping. U obou jsou popsány postupy, metody a konkrétní finanční analýzy včetně vlivu na odměňování. Druhá část je věnována dotazníkovému průzkumu, který se zabývá měření spokojenosti jak z pohledu zákazníka, tak z pohledu firem. Na základě získaných dat autorka provádí dílčí závěry. Navrhuje opatření a doporučení vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků s produkty, přístupem společnosti 1shop.cz s.r.o.

Použité metody a postupy

Praktická část se skládá ze 2 různých metod. Jako první byla zvolena případová studie společnosti, která má s měřením zákaznické spokojenosti zkušenosti již mnoho let. Druhým zdrojem informací bude dotazníkový průzkum, jehož cílem je zjistit na jedné straně, jak zákazníci přistupují k měření jejich spokojenosti a na straně druhé, jak k hodnocení přistupují samotné organizace. Snahou druhé metody je přinést poznatky na měření spokojenosti jak z pohledu zákazníka, tak z pohledu firmy. Detailní popis použitých metod je uveden dále v jednotlivých kapitolách.

Harmonogram postupu

12/2010 - 01/2014 – studium odborné literatury (po celou dobu studia).

09 - 10/2013 – návrh koncepce diplomové práce a konkretizace cíle.

10/2013 - 01/2014 – vytvoření dotazníku a osnovy případových studií.

12/2013 - 01/2014 – rozesílání dotazníků, jejich sběr a vyhodnocení.

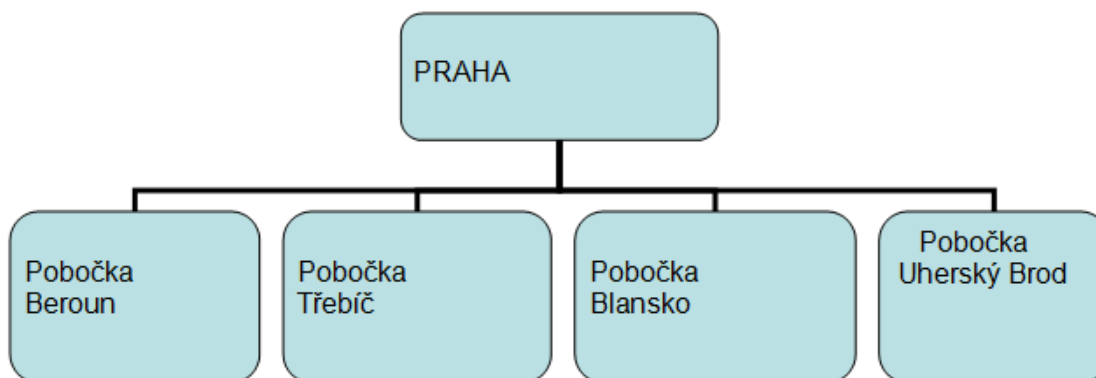
7. PŘÍPADOVÁ STUDIE MYSTERY SHOPPING A ICCA VE FIRMĚ 1SHOP.CZ S.R.O.

7.1 O společnosti

Založená v roce 2004, vznikla po převedení aktivit původních společností VZ s.r.o. a VZHIFI s.r.o. Společnost je autorizovaný distributor mobilních operátorů Telefonica Czech Republic a.s. a T-Mobile Czech Republic a.s. Status autorizovaný prodejce má pro dalšího mobilního operátora U:fon. Společnost se též zabývá prodejem telekomunikační techniky, výpočetní techniky, spotřební elektroniky. V posledních letech společnost rozšířila své podnikání o prodej zájezdů pro několik českých CK a zastupování zahraniční kanceláře pro Českou republiku. Je též prodejcem zájezdů pro několik českých a zahraničních, především slovenských cestovních kanceláří.

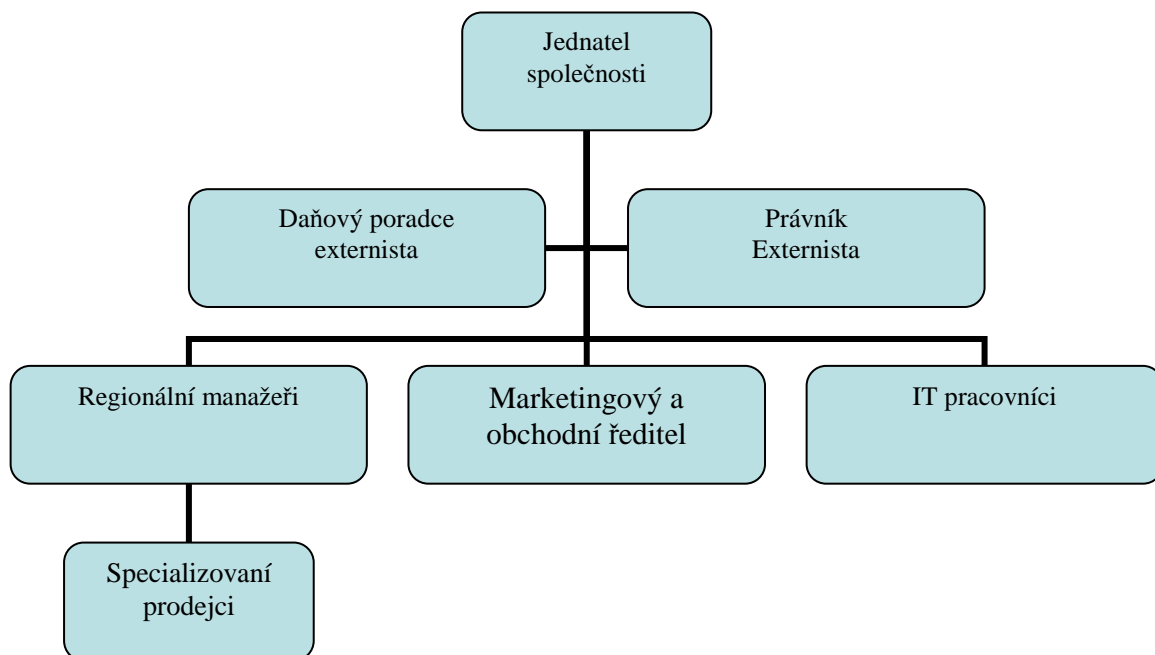
Organizační struktura

Obrázek 7: Organizační struktura



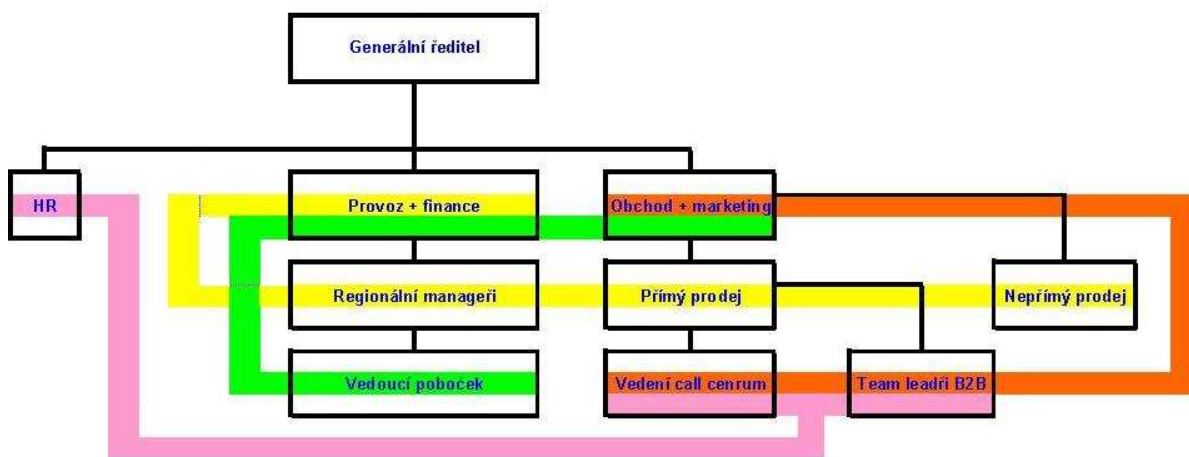
Zdroj: interní materiály firmy 1shop.cz s.r.o.

Obrázek 8: Organizační struktura dle regionů



Zdroj: interní materiály firmy lshop.cz s.r.o.

Obrázek 9: Vazby v organizační struktuře



Zdroj: interní materiály firmy lshop.cz s.r.o.

Z organizační struktury je patrné, že firma má maticovou strukturu řízení s velkým stupněm decentralizace a týmovými projekty. Provoz a finance řídí regionální manažer a to s ohledem na tvorbu rozpočtů a sledování nákladů a ziskovosti daného regionu. Zároveň řídí přímý prodejní kanál z hlediska rozpočtů na call centrum a B2B. Provoz a finance řídí ještě odd. nepřímého prodeje a to z hlediska cash flow mezi odběrateli, obchodními partnery, dodavateli a bankou. Oddělení obchodu a marketingu je na stejné úrovni jako provoz a finance, vzájemně spolu kooperují na rozpočtech a následně ve spolupráci s vedoucími vlastní pobočkové sítě řídí marketingové akce na podporu prodeje. Obchod a marketing působí zároveň, ale jiným stylem na vedení call centra, na tým leadery B2B a tým leader D2D (door to door). Neboť toto jsou pro firmu specifické prodejní kanály. Tito prodejci jsou denně v přímém styku se zákazníky a nákupčími firem našich odběratelů. Realizují s nimi prodejní plány, kampaně a vlastní obchod na týdenní, měsíční, čtvrtletní a pololetní bázi. Dalším nezávislým oddělením je oddělení HR (lidské zdroje), které zajišťuje vyhledávání vhodných kandidátů na pracovní pozice ve společnosti. Zajišťuje jejich školení, vzdělávání a profesní kvalifikaci. Vzhledem k tomu, že společnost provozuje interní i externí call centrum, B2B a D2D prodejce, což jsou specifické stresující a poměrně psychicky náročné profese. Na těchto pracovních místech je velká fluktuace lidí, neboť stresový faktor dovoluje na těchto místech většinou dlouhodobé působení jen lidem s vysokou odolností vůči všem nemotivujícím faktorům (stres, odmítání, psychický nátlak, apod.). Tito prodejci telekomunikačních služeb pracují na silně přeplněném trhu – penetrace mobilních služeb (telefonů) přesáhla 150 %.

7.2 SWOT analýza

Obrázek 10: SWOT analýza firmy 1shop.cz s.r.o

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Výhodné kontrakty s mobilními operátory	Finanční zajištěnost
Dlouhodobé působení na trhu	Závislost na kvalitě služeb
Celorepubliková působnost	Nedostatečná znalost cizích jazyků
Snadno zapamatovatelný název	Plnění výkonnostních plánů
Nadstandardní zákaznický servis	Plnění kvalitativních plánů
Flexibilita	

Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Oslovení dalších segmentů trhu	Silná konkurence
Progresivita nápadů	Negativní dopad ekonomické krize
Evropské dotační programy	Změna kontraktů s dodavateli
	Konkurenční nabídky
	Vstup dalšího operátora na trh

Zdroj: převzato a upraveno z interních materiálů firmy 1shop.cz s.r.o.

7.3 Důvod využívání metod měření spokojenosti ve firmě 1shop

Firma 1shop.cz s.r.o., patří k největším franchisovým prodejcům společnosti T-mobile Czech Republic a.s. Franchising v této podobě využívá opačného modelu než je běžné. Franchizor (T-mobile Czech Republic a.s.) platí za servis franchizantům (1shop.cz s.r.o.) nikoliv opačně a to nemalé částky.

Z pohledu franchizora

Využití těchto metod jako nástroj pro měření kvality a spokojenosti zákazníků ze strany franchizora T-mobile Czech Republic a.s. je na trhu od 1996. Vzhledem k více než 60 % podílu mateřské společnosti Deutsche Telecom AG začala postupně společnost T-mobile Czech Republic a.s. implementovat všechny metody měření kvality prodeje, tak jak se používají v mateřské společnosti. Prosazování těchto metod nastalo v momentě kdy došlo k rebrandingu společnosti z původního názvu Peagas na T-mobile Czech Republic a.s. jenž mělo podtrhnout sounáležitost s globálním trendem této společnosti. Vliv

německé kultury byl tak značný, že společnost začala kompletně implementovat všechny modely řízení a vedení společnosti včetně modelu interního vzdělávání a měření spokojenosti zákazníků. V roce 2002 začala společnost startovat prodejní model, kdy vedle značkových prodejen začala vznikat speciální síť partnerských (franchisových) prodejen, jenž měly splňovat jisté kvantitativní i kvalitativní parametry. Jednalo se především o lokaci v daném regionu, velikost prodejny, množství zaměstnanců, s tím související zásah do různých prodejních segmentů a v neposlední řadě nároky na prodejní výsledky a kvalitu prodeje. Kvalita prodeje je od té doby měřena pravidelně a pečlivě v týdenních, měsíčních, pololetních a ročních plánech. Franchisor si začal uvědomovat, že nestačí jen kvantita, ale i kvalita péče o zákazníka, proto zavedl nejdříve na svých interních (značkových) prodejnách a následně i na partnerských (franchisových) prodejnách následující měření kvality

- mystery shopping.
- ICCA.

Postupně přešel důraz z metody mystery shopping na měření ICCA. Franchisor na tyto výzkumy používá společnost T-mobile Czech Republic a.s. externí agenturu (Market Vision s.r.o.). Výstupy a poznatky z měření původně vyžadovalo pouze vedení společnosti. Postupně však obě metody a přehlednost získaných výsledků získaly úspěch i u nižších stupňů managementu společnosti a následně byly plně implementovány do všech sfér zákaznické péče. Tyto metody hodnocení umožňují konvertovat subjektivní hodnocení zákazníka do objektivně měřitelných parametrů. V 2003 – 2007 byl díky neustálému růstu trhu tlak na kvalitu prodeje nižší, neboť záleželo na kvantitě. Od roku 2007 kdy se růst telekomunikačního trhu v ČR podstatně zpomalil a v roce 2011 zastavil, se postupně přenesl důraz na péči a spokojenost zákazníka. Tento důraz se váže i na finanční hodnocení a bonusy všech zúčastněných stran (zaměstnanců, managementu i franchisantů).

ICCA - je zkratkou pro International Customer Contact Analysis. Zákazník je po 36 – 48 hodinách zpětně kontaktován a je zjišťována jeho spokojenost. Dotyčného zákazníka kontaktuje call centrum franchisora a za pomoci poměrně sofistikovaných otázek

je zákazník dotazován. Výsledek hodnocení i provozovatelé franchisové prodejny. Výsledek hodnocení obsahuje ve zkrácené podobě průměrnou známku a termín kontaktování.

V detailní podobě se prodejce jednotlivě dozví, kdy byl navštíven zákazníkem, kdy byl zákazník kontaktován, jaká byla jeho celková spokojenost, důvod návštěvy, zda byl naplněn důvod návštěvy, co se mu líbilo, co nelíbilo, do jakého marketingového segmentu spadá a chování prodejce. Nakonec dotazovaný zákazník udělil prodejci známku.

Pod jiným názvem metodu ICCA implementovala např. společnost ŠKODA AUTO a.s., následně v letech 2007 - 2009 tuto metodu nepřímo okopírovala společnost Telefonica Czech Republic a.s., Vodafone a.s. a v automobilovém průmyslu také zastoupení firem CITROËN ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., TOYOTA MOTOR CZECH spol. s r.o. a PEUGEOT ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.

Ze pohledu franchisanta

Přímý prodejce zákazníkovi je podstatně odlišný. V letech 1996 – 2003 byl velký tlak na množství prodejů zboží a služeb, péče a spokojenost zákazníka byla z hlediska požadavků na kvalitu na posledním místě. Mnoho prodejen na nižší úrovni, se na tento dříve lukrativní byznys, rychle přeorientovaly (bazary, zastavárny, apod.). Toto si uvědomil i franchisor a proto zahájil na přelomu let 2002 – 2003 koncept Franchisových prodejen, které poskytují prodej služeb na minimálně 75% kvality prodejen značkových. Ze strany franchisora byla možnost do tohoto konceptu vstoupit vítána, neboť bylo zřejmé, že jakmile přestane telekomunikační trh růst, franchisor okamžitě začne omezovat jiné prodejní kanály, kromě svých vlastních. Již v této době obsahovaly tyto koncepty požadavky na vyšší standard péče o zákazníka.

Vzhledem k tomu, že se franchisové prodejny měly kvalitou vyrovnat vlastním značkovým prodejnám operátora., byli všichni franchisanti nuceni investovat do zvýšení kvality prodejen. Toto se začalo projevovat v několika směrech:

- Vnější a vnitřní vzhled prodejních míst. Postupně došlo ke sjednocení vzhledu a vybavení z hlediska nábytku, vybavení, brandových prvků (loga, plakáty, displeje, apod.).
- Vlastní prodejní personál – zaměstnanci. První linie, dotykový bod v kontaktu zákazník – prodejce. Viditelné vnější změny byly následující: doporučený a postupem času i povinně zavedený Dress code – sjednocení oděvu zaměstnanců. V dámském provedení obsahuje tričko/košile, kalhoty/sukně, v pánském provedení košile/tričko s límečkem a kravata. Anonymita všech zaměstnanců těchto prodejních míst byla odstraněna povinným nošením jmenovek. V první fázi se jednalo pouze o uvedení jména, v další fázi přibyla i funkce a odpovědnost. Vnitřní změny u zaměstnanců nejsou sice na první pohled patrné, o to však byly větší. Bylo zavedeno povinné školení v daném množství, frekvenci a kvalitě. Školeny byly přenosné i nepřenosné znalosti. V počátku byly preferovány nepřenosné, zaměřené na technické směry, jenž souvisely s rozvojem internetu a internetového připojení. Základní podmínkou bylo, že každý prodejce musel ovládat technické a implementační dovednosti. Od roku 2007 se začaly více preferovat také měkké dovednosti (soft skills), které souvisely s vyššími nároky na kvalitu prodeje a spokojenost zákazníka.
- Tlak na kvalitu poskytovaných služeb, která musí být rovnocenná značkových prodejen.

Od roku 2007 se neustále zvyšuje důraz na kvalitu poskytovaných služeb. V další části se práce podrobně zaobírá výsledky měření, kalkulací, rozpočty a změnou důrazu na celkovou spokojenost zákazníka. Toto z pohledu franchisanta vygradovalo do stavu, kdy bylo v roce 2007 Paretovo pravidlo 80/20 nastaveno na 80 % důrazu na prodej, na konci roku 2013 se poměr otočil v 80 % důrazu na kvalitu a spokojenost zákazníka a jen 20 % je kladeno na prodejní výsledky. Tento tlak na výsledky se projevil ve všech

finančních hodnoceních a jeho následky včetně odprodeje některých franchisových prodejen bude rozebrán v další části práce.

Ze pohledu zákazníka

Nastalo několik zásadních změn, v letech 1996 – 2005 patřily značkové prodejny mezi nejlepší prodejny, což ovšem mělo vliv jednak na jejich omezené množství, ale také na zákazníka samotného. Ne každý zákazník měl v sobě odvahu do podobné prodejny vstoupit. Projevoval se zde efekt luxusních obchodů (Dior efekt), určitý ostych až obava vstoupil do luxusnějších obchodů. Přitom jinak bonitní zákazník se ostýchal do takovýchto prodejen vstoupit. Tímto značně utrpěla image daného operátora, jelikož prodejny na nižší úrovni nabízely pouze velmi omezené portfolio a zákazníkovi bylo často znemožněno nabídnout adekvátní nabídku. Došlo k poškozování dobrého jména franchisora i franchisanta. Kolem roku 2005 nastal obrovský růst prodeju přes push kanály. Jedná se o call centra, D2D (podomní prodejce), tento kanál má jediný cíl a to prodat za jakoukoli cenu.

Toto období vygradovalo v letech 2009 a postupně, i přes tlak na prodejní výsledky, jsou prodeje přes tyto kanály ze strany operátora potlačovány. Kolem roku 2007 se začaly objevovat tzv. šedí operátoři ¹⁷, u kterých se jednalo o předprodej velkoobchodní nabídky operátora konečným zákazníkům. Zde se projevovaly první snahy o uspokojení zákazníka i z hlediska ceny produktu. Růstem konkurence a implementací měření spokojenosti došlo k překvapivému tlaku na zákazníka, jak pozitivnímu, tak i negativnímu. Pozitivní tlak se projevil především ve sjednocení kvality prodejních míst a jimi poskytovanému servisu, drobnými prezenty a dárky i všestranným servisem. Negativní tlak: některé zákazníky přehnaná péče ze strany všech operátorů a jejich prodejců začala obtěžovat. Což vygradovalo tím, že na základě zákona o ochranně

¹⁷ Díky rámcovým smlouvám s operátory mají nízké ceny za služby a ty pak přeprořádávají se ziskem. Ovšem bez příslušného povolení a velkoobchodní smlouvy. Balancují na hraně legality. Často se schovávají za různé profesní a jiné organizace a svazy, jejichž členům služby nabízí. Tím se alespoň formálně snaží zachovávat zdání firemního tarifu a plnění rámcové smlouvy tak, jak ji uzavřeli s operátorem. Ve většině případů jsou také ceníky neveřejné.

osobních údajů č. 101/2000 Sb. má velké procento zákazníků uvedeno v databázi, že si nepřejí být kontaktováni za účelem marketingu.

Vazby mezi franchisorem, franchisantem a zákaznickou spokojeností

Modely měření spokojenosti nebyly ze strany franchisora implementovány pouze z důvodu zlepšení péče, ale také z důvodu finančního ohodnocení a měření kvality jednotlivých franchisových prodejen. Provozovat franchisové prodejny je v tomto oboru mnohdy na hranici ztrátovosti a hospodářský výsledek jednotlivých prodejen je dorovnáván z finančního bonusu franchisora. Následující odstavce vyznačí přesun nárůstu důrazu na měření spokojenosti zákazníka, od dřívějších preferencí pouze na prodejní výsledky. Jednalo se o poměrně očekávaný krok, neboť podíly na trhu se již stabilizovaly a další enormní nárůsty zákazníku nebyly možné prakticky v žádném segmentu.

Vývoj těchto nárůstu je popsán dále v této kapitole a je rozfázován na jednotlivá čtvrtletí / pololetí za poslední 2 roky. Souhrnně se však dá konstatovat, že z maximální bonusové částky kolem 160 tisíc Kč. na jednu prodejnu za rok mělo před 7 lety vliv na tuto sumu hodnocení spokojenosti zákazníků 4 % a nyní má vliv 90 %. Vzhledem k tomu, že společnost 1shop.cz s.r.o. provozuje 5 franchisových prodejen se jedná o částku velmi důležitou z hlediska příjmu společnosti, na její získání a splnění se klade velký důraz. Nezískání tohoto bonusu může vést k ohrožení existence firmy.

V průměrnému provoznímu zisku firmy ve výši 500.000 – 700.000 Kč je suma bonusu 800.000 Kč za 5 prodejen ročně obsažena ve 100 a více procentech a dokonce naznačuje jistou sumu ztrátovosti bez započtení tohoto bonusu. I toto je metoda, jak donutit franchisanty k poskytování vysoce jakostních, kvalitních a nadstandardních služeb.

7.4 Vlastní kalkulace ekonomických bonusů

Vlastní kalkulace ekonomických bonusů za období případové studie se vyvíjelo takto:

1. pololetí 2012 - popis výpočtu bonusů na jednu prodejnu :

$B = 80.000 \text{ Kč za každou prodejnu} \times (70 \% \text{ prodej služeb} + 20 \% \text{ MS} + 10\% \text{ ICCA})$

2. pololetí 2012

$B = 80.000 \text{ Kč za každou prodejnu} \times (25 \% \text{ prodej služeb} + 20 \% \text{ MS} + 25 \% \text{ ICCA})$

1. pololetí 2013

$B = 80.000 \text{ Kč za každou prodejnu} \times (10 \% \text{ prodej služeb} + 25 \% \text{ MS} + 45 \% \text{ ICCA})$

2. pololetí 2013

$B = 80.000 \text{ Kč za každou prodejnu} \times (10 \% \text{ prodej služeb} + 30 \% \text{ MS} + 60 \% \text{ ICCA})$

B – bonus

A - prodej nových mobilních služeb

F – prodej nových fixních služeb

MS - mystery shopping

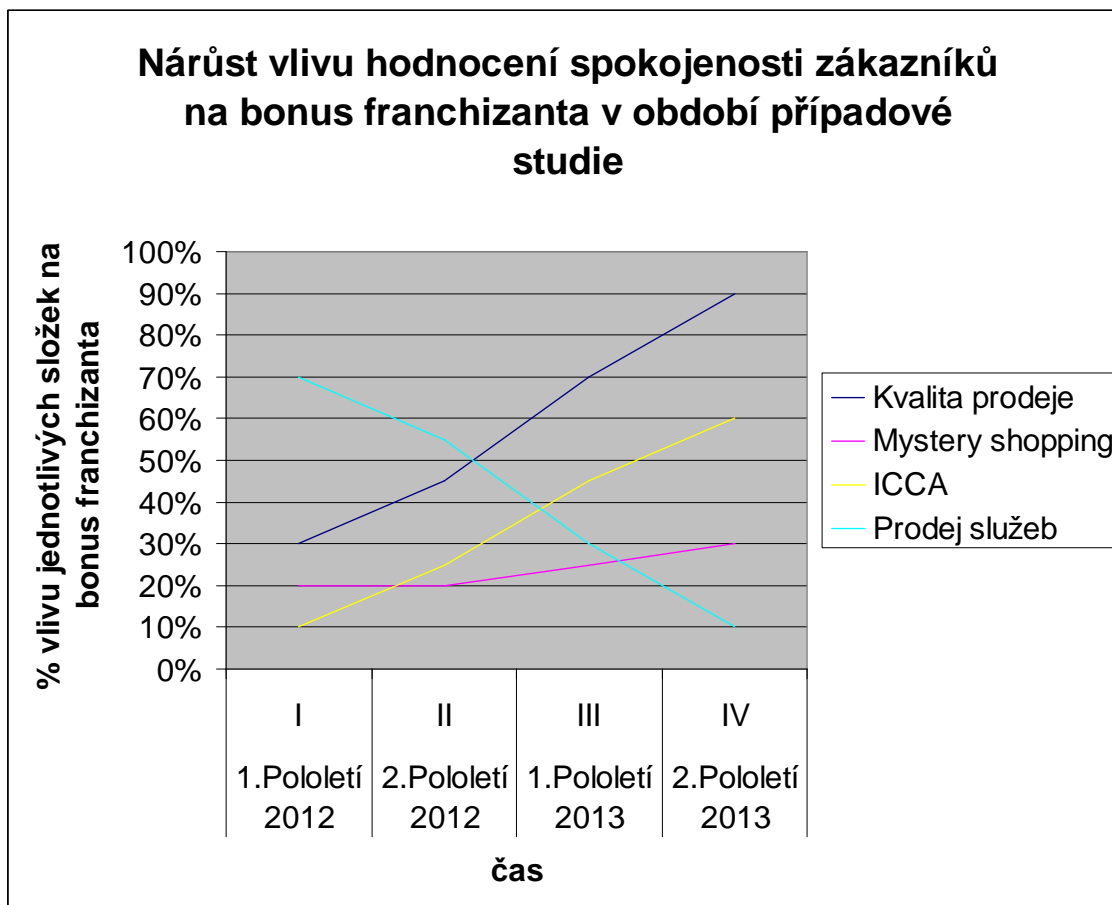
ICCA – zpětné telefonické hodnocení

Obrázek 11: Kalkulace

Období	1.Pololetí 2012	2.Pololetí 2012	1.Pololetí 2013	2.Pololetí 2013
	I	II	III	IV
Kvalita prodeje	0,3	0,45	0,7	0,9
Mystery shopping	0,2	0,2	0,25	0,3
ICCA	0,1	0,25	0,45	0,6
Prodej služeb	0,7	0,55	0,3	0,1

Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy 1shop.cz

Obrázek 12: Nárůst vlivu hodnocení na bonus



Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy 1shop.cz

Graf viditelně zobrazuje pokles vlivu hodnocení za prodej služeb ve prospěch vlivu hodnocení za kvalitu prodeje a kvalitu další péče o zákazníka. Do budoucna přibývá důraz na výsledky hodnocení ICCA.

Pro rámcovou představu prodeje uvádím prodejní plány za jednotlivé prodejny na daná časová období. Tato čísla byla prakticky nadiktována franchisorem, který rozdělil požadovaný plán prodeje na dané pololetí mezi jednotlivé franchisanty. Zkušenost z dřívější doby a kultura firmy jednoznačně dávala najevo, že nemá cenu polemizovat o výši těchto plánů. Postoj k jejich případné nereálnosti vedl k odebrání statusu Partnerská (franchisová) prodejna.

Plány prodejů služeb za jednotlivé prodejny za pololetí:

Beroun 70 ks	Blansko 50 ks
Kralupy 40 ks	Třebíč 50 ks
Uherský Brod 30 ks	

Bonusová částka za splnění plánu měla ještě další koeficienty, kterými se násobí výsledná suma peněz za danou franchisu a jsou níže v tabulce.

Splnění prodejního plánu:

Nad 70 % = koeficient 0,5
Nad 80 % = koeficient 0,7
Nad 90 % = koeficient 0,9
Nad 99 % = koeficient 1
Nad 110 % = koeficient 1,2
Nad 120 % = koeficient 1,3

Z tohoto je patrné, že v **prvním měřeném období splnění plánu** mohlo vygenerovat navýšení:

$$(80000 \text{ Kč} \times 70 \% \times 1,3) - (80000 \text{ Kč} \times 70 \% \times 1) = 16\,800 \text{ Kč}$$

Ale v **posledním měřeném období** pouze:

$$(80000 \text{ Kč} \times 10 \% \times 1,3) - (80000 \text{ Kč} \times 10 \% \times 1) = 2\,400 \text{ Kč}$$

Dokonce pokud byl splněn plán v posledním zkoumaném období jen na 70 %, hrozila ztráta za neuskutečněné prodeje pouhých 2.400 Kč za jednotlivou prodejnu a jedno pololetí. Jak dramaticky ekonomicky rostl vliv kvality prodeje autorka vypočítává níže.

Vliv hodnocení Mystery Shopping za sledovaná období:

Bonusová částka za splnění Mystery shoppingu měla také ještě další koeficienty, kterými se násobí výsledná suma peněz za danou franchisu a jsou níže v tabulce.

Splnění plánu kvality hodnocení Mystery shopping

Nad 85,0 % = koeficient 0,8

Nad 92,5 % = koeficient 0,9

100 % = koeficient 1

Nad 100 % = koeficient 1,2

Nad 110 % = koeficient 1,5

Z tohoto je patrné, že v **prvním měřeném období splnění plánu** kvality Mystery Shoppingu mohlo vygenerovat navýšení:

$$(80000 \text{ Kč} \times 20 \% \times 1,5) - (80000 \text{ Kč} \times 20 \% \times 1) = 8\ 000 \text{ Kč}$$

V posledním měřeném období

$$(80000 \text{ Kč} \times 30 \% \times 1,5) - (80000 \text{ Kč} \times 10 \% \times 1) = 12\ 000 \text{ Kč}$$

Těchto 12 000 Kč navíc je paradoxně 5x více peněz, než šance získat nadlimitní bonus za splnění 120 % prodejního plánu. A na splnění 120 % prodejního plánu bylo často nutné získat o cca 10 - 15 nových zákazníků navíc, které, zjednodušeně řečeno, v dnešní době 2 SIM karet na osobu v ČR, není kde brát. Zvýšit kvalitu prodeje na úroveň, aby byli zákazníci na prodejnách spokojeni, je pouze záležitostí přístupu jednotlivých hodnocených zaměstnanců. Hodnoty nad 100 % se daly získat za předpokladu, že dotyčný měřený pracovník udělal něco víc, poskytl přidanou hodnotu. Daleko dramatičtější čísla se projeví ještě ve vlivu hodnocení ICCA.

Vliv hodnocení ICCA za sledovaná období:

Bonusová částka za splnění hodnocení ICCA měla také ještě další koeficienty, kterými se násobí výsledná suma peněz za danou franchisu a jsou níže v tabulce.

Splnění plánu kvality hodnocení Mystery shopping:

Nad 75,0 % = koeficient 0,75

Rovnoměrným růstem za po jednotlivých procentech k hodnotě

100 % = koeficient 1

Rovnoměrným růstem za po jednotlivých procentech k hodnotě max.

Nad 150 % = koeficient 1,5 – dále tento parametr nerostl.

Z tohoto je vidět, že v **prvním měřeném období splnění plánu** kvality prodeje ICCA mohlo vygenerovat navýšení

$(80000 \text{ Kč} \times 10 \% \times 1,5) - (80000 \text{ Kč} \times 10 \% \times 1) = 4\,000 \text{ Kč}$.

V **posledním měřeném období**

$(80000 \text{ Kč} \times 60 \% \times 1,5) - (80000 \text{ Kč} \times 60 \% \times 1) = 24\,000 \text{ Kč}$.

Těchto 24 000 Kč navíc je paradoxně 10x více peněz, než šanci získat nadlimitní bonus za splnění 120 % prodejního plánu. A na splnění 120 % prodejního plánu bylo často nutné sehnat o cca 10 - 15 nových zákazníků navíc, které, zjednodušeně řečeno, v dnešní době 2 SIM karet na osobu v ČR, není kde brát. Ale zvýšit kvalitu prodeje na úroveň, aby byli zákazníci na prodejnách spokojeni, je jen záležitostí přístupu jednotlivých hodnocených zaměstnanců. Je nutné si uvědomit, že se jedná o data za 1 prodejnu, když se tento nárůst násobí 5ti prodejny, dojde k částce ve výši 120 tisíc za 6 měsíců. O tuto částku lze bonus navýšit.

Hodnoty nad 100 % se daly získat za předpokladu, že dotyčný měřený pracovník měl udělen daleko lepší průměr známek jednotlivých hodnocení. Komplexním rozбором převodu jednotlivých hodnocení ve známce na % se zabývá další část.

7.5 Měření spokojenosti – ICCA

Tabulka 3: Konverzní poměr známek na body

Známka	Body
1	200
2	100
3	0
4	-100
5	-200

Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy 1shop.cz

Nároky na kvalitu průměrné hodnocení z měření spokojenosti neustále skrytě rostlo. Poslední poměr přepočtu byl ICCA 134 bodů = 100 % získaných bonusů v hodnocení. Nad 134 bodů – za každý body nad bylo 1 % navíc, max. koeficient 1,5. V průměrech 134 bodů níže – za každý bod dolů = 1 % dolů, pod průměr 75 byl koeficient 0.

Tento poměr byl pravděpodobně použit z důvodu zvýšení srozumitelnosti výsledků. Pokud by se hodnotilo dále ve známkách, muselo by se používat několik desetinných míst. Každé desetinné místo by znamenalo větší deformace výsledků při zaokrouhlování.

Tabulka 4: Konverzní poměry převodu známek na body

Přepočtená průměrná známka na body	1 pololetí 2012	2 pololetí 2012	1 pololetí 2013	2 pololetí 2013
136	122	114	108	102
135	121	113	107	101
134	120	112	106	100
133	119	111	105	99
132	118	110	104	98
131	117	109	103	97
130	116	108	102	96
129	115	107	101	95
128	114	106	100	94
127	113	105	99	93
126	112	104	98	92
125	111	103	97	91
124	110	102	96	90
123	109	101	95	89
122	108	100	94	88
121	107	99	93	87
120	106	98	92	86
119	105	97	91	85
118	104	96	90	84
117	103	95	89	83
116	102	94	88	82
115	101	93	87	81
114	100	92	86	80
113	99	91	85	79
112	98	90	84	78

Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy lshop.cz

Z tabulky je patrné, jaký za měřené 2 roky vzrostla náročnost daného hodnocení, náročnost na měřené osoby (pracovníky). V první polovině roku 2012 bylo nutné na získání 100 % daného hodnocení za ICCA získat průměrnou přepočtenou známku v průměru 114 bodů. 2. pololetí bylo na 100 % nutné získat 122 bodů, ve třetím měřeném pololetí vzrostla na 128 bodů a v posledním 2. pololetí 2013 dosáhla dokonce 134 bodů. Což ovšem v prvním pololetí 2012 znamenalo 134 bodů – 120 % finančního bonusu. Franchisor navýšením laťky takto vlastně viditelně krátil finanční prostředky a po devalvaci koruny v listopadu 2013 dokonce operátor navrhoval zrušení růsty hodnoty nad 134 bodů (z důvodu finanční úspory). V posledním plánu měřeného období

(1 pololetí 2014), které není již zahrnuto v těchto tabulkách dosáhla hodnota pro 100 % bonusu téměř nereálné úrovně 182 bodů a není možné získat více než 100 % bonusu.

Výhody: zvýšení kvality poskytovaných služeb, smazání rozdílů mezi značkovými a franchisovými prodejny.

Nevýhody: tohoto nástroje měření spokojenosti ze začalo postupně silně zneužívat pro krácení výnosů franchisantům a redukci nákladů franchisora.

Z výše uvedeného vychází důvody využívání těchto metod operátorem, jejich vliv na komplexní finanční hodnocení franchisantů.

7.6 Získávání měřených / hodnocených dat.

Na rozdíl od MS je zde hodnotitelem skutečný zákazník, nikoliv třetí osoba, který navštívil prodejnu. Získání kontaktů probíhá následovně. Zákazník se na prodejně dotazuje ohledně nových či stávajících služeb. Při tomto ve většině případů je nucen sdělit prodejci své telefonní číslo. Toto telefonní číslo je automaticky zaznamenáno a po 36 – 48 hodinách je zákazník kontaktován externím call centrem. Výjimkou jsou zákazníci, kteří uvedli, že si nepřejí být kontaktováni za účelem marketingu. Následně je provedeno telefonické hodnocení jeho návštěvy na prodejně.

V tabulce č. 5 je znázorněno celkové hodnocení za všechny partnerské prodejny společnosti 1shop.cz s.r.o. a to za prvních 5 měsíců roku 2009. Dále je také přidáno celkové hodnocení za 4 kvartály roku 2009.

Měřeny jsou jednak aspekty, které společnost 1shop.cz s.r.o. může ovlivnit, jako je chování, zájem o zákazníka, kvalita poskytovaných informací, doba obsluhy zákazníka, tak aspekty, které firma ovlivnit nemůže. Jedná se zejména o spokojenost s nabízenými produkty, službami či s poskytovanými službami.

Tabulka 5: Celkové hodnocení ICCA

	Cíl	Jan 09	Feb 09	Mar 09	Apr 09	May 09	Jun 09	Jul 09	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q
Celková spokojenost	132	135	122	104	135	131	113	150	119	128	150	124
Spokojenost s čekací dobou		170	148	127	131	113	150	150	146	131	150	140
Poskytování informací (správnost a úplnost)		115	117	112	165	125	138	175	115	147	175	131
Spokojenost s výsledkem řešení požadavku		170	119	127	150	125	156	200	137	145	200	143
Přátelské chování		140	135	162	169	156	113	175	146	150	175	149
Ochota a zájem vyřešit požadavek		160	159	158	158	156	131	150	159	150	150	155
Doba obsluhy		155	126	138	146	140	156	175	139	147	175	144
První kontakt		27%	76%	81%	88%	81%	88%	100%	83%	86%	100%	85%
Hodnocení řešení		100%	95%	88%	100%	94%	100%	100%	94%	98%	100%	96%
Hodnocení nevyřešení požadavku		0%	5%	12%	0%	6%	0%	0%	6%	2%	0%	4%
Řešení při prvním kontaktu		100%	94%	91%	100%	93%	100%	100%	95%	98%	100%	96%
Důvod telefonického kontaktu v %		Jan 09	Feb 09	Mar 09	Apr 09	May 09	Jun 09	Jul 09				
Telefon & SIM		45%	35%	50%	42%	44%	44%	25%				
Produkty & Servis		10%	13%	4%	0%	6%	6%	0%				
Smlouva & cenový plán		20%	39%	35%	42%	50%	13%	50%				
Prodloužení smlouvy		45%	39%	35%	27%	0%	13%	25%				
Telefonický kontakt - skóre		Jan 09	Feb 09	Mar 09	Apr 09	May 09	Jun 09	Jul 09				
Telefon & SIM		122	113	92	109	129	86	100				
Produkty & Servis		0	133	100	0	0	200	0				
Smlouva & cenový plán		100	133	89	155	100	0	150				
Prodloužení smlouvy		156	144	122	114	0	100	200				

Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy 1shop.cz

Následující tabulka ukazuje konkrétní hodnocení v jedné partnerské prodejně, jedná se o měsíční hodnocení. Závěry z tohoto měření byly použity ve výše uvedené tabulce č. 5. Opět jsou zde hodnoceny 2 druhy spokojenosti, jednak spokojenost s přístupem k zákazníkům, který může firma ovlivnit, tak spokojenost s nabízenými službami.

Tabulka 6: Hodnocení ICCA

Důvod hodnocení	Počet hodnotitelů	Spokojenost zákazníků	Výborná spokojenost	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Nespokojen/a
Celková spokojenost	24	95,8	7	9	8	0
Spokojenost s čekací dobou	24	120,8	12	5	7	0
Poskytování informací	24	129,2	13	5	6	0
Spokojenost s výsledkem řešení	22	95,5	9	5	7	1
Přátelské chování	24	141,7	14	6	4	0
Ochota a zájem vyřešit požadavek	24	129,2	13	5	6	0
Doba obsluhy	24	116,7	11	6	7	0
Důvod hodnocení	Počet hodnotitelů	Celkem	CSI1	Account Maintenance	General Enquiry	Neidentifikováno
Vyúčtování / fakturace	24	4,2% (1)	100	100% (1)	0% (0)	0% (0)
Mobilní telefony a SIM	24	37,5% (9)	77,8	66,7% (6)	33,3% (3)	0% (0)
Produkty a služby	24	4,2% (1)	0	100% (1)	0% (0)	0% (0)
Smlouvy a ceny	24	37,5% (9)	100	55,6% (5)	44,4% (4)	0% (0)
Prodloužení smlouvy	24	37,5% (9)	66,7	22,2% (2)	66,7% (6)	11,1% (1)
	Dotaz vyřešen	Dotaz nevyřešen	Opakovaný kontakt	Spokojenost se sítí	1stContRes	SingleConRes
	91,7%	8,3%	20,8%	29,2%	75%	94,7%

Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy 1shop.cz

Souhrny jednotlivých hodnocení prodejen

Četnost známek (měsíc), minimum pro měření těchto parametrů je 10 známek za pololetí, neboli 10 hodnotících telefonátů. Pod 10 hodnotících hovorů nelze hodnotit a proto se počítá. Prodejním místům se nevyplatí udělat drobný podvod tím, že u všech zákazníků, že si nepřejí být kontaktováni, protože pokud by prodejna nevykazovala 10 hodnotících telefonátů je jí automaticky počítáno 0 % do finančního ohodnocení viz. výše. Toto by mělo pro prodejnu velmi negativní finanční důsledky.

7.7 Komentáře zákazníků

Každé zpětné telefonické měření spokojenosti zákazníků ICCA je následně zpracováno do tabulek v programu MS Excel a dle prodejních kódů rozesláno daným franchisantům. V následujících tabulkách je uvedena část takovýchto měření. Kromě základních údajů (datum a čas) je popsán prodejní případ a konkrétně subjektivní hodnocení daného zákazníka, jak jej zaznamenal operátor při telefonickém hodnocení.

Tabulka 7: Komentář

Datum	Question/Open: Year:2009 period choice: Month July - July Multiline: Blansko
3.7.2009	Export Time: 13.07.2009 18:01:55 Search Result: 5 (0)
2	Interview No.:46013485 Contact Reason: byl jsem si zablokovat sim kartu, protože jsem ztratil telefon. Activity: VSK (výměna SIM karty). Hodnocení: 2 Positive: prodejce byla ochotná, příjemná. Suggestions: prodejna by měla být oddělena, jako samostatný obchod.

Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy lshop.cz

V tomto případě, byla zákaznickova spokojenost ovlivněna vzhledem samotné prodejny. Přesto, že prodejce byl ochotný a vstřícný, zákazník hodnotil návštěvu o stupeň horší známkou.

Tabulka 8: Komentář

Datum	Question/Open: Year:2009 period choice: Month July - July Multiline: Blansko
5.7.2009	Export Time: 15.07.2009 8:01:25 Search Result: 5 (0)
3	Interview No.:46014372 Důvod návštěvy: informoval jsem se na ceny telefonů a novinky. Activity: CCM Hodnocení: 3 Overall Satisfaction: uvítal bych malé dárky pro zákazníky. Positive: prodejce mě oslovil na ulici a odvedl do prodejny a nabídl mi zde nový tarif.

Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy lshop.cz

Z tohoto komentáře je patrné, že i přes celkovou spokojenost zákazníka, byla známka 3. A to kvůli tomu, že zákazník očekával malé prezenty (reklamní materiály, apod.). Mnohdy i taková maličkost může ovlivnit zákaznickovu spokojenost.

Tabulka 9: Komentář

Datum	Question/Open: Year:2009 period choice: Month July - July Multiline: Uherský Brod
14.7.2009	Export Time: 31.07.2009 17:50:52 Search Result: 3 (0)
3	Interview No.:46013927 Contact Reason: ztratila jsem puk, ptala jsem se, jestli ho můžou někde najít, ale nešlo to, tak jsem si koupila novou SIM kartu. Activity: VSK Hodnocení: 3 Positive: prodejce vyřešil můj problém. Why Not First Time: poprvé jsem potřebovala PUK kód, abych mohla vybírat peníze přes telefon, ale neměla jsem ho.

Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy lshop.cz

Komentář ukazuje, jak prodejce vyřešil zákazníkův problém ve svůj prospěch. Zákazník požadoval kód pro odblokování telefonu. Prodejce buď nevěděl, jak tento kód získat nebo preferoval spíše prodané zboží, proto zákazníkovi doporučil a následně prodal nový produkt. Obchodník sice prodal zboží, nicméně zákazník nebyl plně spokojen a toto se odrazilo na hodnocení. Zákazník tento prodejní případ ohodnotil známkou dobře.

Tabulka 10: Komentář

Datum	Question/Open: Year:2009 period choice: Month July - July Multiline: Uherský Brod
17.7.2009	Export Time: 2.08.2009 7:50:12 Search Result: 3 (0)
2	Interview No.:46013603 Contact Reason: přepsala jsem smlouvu ze syna na sebe. Activity: CCM Hodnocení: 2 Suggestions: když přepisuji smlouvu a nechci změnit tarif, tak lepší přístup k telefonům nebo lepší cenu.

Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy lshop.cz

Tento komentář ukazuje, jak zákazník může hodnotit nižší známkou i přesto, že prodejce nemůže jeho spokojenost plně ovlivnit. V tomto případě měl zákazník problém s cenovou strategií mobilního operátora, kterou prodejce ani franchisant nemůže ovlivnit. Prodejce by v této situaci měl cenovou politiku zákazníkovi vyjasnit a pokusit se nabídnout další možnosti.

Tabulka 11: Komentář

Datum	Question/Open: Year:2009 period choice: Month July - July Multiline: Trebic
2.8.2013	Export Time: 10.08.2009 11:43:59 Search Result: 6 (0)
3	Interview No.:46015888 Contact Reason: aktivovala jsem si telefonní číslo. Aktivity: VSK (výměna SIM karty) Hodnocení: 3 Overall Satisfaction: více se usmívat. Why Not First Time: poprvé jsem měla problémy s připojením notebooku. Suggestions: měl by tam být i prodejce, lépe rozumí technickým věcem.

Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy lshop.cz

Zde je patrné, že se jedná o zjevnou chybu v přístupu prodejce. Jednak co se týče znalostí, ale zejména přístupem k zákazníkům.

Tabulka 12: Komentář

Datum	Question/Open: Year:2009 period choice: Month July - July Multiline: Trebic
14.8.2013	Export Time: 18.08.2009 15:53:59 Search Result: 6 (0)
2	Interview No.:46015760 Contact Reason: změnila jsem si tarif. Activity: CCM Hodnocení: 2 Why Not Solved: dávala jsem si mých 5, ale nevěděla jsem ty čísla přímo nadiktovat, tak jsem to vyřešila pak sama. Suggestions: asi možná kdyby tam byly 2 prodejci.

Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy lshop.cz

Hodnocení velmi dobře zákazník použil zřejmě z důvodu, že musel dlouho čekat. Snížení známky by mohl prodejce ovlivnit tím, že zákazníkovi poskytne kromě omluvy i odměnu za čekání. U komentáře níže č. 14 odměna za čekání velmi kladně ovlivnila zákaznickovu spokojenost.

Tabulka 13: Komentář

Datum	Question/Open: Year:2009 period choice: Month August - August Multiline:
17.8.2009	Třebíč
1	Export Time: 25.08.2009 9:44:45 Search Result: 6 (0)
	Interview No.:46015828
	Contact Reason: koupila jsem nový telefon za bonus body.
	Activity: VSK
	Hodnocení: 1
	Positive: prodejce byl ochotný, příjemný.
	Why Not First Time: při první návštěvě v Brně nebyl telefon, který jsem chtěla skladem.
	Suggestions: uvítala bych větší sortiment zboží, telefonů, musela jsem na telefon 3 dny čekat.

Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy lshop.cz

V tomto případě zákazník hodnotil výborně i přesto, že na zboží musel několik dní čekat. Bylo zjevné, že prodejce sehnal zákazníkovi produkt, který byl v té době nedostatkový.

Tabulka 14: Komentář

Datum	Question/Open: Year:2009 period choice: Month August - August Multiline:
19.8.2009	Beroun
1	Export Time: 31.08.2009 19:22:01 Search Result: 6 (0)
	Interview No.:46016447
	Contact Reason: Změnila jsem tarit na tarif Přátelé, zakoupila jsem SIM kartu pro děti.
	Activity: CCM
	Hodnocení: 1
	Positive: Prodejce mi dal odměnu za to ,že jsem musela déle čekat.

Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy lshop.cz

Na tomto hodnocení je zřetelné, jak moc ovlivňuje spokojenost zákazníků přidaná hodnota. I přesto, že zákazník déle čekal, než bude obsloužen hodnotil výborně, protože byl odměněn prezentem. Ve většině případů se jedná o firemní dárky.

Tabulka 15: Komentář

Datum 21.8.2009 5	Question/Open: Year:2009 period choice: Month August – August Multiline: Beroun Export Time: 1.8.2009 13:15:35 Search Result: 6 (0) Interview No.:46015805 Contact Reason: změnila jsem tarif a nahlásila změnu přechodu z právnické osoby na fyzickou. Activity: CCM Hodnocení: 5 Overall Satisfaction: prodejce mi převedl jenom číslo, na druhém jsem chtěla prodloužit. smlouvu a pořídit telefon, telefon nebyl a nepřevodil druhé číslo, musela jsem do prodejny znovu. Negative: prodejce mě neinformoval a potom jsem musela ještě 3x do prodejny do Prahy. Serve Time: prodejce nevyřešil požadavek. Competence: prodejce něco věděl, ale ne vše, na základě neinformovanosti došlo k problémům. Suggestions: prodejci by měli dobře informovat zákazníka a vystupovat s úsměvem, přátelivěji.
-------------------------	--

Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy Ishop.cz

V tomto komentáři je opět zjevná chyba na straně prodejce, který zákazníka dostatečně neinformoval a navíc k zákazníkovi zjevně zaujal negativní přístup. I přesto, že prodejce občas není na všechny procesy plně vyškolen, vždy je na prodejně přítomen vedoucí, kterého měl o této situaci informovat a společně zákazníkův problém vyřešit.

Tabulka 16: Komentář

Datum 25.8.2009 1	Question/Open: Year:2009 period choice: Month August – August Multiline: Beroun Export Time: 1.9.2009 12:05:18 Search Result: 6 (0) Interview No.:46016024 Contact Reason: skončila mi stará smlouva a hledal jsem alternativu, jak mít levnější tarif. Bohužel, žádný z tarifů v síti business mi nevyhovuje, proto jsem byl rozhodnutý, že půjdu k jinému OP, ale ještě jsem se radil, jak snížit náklady na volání. Activity: PROLONGATION Hodnocení: 1 Positive: vstřícnost prodejce, orientoval se v tom dobře. Negative: jsem zákazník 10 let a když jsem uzavíral novou smlouvu, musel jsem předložit znova doklady. Jako IČO atd. Nevidím důvod, proč by měl znova tyto všechny dokumenty pokaždé předkládat. Why Not First Time: brožurky jsou zmatečné, potřebuji jasné informace, prodejce mi všechno vysvětlil.
-------------------------	--

Zdroj: převzato a upraveno interních materiálů firmy Ishop.cz

Z posledního komentáře je patrné, že zákazník je nespokojen s procesní a formální stránkou prodloužení jeho stávající smlouvy. Z hodnocení vyplývá, že toto prodejce ovlivnit nemůže, proto byl hodnocen výborně. Tím, že zákazník svou připomínku uvedl do měření jeho spokojenosti doufá, že mobilní operátor tyto procesní záležitosti mohl příště zjednodušit.

7.8 Mystery shopping

Společnost využívá metodu Mystery shopping pravidelně několikrát do roka k měření kvality poskytovaných služeb a zákaznickou spokojeností. Výsledky těchto hodnocení se promítají do finančních odměn, procentuelně jsou hodnoceny limity. V případě firmy Ishop.cz s.r.o. se nejedná přímo o zadavatele, nýbrž ve spolupráci s mobilním operátorem měří kvalitu svých zaměstnanců. Společnostem je kontrolní nákup oznámen několik týdnů předem, avšak konkrétní termín návštěvy mystery shoppera není předem znám. Většinou se jedná o horizont 2 měsíců. Oznámení probíhajícího měření konkrétním pracovníkům se jeví pozitivně, neboť ti zvýší svou aktivitu a to nejen v péči o zákazníky. Každý mystery shopping je zaměřen na jinou kampaň, pravidelně na podzim se konají kontrolní nákupy, které se vztahují k Vánoční nabídce. Pravidelné kontrolní nákupy se konají vždy při uvedení nového produktu či služby na trh. Většina otázek zůstává u všech kontrolních nákupů stejná. Liší se pouze dotazy na konkrétní kampaň a k tomu příslušné produkty. Tyto kontrolní návštěvy jsou realizovány pomocí externí agentury. V posledních letech se ke standardnímu tajnému nákupu přidal

Bodové a procentní hodnocení:

Měření se skládá ze základních 5 částí: Zjištění potřeb, nabídka řešení, argumentace pro nabídnuté řešení, tah na branku a zhodnocení návštěvy. Tyto části jsou vždy stejné pro každý měřený projekt. Každá část má konkrétní otázky, které mají různé bodové ohodnocení. V úvodu se definují údaje o navštívené prodejně (adresa, datum a čas návštěvy, téma) a popis prodejce.

Tajný kontrolní nákup byl proveden ve společnosti Ishop.cz s.r.o. a týkal se Vánoční kampaně.

Obrázek 13: Mystery shopping ve firmě 1shop.cz s.r.o.

INFORMACE O EXPORTU			
Datum exportu:	14.12.2013		
Čas exportu:	17:12		
Uživatel:	1shop		
Projekt:	TM - MS - ZNAČKOVÉ / PARTNERSKÉ PRODEJNY - 4Q 2013		
HODNOCENÍ FORMULÁŘE			
	Body	Maximum	Hodnocení
Celkem	90	100	90%
Zjištění potřeb	15	15	100%
Nabídka řešení	40	40	100%
Argumentace pro nabídnuté řešení	15	15	100%
Tah na branku	15	20	75%
Zhodnocení návštěvy	5	10	50%
Zaznamenejte základní údaje o návštěvě prodejny:			
Typ prodejny	<input type="checkbox"/> Značková prodejna <input checked="" type="checkbox"/> Partnerská prodejna		
ID prodejny:	xxx		
Adresa prodejny (ulice č.p.):	Rostslavova 4		
Město:	Praha		
Datum návštěvy:	2013-11-20		
Čas návštěvy - od:	11:13		
Čas návštěvy - do:	11:18		
Téma návštěvy:	<input checked="" type="checkbox"/> "Vánoce 2013"		
Informace o prodejci (SC):			
Jméno prodáváče:	První jméno nezjištěno, druhé jméno Petra		
Měl prodejce firemní oděv a jmenovku?	<input checked="" type="checkbox"/> ano <input type="checkbox"/> ne		
Pohlaví prodáváče	<input type="checkbox"/> muž <input checked="" type="checkbox"/> žena		
Volný popis prodáváče (výška, barva vlasů,...):	Oslovily mě dvě prodejkyně, které se spolu bavily a po mém příchodu zůstaly spolu. První reagovala prodejkyně se světlými dlouhými rovnými vlasy s kulatým obličejem, v mladém věku. Rukou si překrývala jmenovku. Po celou dobu seděla. V polovině reagovala druhá prodejkyně Petra, která byla asi 160 cm vysoká, drobná, měla hnědé dlouhé rovné vlasy.		

Zdroj: upraveno z interních materiálů firmy 1shop.cz s.r.o.

Úvodní část hodnocení (viz. obr. 10) obsahuje identifikaci prodejny, datum a čas kontrolního nákupu a informaci o prodáváči. Zejména pokud prodejce není označen jmenovkou je důležitý volný popis, aby bylo patrné, kdo byl hodnocen. Absence

prodejcovy jmenovky má vliv na bodové a následné finanční ohodnocení. Zcela v úvodu je také uvedena tabulka s celkovým počtem možných, získaných bodů a celkové procentní zhodnocení.

Obrázek 14: Mystery shopping ve firmě 1shop.cz s.r.o.

Čekací doba			
A1. Čekací doba více než 5 minut.		ano	
	x	ne	
A2. Kolik minut jste čekal(a) do začátku prodejního rozhovoru s SC?		0	
A3. Kolik bylo čekajících zákazníků na obsluhu?		0	
A4. Kolik bylo v prodejně prodejních stolků (obslužných míst)?		3	
A5. Kolik bylo v prodejně obsluhujících SC?		4	
Zjištění potřeb			
B1. Zaznamenejte všechny dotazy, které směřovaly ke zjištění vašich potřeb:		Jste u T-Mobile? Voláte i do zahraničí? Voláte hodně i mimo síť?	
VYHODNOCENÍ - SPONTÁNNÍ ZJIŠTĚNÍ POTŘEB: B1			
	x	3 a více otázek (15)	15
		2 otázky (10)	
		1 otázka (5)	
		žádná otázka (0)	
Nabídka řešení - hlavní téma			
B2. Nabídl prodejce flatový (neomezený) tarif?	x	ano	
		ne	
B3. Po sdělení, že konkurence nabízí mírně lepší podmínky, argumentoval ještě prodejce něčím z následujícího výběru ve prospěch nabídky T-Mobile?	x	ano (20)	20
		ne (0)	20
B3a. Pokud ano, čím argumentoval? Vyberte variantu (varianty)			
Deezer		ano	
	x	ne	
Top zařízení na splátky	x	ano	
		ne	
B4. Po sdělení, že konkurence nabízí mírně lepší podmínky, argumentoval ještě prodejce něčím jiným, než co obsahoval výše uvedený výběr? Pokud ano, čím? (Vypište)		Prodejkyňě řekla, že pokud bych byla stálý zákazník, tak bych měla slevy na tablety, telefony. Zmínila také hlavně to, že má nejrychlejší internet.	
B5. Zjišťoval prodejce u zákazníka potenciál pro prodej dat?	x	ano (10)	10
		ne (0)	10
B6. Prodejce se doptával na jiné doplňkové služby nebo možnost nabídky dalších čísel (pro rodinu a podobně)?	x	ano (10)	10
		ne (0)	10
B6A. Pokud ano, co nabízel nebo na jaké možnosti se doptával? (Vypište)		Prodejkyňě zmínila možnost dokoupení balíčku - 30 minut volání navíc, do ostatních sítí za 60 Kč. Tarif by tak vyšel na 309 Kč.	

Zdroj: upraveno z interních materiálů firmy 1shop.cz s.r.o.

Dále se hodnotí skutečnosti, které by mohly ovlivnit měření, např. kolik bylo obsluhujícího personálu, zda-li musel fiktivní zákazník musel, popřípadě jak dlouho. Dalším důležitým bodem je část Zjišťování potřeb, kde by měl prodejce vhodnými otázkami zjistit zákaznickovy potřeby a očekávání. Následuje nejdůležitější část Nabídka řešení. Zde by měl prodejce projevit znalosti produktů a služeb mobilního operátora, některé dotazy se týkají konkrétních služeb a k tomu je připojen komentář mystery shoppera.

Obrázek 15: Mystery shopping ve firmě 1shop.cz s.r.o.

VYHODNOCENÍ - ARGUMENTACE PRO NABÍDNUTÉ ŘEŠENÍ: B7

	x	3 a více argumentů (15) 2 argumenty (10) 1 argument (5) žádný argument (0)	15	15
Tah na branku				
B8. Ohodnoťte snahu SC uzavřít obchod:				
		Málo aktivní přístup - SC se omezil na podávání informací. (0)		
	x	Aktivní přístup SC, snaha udělat obchod, nejste ale zcela přesvědčen(a), že byste si službu skutečně aktivoval(a). (15)	15	20
		Velmi přesvědčivý SC, zdůraznil několik výhod, je vidět, že nabídkce sám věří a má zájem na tom, abyste si tarif pořídil/a, poskytnuty základní informace o dalším postupu postupu (+ např. snažil se získat na Vás kontakt v okamžiku, kdy zjistil, že si nabídku chcete rozmyslet apod.) (20)		
B9. Jak SC vyjadřoval tah na branku? Zdůvodněte své hodnocení.		Prodejčyně mě informovaly o nabídce, nabídly telefon, vyzdvihly nejrychlejší síť. Tah na branku však příliš neměly. Chvillemi byla v hovoru i hluchá místa.		
B10. Jak prodejce reaguje na větu "Já si to ještě rozmyslím."? (Například prodejce na větu "já si to rozmyslím" může reagovat žádostí o telefonní číslo na zákazníka, aby mu mohl dodatečně zavolat, popř. nabídnout i neveřejnou nabídku formou slevy z paušálu)				
	x	ještě se o něco snažil nechal mě odejít		
B11. Požádal Vás prodejce o kontakt, aby s Vámi mohl situaci dořešit?		ano		
	x	ne		
B12. Zdůvodněte své hodnocení.		Prodejčyně mi ještě před odchodem předala katalog.		

Zdroj: upraveno z interních materiálů firmy 1shop.cz s.r.o.

V předposlední části se hodnotí Tah na branku, snaha o uzavření obchodu, který. Jedná se o umění prodejce uzavřít obchod, zde se projeví snaha prodat. Opět jsou zde uvedeny komentáře mystery shoppera.

Obrázek 16: Mystery shopping ve firmě 1shop.cz s.r.o.

Specifická metodika prodeje	
B13. Z vašeho vlastního osobního pohledu: pořídil/a byste si na základě této návštěvy tarif u T-Mobile?	ano x ne
C1. Ve stojanu je správná verze katalogu "Pro mě".	x ano ne
C2. Ve stojanu je správná verze katalogu "Pro moji firmu".	x ano ne
C3. Popište hlavní téma ve výloze:	Po mém příchodu jsem byla ihned obsloužena, po prodejně jsem se nerozhlížela.
D1. Ohodnoťte celkové jednání prodejce :	
	<p>Jednání prodejce bylo celkově zdvořilé a atmosféra příjemná, měl/a jsem z toho dobrý pocit. (10)</p> <p>Jednání prodejce bylo celkově zdvořilé, atmosféra byla normální, běžná (5)</p> <p>Z jednání jsem neměl/a dobrý pocit. (0)</p>
D2. Pozitiva celé návštěvy (celkový dojem, atmosféra, prodejce, atd.)	<p>Prodejkyňe mi společně sdělily základní nabídku a řekly na námitku nějaké výhody. Pozitivně na mě zapůsobilo sdělení o nejrychlejších internetu, při kterém druhá prodejkyňe řekla i zkušenost z blízkého okolí.</p>
D3. Negativa celé návštěvy (celkový dojem, atmosféra, prodejce, atd.)	<p>Po mém příchodu na prodejnu mě žádný prodejce nepozdravil, přestože za pultech jich bylo hodně a na prodejně žádný zákazník nebyl. Za chvíli navázaly oční kontakt dvě prodejkyňe, které spolu hovořily. Sdělily mi nabídku, ale nesnažily se mě přesvědčit o koupi produktu.</p>
VYHODNOCENÍ - SPLNĚNÍ CÍLE:	
	x ano ne

5	10
---	----

Zdroj: upraveno z interních materiálů firmy 1shop.cz s.r.o.

V poslední části je hodnocen celkový dojem z kontrolní návštěvy, tento je však subjektivní a záleží na okamžité situaci a stavu (náladě) všech zúčastněných. Mystery shopper zde uvádí své pozitivní i negativní dojmy.

Změny v průběhu mystery shoppingu za zkoumané období:

Za dané období proběhlo v tomto měření několik zásadních změn:

- Vzrostly technologické i technické možnosti – mystery shoppeři začali používat audio záznam, v posledních letech se používá i video záznam. Obojí se využívá v moderních podobách, které se blíží špionážní technice (propisovací tužka s integrovaným diktafonem, hodinky s videokamerou, atd.).
- Měření probíhalo za účasti více různých agentur současně. Dříve měření probíhalo vlastními zdroji společnosti, nyní se využívá často i několik externích agentur zároveň. V případě sporných výsledků může proběhnout sporné přeměření či přezkoumání.
- Vstoupily v platnost nové legislativní změny. Zákon o ochraně osobních údajů č.101/2000 Sb. a s případným audio nebo video záznamem musí potencionálně hodnocení zaměstnanci předem písemně souhlasit.

7.9 Dílčí závěr

Firma Ishop.cz s.r.o., patří k největším franchisovým prodejcům společnosti T-mobile Czech Republic a.s. V rámci hodnocení spokojenosti zákazníků je patrné, že je důraz kladen na měření ICCA. Přesto i poznatky z mystery shoppingu jsou důležité pro další činnost společnosti s ohledem na kvalitu poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníka.

V roce 2007 bylo Paretovo pravidlo 80/20 nastaveno na 80 % důrazu na prodej, na konci roku 2013 se poměr otočil v 80 % důrazu na kvalitu a spokojenost zákazníka a jen 20 % je kladeno na prodejní výsledky. Modely měření spokojenosti nebyly ze strany franchisora implementovány pouze z důvodu zlepšení péče, ale také z důvodu finančního ohodnocení a měření kvality jednotlivých franchisových prodejen. Společnost 1shop.cz s.r.o. provozuje 5 franchisových prodejen, v rámci studie je provedena kalkulace ekonomických bonusů. V rámci studie je patrný pokles vlivu hodnocení za prodej služeb ve prospěch vlivu hodnocení za kvalitu prodeje a kvalitu další péče o zákazníka. Případová studie dále posuzuje vliv hodnocení Mystery Shopping za sledovaná období, specifikuje bonusové částky za plnění a další koeficienty. Je prováděno externí agenturou výsledek je následně zpracován do excelových tabulek a zasílán společnosti 1shop.cz. V rámci případové studie byly hodnoceny oblasti :

1. vzhled prodejny a dostupnost firemních prezentů.
2. problém zákazníka a způsob jeho řešení prodejcem
3. doba čekání a její kompenzace.
4. poskytované informace.
5. přístup prodejce.
6. aspekty, které prodejce nemůže ovlivnit (smlouvy mobilních operátorů).

V rámci studie je patrný pokles vlivu hodnocení za prodej služeb ve prospěch vlivu hodnocení za kvalitu prodeje a kvalitu další péče o zákazníka. Případová studie dále posuzuje vliv hodnocení Mystery Shopping za sledovaná období, specifikuje bonusové částky za plnění a další koeficienty. Je prováděno externí agenturou. Výsledek je následně zpracován do excelových tabulek a zasílán společnosti 1shop.cz s.r.o. Společnost využívá metodu Mystery shopping pravidelně několikrát do roka k měření kvality poskytovaných služeb a zákaznickou spokojeností. Výsledky těchto hodnocení se promítají do finančních odměn, procentuelně jsou hodnoceny limity. V případě firmy 1shop.cz s.r.o. se nejedná přímo o zadavatele, nýbrž ve spolupráci s mobilním operátorem měří kvalitu svých zaměstnanců. Změny v průběhu mystery shoppingu za zkoumané období byly ovlivněny i technologickými i technickými možnostmi, platností nových legislativních změn, hodnocení bylo prováděno více agenturami.

V rámci studie je patrný pokles vlivu hodnocení za prodej služeb ve prospěch vlivu hodnocení za kvalitu prodeje a kvalitu další péče o zákazníka. Případová studie dále posuzuje vliv hodnocení Mystery Shopping za sledovaná období, specifikuje bonusové částky za plnění a další koeficienty. Je prováděno externí agenturou. Výsledek je následně zpracován do excelových tabulek a zasílán společnosti Ishop.cz s.r.o.

7.10 Doporučení

Forma hodnocení pomocí metody ICCA je poměrně progresivní, dodá rychlou zpětnou vazbu franchisorovi o celé franchisové síti (včetně zpracování do 2-24 hodin) a případné reakce na to, jak aktuálně funguje franchisová síť. Na rozdíl od Mystery shoppingu má podstatně více dat, které je schopno dodat několik pracovníků call centra. Pro Mystery shopping by byla potřeba mnohonásobně více pracovníků a více času, neboť kontroloři na Mystery shoppingu kromě vlastních návštěv prodejen spotřebují spoustu času na přesuny.

U tabulky č. 7. a 8. neprojevil zákazník nespokojenost a přesto prodejci udělal známku 2 a 3. Jedná se o „český přístup k jedničkám“. Například stačí připomenout film, Jak básníci přicházejí o iluze, kde v roli učitele chemie zazní: „Na jedničku umí chemii Pan Bůh, na dvojku já, na trojku pan ředitel, na čtyřku ti nejlepší z vás.“ Jedná se o přesné vystižení situace, ve které se měření ICCA nalézá. Poměrně záhy bylo zjištěno, že spíše záleží, kdy, a ve které situaci byl zákazník zpětně dotazován, než jak byl s konkrétním prodejcem spokojen.

Tento aspekt velmi ovlivňuje, kde a v jaké situaci probíhal daný kontrolní telefonát. Pokud byl zákazník pro hodnocení kontaktován ve časové tísní, buď nehodnotí vůbec nebo hodnotí horší známkou. Další příčinou horšího hodnocení bývá, že zákazník úplně přesně neví, zda hodnotí to správné prodejní místo. Za 36 hodin se může nastat různé situace, změny a je možné, že zákazník mezi tím navštívil další prodejní místa

Hodnocené oblasti přinášejí možná doporučení na zefektivnění poskytovaných služeb vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Tom co lze ze strany společnosti lshop.cz s.r.o. ovlivnit je vzhled prodejny, možnost nabídky firemních prezentů. Další oblastí je intenzivní práce s prodejci v oblasti zákaznického servisu. To, co lze ovlivnit jsou poskytované informace, přístup prodejce, kontakt se zákazníkem. Bohužel to, co je neovlivnitelné jsou aspekty, které společnost nemůže ovlivnit, ani změnit a to jsou pravidla, předpisy, strategii klíčového poskytovatele služeb, kterým je společnost T-mobile Czech Republic a.s.

8. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro zjištění, jak zákazníci přistupují k měření spokojenosti bylo použito anonymního dotazníkového průzkumu. Tímto dotazníkem bylo osloveno celkem 170 respondentů. Otázky byly tématicky rozdělené do dvou skupin. První skupinou byly otázky zaměřené na postoj zákazníků k hodnocení spokojenosti, druhá část dotazů sledovala aktuální situaci a postoj k této problematice z pohledu firem. Dotazník obsahoval celkem 19 otázek, z čehož 5 posledních se týkalo demografických údajů respondentů.

8.1 Stanovení hypotéz

H1: Čím častěji firmy měří spokojenost svých zákazníků, tím vyšší je pravděpodobnost implementace výsledků v praxi.

H2: Respondenty je v současné době pro účast na šetřeních či výzkumech spokojenosti nutné motivovat.

8.2 Metoda sběru dat a zpracování údajů

Pro sběr a vyhodnocení dat bylo využito elektronické verze dotazníkového šetření na portálu www.vyplnto.cz. Oslovení respondentů proběhlo elektronickou formou pomocí emailu, sociální sítě Facebook, dále také telefonicky a osobním kontaktem. Dostupnost dotazníku byla veřejná na webové adrese: <http://35434.vyplnto.cz/> a šetření probíhalo od 19. 1. – 13.1. 2014. Získané výsledky byly zpracovány formou kruhových a sloupcových grafů.

8.3 Charakteristika respondentů

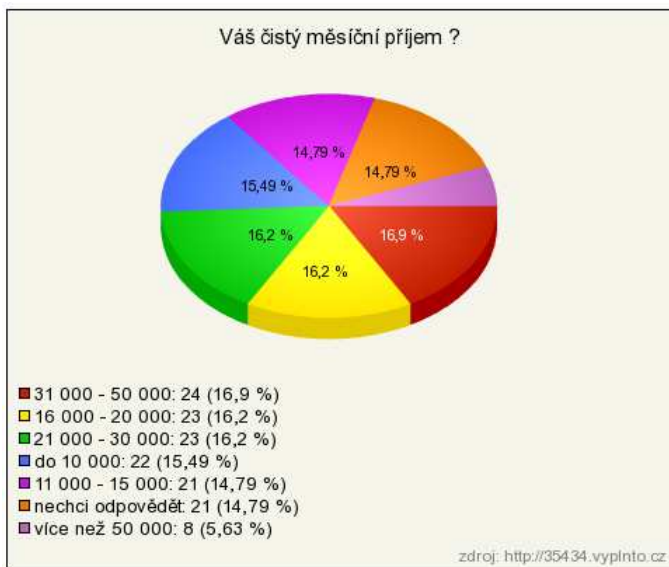
Osloveno bylo celkem 170 respondentů, z čehož získáno bylo 149 relevantních výsledků. Návratnost dotazníku byla 69 %. Muži byli zastoupeni v počtu 53 a ženy 96. Co se týče věku, byly vyrovnaně zastoupeny všechny věkové kategorie (od 19 do 45 let). Nejpočetnější skupinou se stali lidé ve věku mezi 31 a 35 lety, kteří činí 16,78 %. Druhou nejvíce zastoupenou věkovou skupinou byli lidé od 19 až 24 let

(15,44 %). Věková kategorie 25–30 a 45–50 let byla shodně na čtvrtém nejpočetnějším místě. 13,45 %.

Dále bylo zjišťováno nejvyšší ukončené vzdělání. Nejvíce respondentů se řadí ke skupině jež má vysokoškolské vzdělání, tj. 47,65 %. Výuční list vlastní 20,13 % lidí, 17,45 % dotazovaných uvedlo, že má středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou, 8,72 % vlastní titul Dis. a nakonec 6,04 % respondentů má vzdělání základní.

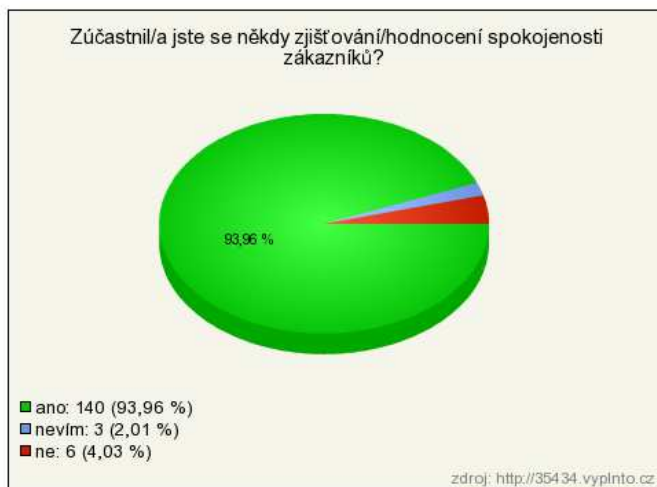
Mezi další informace, které byly zjišťovány v rámci demografických údajů, byla velikost obce, ve které respondent žije. A to: 32,89 % dotázaných bylo z měst nad 100 tisíc obyvatel, druhým nejvyšším procentem 13,42 % je respondent z obce pod 1000 obyvatel. O necelé procento méně jsou respondenti z obcí od 1001 – 5000 obyvatel. Na čtvrtém místě byly shodně skupiny respondentů žijící v městech o velikosti 51 000 – 100 000, 11 000 – 20 000, a stejně tak 21 000 – 5 0000 obyvatel.

Graf 3: Čistý měsíční příjem



Zdroj: autorka prostřednictvím průzkumu

Graf 4: Účast na měření spokojenosti

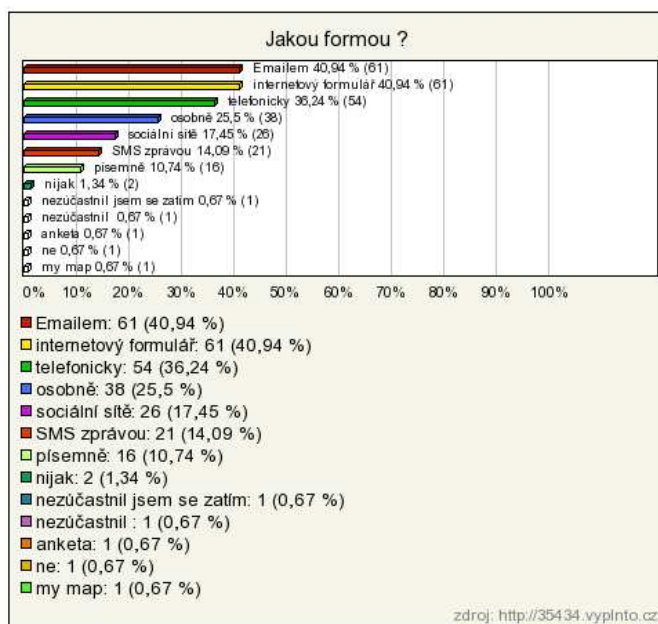


Zdroj: autorka prostřednictvím průzkumu

Z grafu vyplývá, že 93,96 % respondentů se alespoň jednou zúčastnilo zjišťování nebo hodnocení zákaznické spokojenosti.

Následující dotaz zjišťuje jakou formou se tyto respondenti účastnili hodnocení spokojenosti.

Graf 5: Forma hodnocení

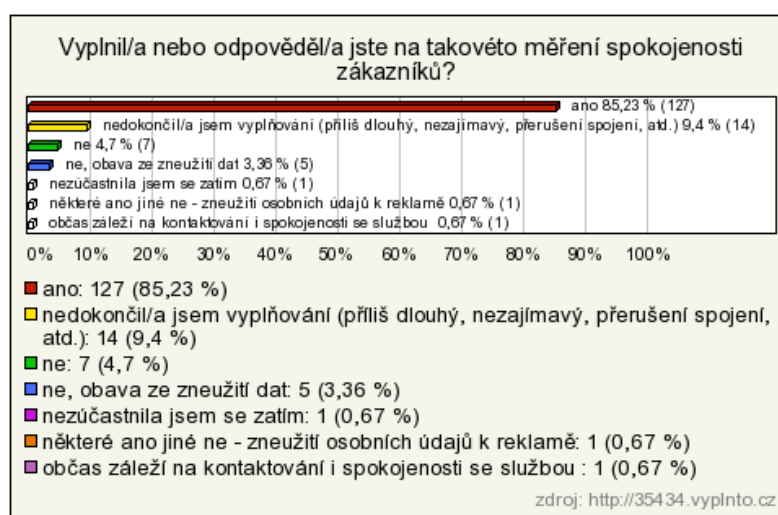


Zdroj: autorka prostřednictvím průzkumu

Nejvíce dotázaných vyplnilo hodnocení elektronickou formou (emailem či internetovým formulářem). Tyto formy jsou považovány za PULL. Pull forma je méně nátlaková forma zjišťování, kdy tazatel čeká na odpověď.

Otázka č. 3 zjišťovala, zda respondenti někdy vyplnili hodnocení spokojenosti.

Graf 6: Opověděl/a jste na měření spokojenosti zákazníků?



Zdroj: autorka prostřednictvím průzkumu

Drtivá většina dotázaných někdy vyplnila průzkum spokojenosti zákazníků. V dnešní době moderních technologií a online aplikací, a tím pádem většího rizika je překvapivě menší procento respondentů, kteří se obávají zneužití údajů.

Následující graf slouží ke zjištění, co motivuje zákazníky k vyplňování průzkumů spokojenosti. Slouží k potvrzení či vyvrácení stanovené hypotézy, že zákazníky je v dnešní době potřeba motivovat k účasti na měření spokojenosti.

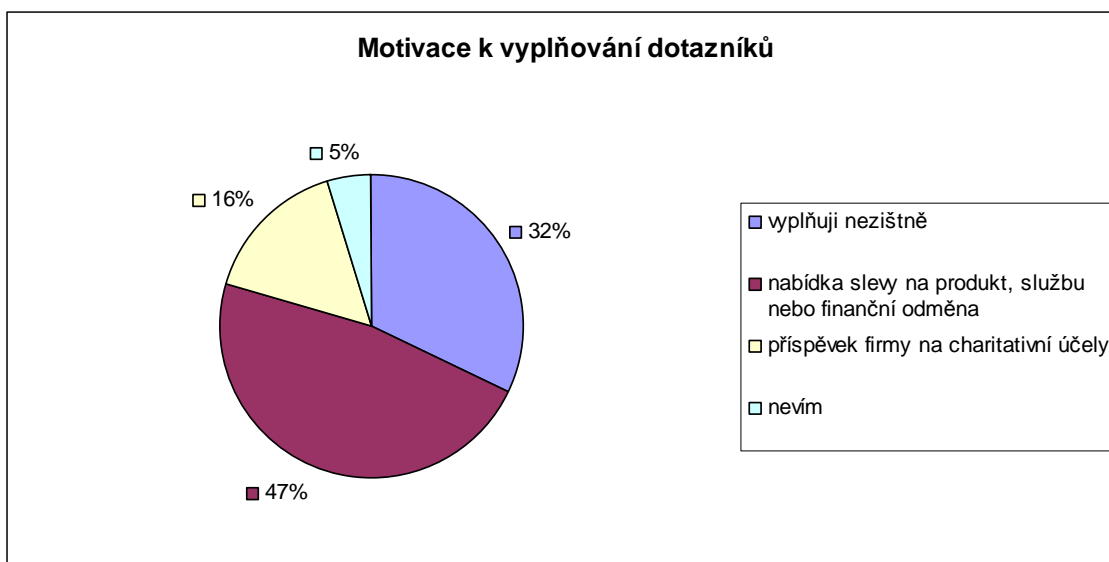
Graf 7: Ochota vyplňovat dotazníky spokojenosti



Zdroj: autorka prostřednictvím průzkumu

93,96 % dotázaných je ochotno účastnit se dotazníků ke zjišťování jejich spokojenosti. Z čehož 63,76 % je ochotno účastnit se občas. Pouhých 5,37 % se měření spokojenosti neúčastní nebo je ignoruje.

Graf 8: Motivace

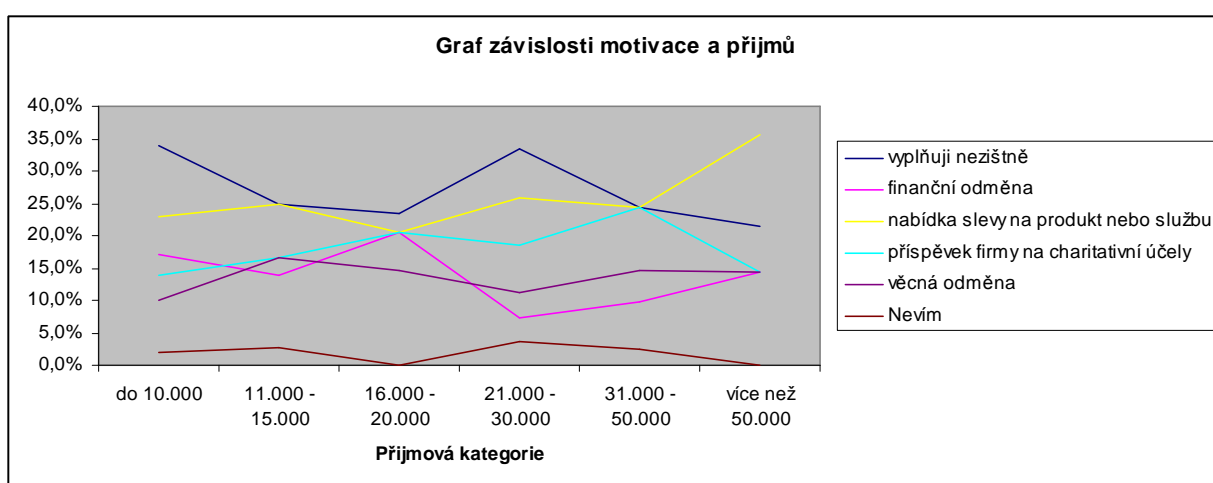


Zdroj: autorka prostřednictvím průzkumu

Necelá polovina dotázaných přiznala, že se průzkumů účastní účelově (nabídkou různých slev nebo finanční odměnou). 32 % lidí vyplňuje dotazníky z nezištných důvodů a pouze pro 16% je odměnou příspěvek firmy na charitativní účely.

Další z grafů porovnává závislosti mezi motivací k vyplnění dotazníků spokojenosti a měsíčním příjmem respondentů.

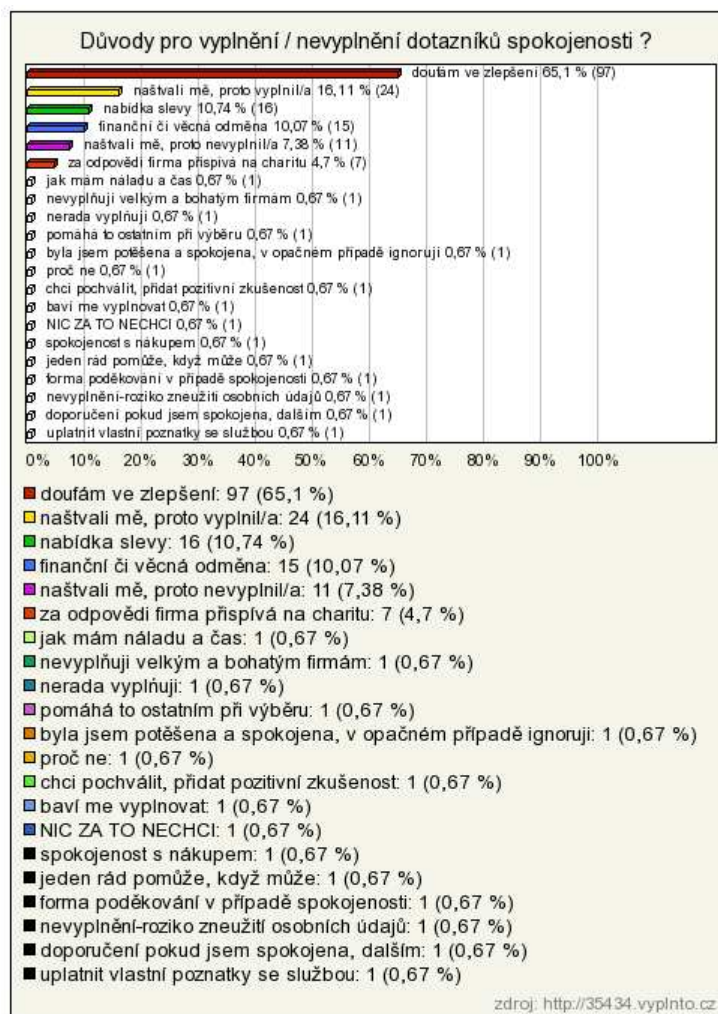
Graf 9: Závislost mezi motivací a měsíčním příjmem



Zdroj: autorka prostřednictvím průzkumu

Graf popisuje závislost mezi motivací respondentů k účasti na průzkumech spokojenosti a jejich příjmovou kategorií. Překvapivě lidé s nejnižšími příjmy a příjmy mezi 21.000 - 30.000 Kč jsou ochotni účastnit se z nezištných důvodů.

Graf 10: Důvody pro (ne)vyplnění dotazníků spokojenosti?

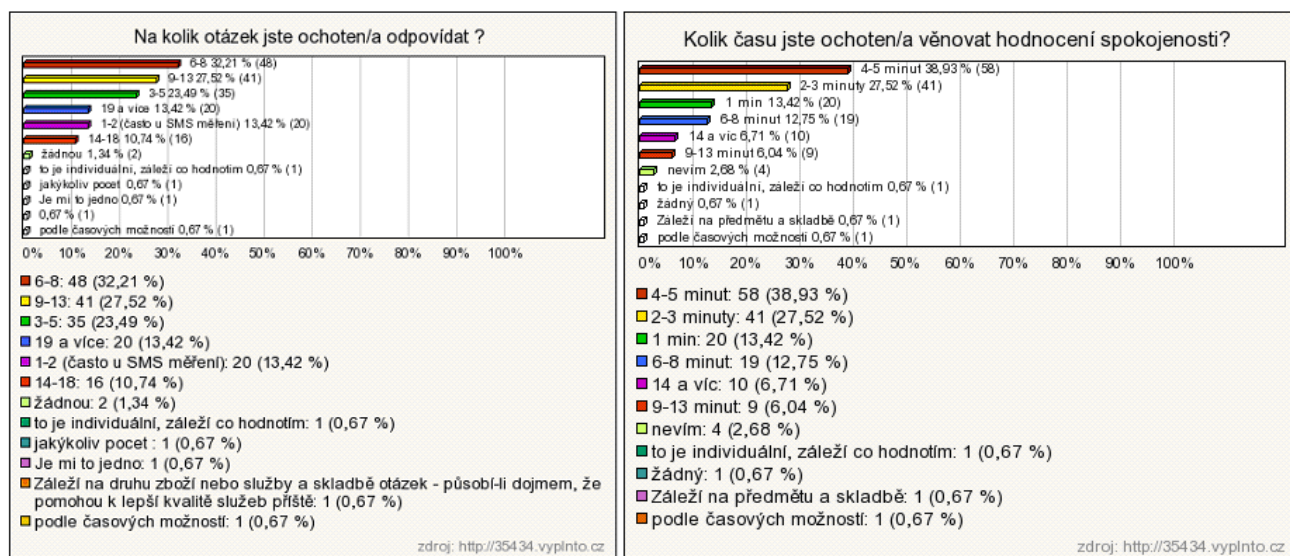


Zdroj: autorka prostřednictvím průzkumu

65% dotázaných někdy hodnocení spokojenosti zákazníků vyplnilo, protože bylo přesvědčeno, že firma jejich názor použije ke zlepšení svých služeb či produktů. Z toho může vyplývat, že většina zákazníků nevnímá s danou službou nebo produktem uspokojení.

Následující otázky zjišťují kolik otázek a kolik času jsou respondenti ochotni věnovat hodnocení jejich spokojenosti.

Graf 11: Závislost mezi počtem otázek a počtem minut

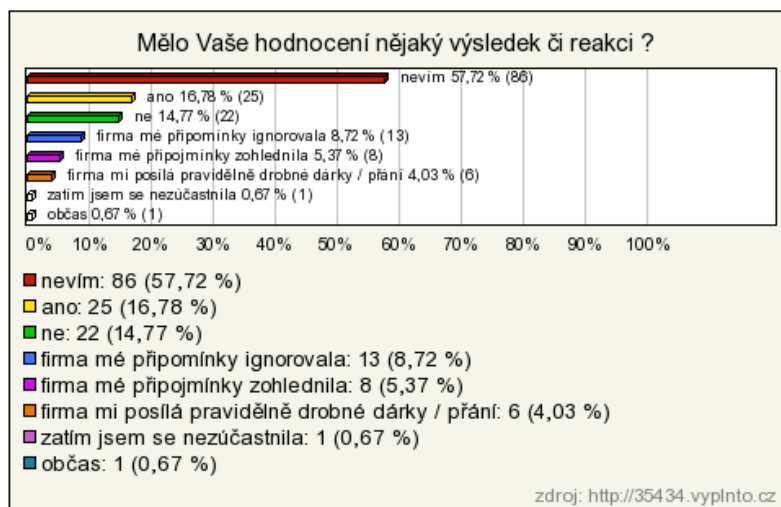


Zdroj: autorka prostřednictvím průzkumu

Závěr z těchto otázek byl překvapující, lidem nevádí vyplňovat větší množství otázek, ale z časového hlediska chtějí hodnocení věnovat co nejméně času. Jsou ochotni vyplnit větší množství otázek v co nejkratším čase.

Dále průzkum sledoval, zda respondenti po vyplnění průzkumů spokojenosti obdrželi od hodnocených organizací zpětnou vazbu nebo výsledky.

Graf 12: Zpětná vazba

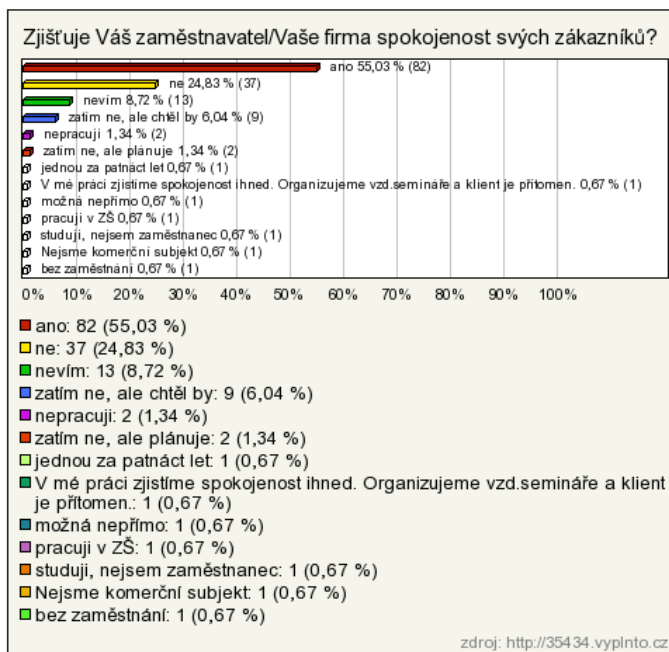


Zdroj: autorka prostřednictvím průzkumu

Více než polovina respondentů neví, zda jejich hodnocení přineslo nějaký výsledek či reakci. Kvůli tomu může klesat počet respondentů, jenž jsou ochotni zúčastňovat se dotazníků. Protože, pokud respondent, který ochotně vyplňuje takovéto dotazníky, nedostane žádnou zpětnou vazbu, po třetí žádosti o hodnocení, již více své zkušenosti firmám sdělovat nebude.

Otázka č. 6 zjišťovala, zda firma, ve které respondent pracuje či již je vlastníkem, měří spokojenost svých zákazníků.

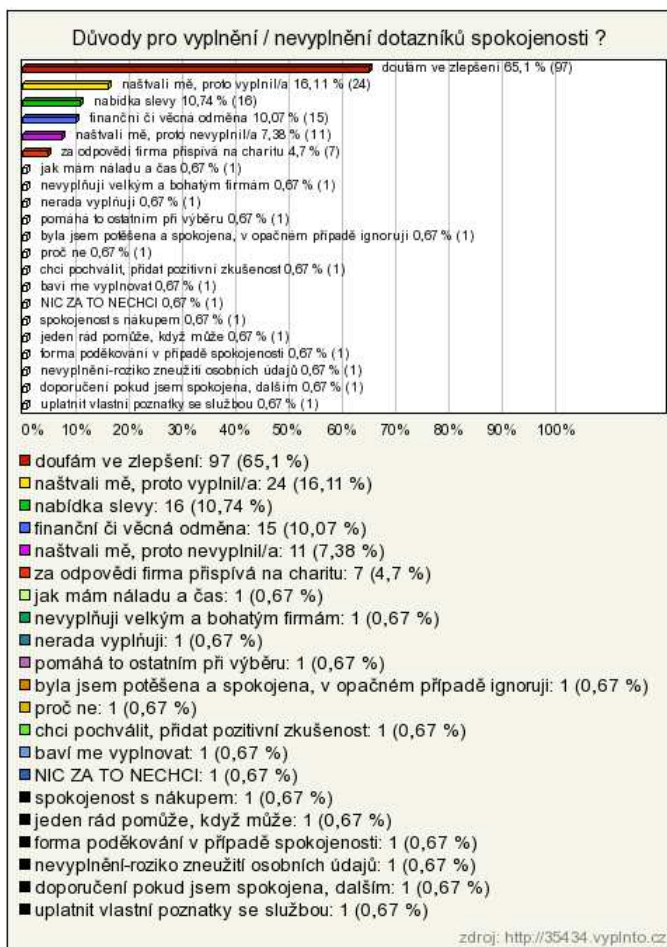
Graf 13: Zjišťuje Váš zaměstnavatel/Vaše firma spokojenost svých zákazníků ?



Zdroj: autorka prostřednictvím průzkumu

55% dotázaných odpovědělo, že jejich firma nebo zaměstnavatel zjišťuje spokojenost svých zákazníků. Z tohoto grafu vyplývá, že péče o zákazníky se pro firmy stává důležitým konkurenčním nástrojem a na jejich hodnocení kladou čím dál větší důraz.

Graf 14: Důvody pro (ne)vyplnění dotazníku spokojenosti



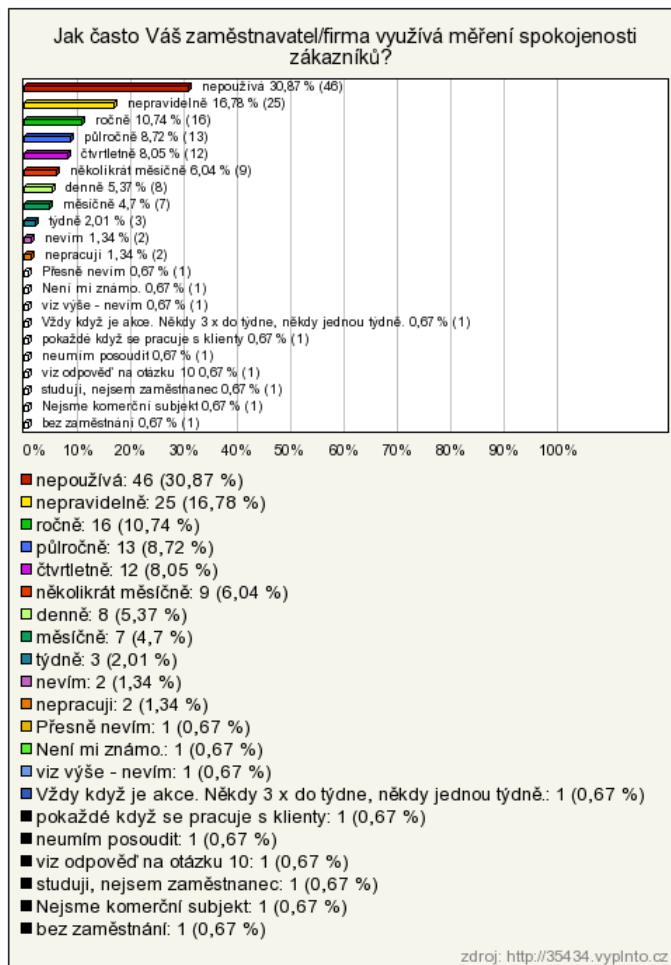
Zdroj: autorka prostřednictvím průzkumu

Na otázku, z jakého důvodu respondent zodpoví průzkum spokojenosti, odpovědělo více než 50% , že doufali ve zlepšení. Z čehož vyplývá, že nebyli spokojeni.

I dle teorie amerického psychologa Rogerse se nachází výrobek (měření spokojenosti zkoumání) ve stadiu č. 3, a tudíž lze očekávat, že firem, které různé metody měření spokojenosti využívají bude razantně přibývat.

Graf č. 15 zjišťuje, jak často přistupuje zaměstnavatel, ve které respondent pracuje nebo ji vlastní k měření zákaznické spokojenosti.

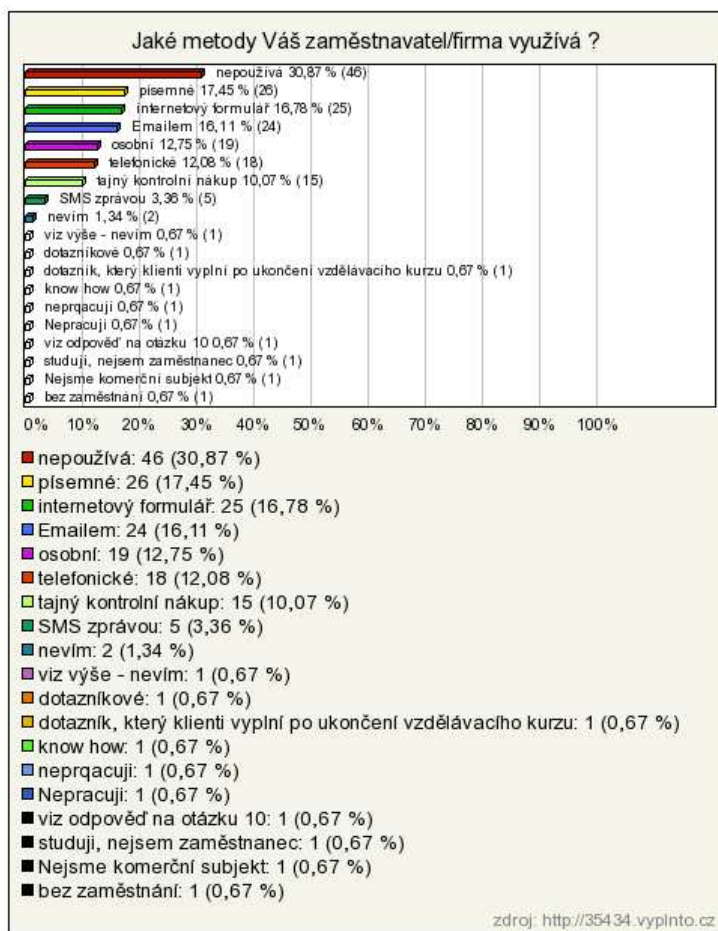
Graf 15: Jak často Vaše firma využívá měření spokojenosti



Zdroj: autorka prostřednictvím průzkumu

Přes 30 % firem hodnocení spokojenosti vůbec nevyužívá a 36,26 % využívá hodnocení nepravidelně nebo s velkým časovým rozestupem. Z tohoto grafu vyplývá hypotéza č. 1.

Graf 16: Metody zjišťování zákaznické spokojenosti

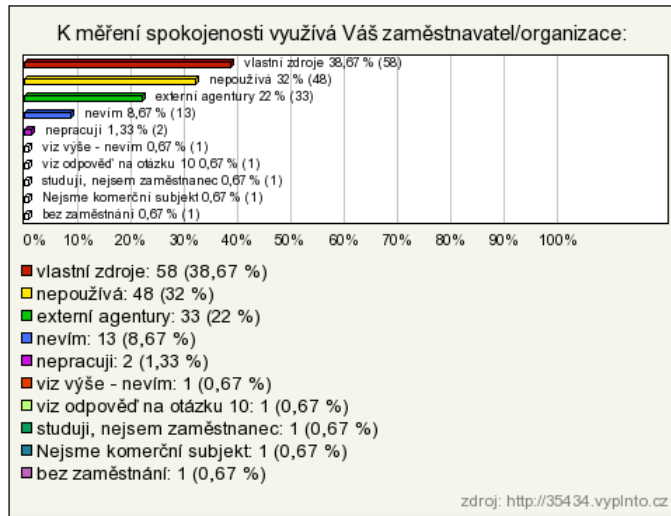


Zdroj: autorka prostřednictvím průzkumu

Opět přes 30 % dotázaných uvedlo, že jejich firma či zaměstnavatel zákaznickou spokojenost nezjišťuje. Překvapivě 17,45 % využívá písemné hodnocení, elektronickou formou hodnotí 36,25 % firem.

Graf č. 17 zjišťoval jaké zdroje využívají firmy k měření spokojenosti svých zákazníků.

Graf 17: K měření spokojenosti firma využívá ?



Zdroj: autorka prostřednictvím průzkumu

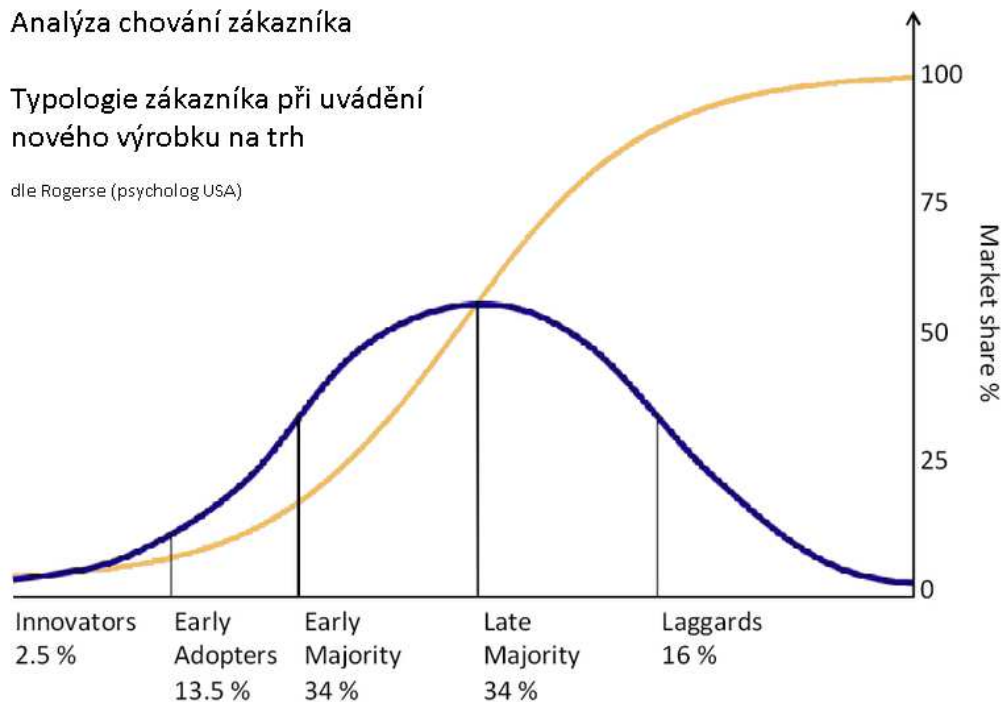
Vlastní firemní zdroje využívá k hodnocení přes 38% společností, ve 22 % se jedná o externí agentury. Rozdíl je daný vysokými náklady externích agentur.

Graf 18: Analýza chování zákazníka

Analýza chování zákazníka

Typologie zákazníka při uvádění nového výrobku na trh

dle Rogerse (psycholog USA)



Zdroj: převzato a upraveno (Vysekalová str. 120)

8.4 DÍLČÍ ZÁVĚR - INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

H1: Čím častěji firmy měří spokojenost svých zákazníků, tím vyšší je pravděpodobnost implementace výsledků v praxi.

H2: Respondenty je v současné době nutné motivovat pro účast na šetřeních či výzkumech spokojenosti

Stanovená hypotéza, že čím častěji firmy měří spokojenost svých zákazníků, tím vyšší je pravděpodobnost implementace výsledků v praxi se nepotvrdila.

Dle hypotézy bylo očekáváno, že firmy, které provádějí měření často, získané výsledky zapracovávají do praxe. Výzkum prokázal, že naopak častěji implementují do praxe výsledky firmy, které provádějí měření spokojenosti nepravidelně. Hodnocení 1x ročně či méně často, může být na hranici mezi měřením zákaznické spokojenosti, splněním některých zákonných povinností (normy ISO) a zoufalým tápáním, proč firma neprosperuje. V posledním uvedeném příkladě se může jednat spíše o zjišťování chyb, než-li o skučné a záměrné hodnocení spokojenosti. Neměří úplně tak zákaznickou spokojenost, ale spíše chtějí zjistit své chyby.

U těchto firem převládá korespondenční a osobní forma hodnocení. Tyto formy se vyskytují nejčastěji v cestovním ruchu, u leteckých společností, také je využívají zdravotnická zařízení. Více než polovina těchto firem využívá k získávání výsledků vlastní zdroje.

Hypotéza, že respondenty je potřeba k účasti na průzkumech spokojenosti motivovat se potvrdila. Dle výsledků dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že pro 47 % respondentů je motivací věcná či finanční odměna a 32 % se účastní z nezištných důvodů. Z čehož vyplývá, že v dnešní době, kdy průzkumy spokojenosti používá stále více firem a často i u nákupu běžných produktů, čekají zákazníci za účast v těchto průzkumech nějakou formu odměny. Z grafu č.9 - závislost mezi motivací a příjmy vyplývají konkrétní odměny, které respondenty motivují k účastem na měření jejich

spokojenosti. Graf ukazuje, jakou formu odměn by společnosti měly zvolit, aby se jejich zákazníci byly ochotni hodnocení spokojenosti účastnit.

65 % respondentů vyplňuje průzkumy ke zjišťování spokojenosti, protože věří ve zlepšení, ale o více než 21 % narostl počet respondentů, kterým nebyl znám výsledek. Toto může být částečně „sisyfovská práce“, protože bez zpětné vazby respondentům může být vyhodnocení ovlivněno momentální náladou respondentů, ale data mohou být značně zkreslena. Což nevede k skutečnému zjištění a následné reálné interpretaci dat.

Dalším zajímavým zjištěním bylo, že lidé, kteří průzkumy k měření spokojenosti nevyplňují z důvodu obavy ze zneužití osobních dat, přesto takový průzkum někdy vyplnili. Ve 40 % se zúčastnili měření přes sociální síť, i přesto, že v této formě hodnocení je velké riziko zneužití dat. 40% z nich je ochotno věnovat se zjišťování spokojenosti 6 a více minut. Tito respondenti jsou ve věku 31 – 55 let a žijí v menších obcích (do 5000 obyvatel). Očekávání, že tento segment zákazníků nikdy nic neohodnotí se nepotvrdilo.

ZÁVĚR

V dnešní době, kdy je na trhu velké množství produktů a služeb konkurenčního charakteru, je spokojenost zákazníka důležitější než kdykoliv dříve. Spokojený zákazník se stává loajálním a je tak zárukou budoucích příjmů. A to v podobě budoucích nákupů či nákupů těch, kteří si vybrané produkty a služby pořídí na jeho doporučení. Autorka vychází z vlastní zkušenosti a i jí zpracovaná práce se ztotožňuje se „zákony trhu“, které jsou v současné době platné a je nutné je v rámci konkurenčního boje respektovat a plánovitě s maximální intenzitou s nimi pracovat. Mezi tyto zákony patří nejen to, že získat nového zákazníka je dražší než si jej udržet. Dále pak platí, že získat ztraceného zákazníka je dražší, než získat zákazníka nového. Potvrzuje se i pravidlo, že nespokojený zákazník svoji zkušenost sdílí s větším počtem osob než ten, který byl spokojený. Bohužel stále platí, že několik nespokojených zákazníků si postěžuje a dá firmám možnost chyby napravit, ale většina odchází ke konkurenci. Obecně platným cílem všech prodejců, výrobců produktů či poskytovatelů služeb je to, aby se spokojený zákazník vrátil, častěji nakupoval a tím i více utratil. Měření spokojenosti zákazníků má poskytnout zpětnou vazbu, na základě které se společnost může rozvíjet, zlepšovat a přizpůsobovat.

V rámci teoretické části a jednotlivých kapitol se autorka zaměřuje na typologii zákazníka a definuje rozdíl ve vnímání pojmu zákazník a spotřebitel. Zároveň se zamýšlí nad tím, co ovlivňuje potřebu a rozhodnutí zákazníka koupit výrobek či využít poskytovanou službu. Autorka dále charakterizuje pojem systém managementu jakosti, který vnímá jako účinný nástroj podnikového řízení. V práci jsou specifikovány koncepty managementu jakosti. Mezi nejdůležitější koncepty, ovlivňující spokojenost zákazníka, autorka řadí odvětvové standardy, normy ISO řady 9000 pro řízení jakosti a i komplexní systém řízení kvality prezentovaný jako TQM (Total quality management), model excelence EFQM. Dále je definován rozdíl mezi spokojeností a loajalitou zákazníka. Jako příklad podpory loajality zákazníka jsou v práci uvedeny věrnostní programy. Autorka se domnívá, že spokojenost zákazníka v sobě musí zahrnovat další aspekty jako je zákaznický servis, způsob řešení problémů, dostupnost výrobků a služeb, cenová hladina, komunikace mezi poskytovatelem služeb či výrobcem

výrobků a zákazníkem. Práce též odpovídá na otázku, zda je možné hierarchii potřeb a teorii motivace aplikovat na vztah výrobce či poskytovatele služeb a zákazníka. Autorka se rozsáhle věnuje významu hodnocení spokojenosti zákazníka, při čemž vychází i z vlastní zkušenosti. Domnívá se, že nejen měřítkem úspěchu firmy je finanční výsledek, ale především kvalitní a nikdy nekončící péče o zákazníky. Tedy to, co umožňuje firmě přežít na současném obchodním trhu, v prostředí neustálých a turbulentních změn, vyznačujícím se vysokou konkurencí ostatních firem. V rámci hodnocení spokojenosti zákazníků jsou v práci definovány postupy a modely hodnocení. Práce je zaměřena na metody jakými jsou ICCA, mystery shopping, calling a emailing. Praktické využití těchto metod je uvedeno v praktické části diplomové práce a to v případové studii společnosti 1shop.cz s.r.o.. Hlavním prostředkem k úspěšnému podnikání je spokojený zákazník. Autorka se domnívá, že k tomuto naplnění firma potřebuje mít nejen důvěryhodnou značku, které zákazník věří, ale především angažované zaměstnance, kteří podporují spokojenost a loajalitu zákazníků. Zaměstnanec musí být zodpovědný za všechno co dělá, za pracovní postupy zkrátka za vše, čím on sám ovlivňuje kvalitu výrobku či poskytované služby. Tento fakt je definovaný v normách ISO. A to s svým přístupem, výkonem na jedné straně, ale také efektivní zpětnou vazbou poskytovanou nadřízeným pracovníkem na straně druhé.

V rámci praktické části autorka provádí případovou studii sledující efektivitu metod hodnocení spokojenosti zákazníků ve firmě 1shop.cz s.r.o.. Firma 1shop.cz s.r.o., patří k největším franchisovým prodejcům společnosti T-mobile Czech Republic a.s. V rámci hodnocení spokojenosti zákazníků je patrné, že je důraz kladen na měření ICCA. Přesto i poznatky z mystery shoppingu jsou důležité pro další činnost společnosti s ohledem na kvalitu poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníka.

V rámci dotazníkového šetření byly ověřovány 2 hypotézy ověřující fakt, že čím častěji firmy měří spokojenost zákazníků, tím vyšší je pravděpodobnost implementace výsledků v práci. Dále pak, že se respondenti aktivně průzkumů spokojenosti účastní. Zajímavou hypotézou je i fakt, zda je nutné motivovat respondenty pro účast na šetřeních či výzkumech spokojenosti. A v rámci hypotéz autorka dospívá k obecným závěrům, které podrobně popisuje a analyzuje v části dílčí závěry interpretace výsledků průzkumu.

Průzkum prokázal, že hodnocení 1x ročně či méně často, může být na hranici mezi měřením zákaznické spokojenosti, splněním některých zákonných povinností (normy ISO) a zoufalým tápáním, proč firma neprosperuje. V posledním uvedeném příkladě se může jednat spíše o zjišťování chyb, než-li o skutečné a záměrné hodnocení spokojenosti. Neměří úplně tak zákaznickou spokojenost, ale spíše chtějí zjistit své chyby. Dle výsledků dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že pro 47% respondentů je motivací věcná či finanční odměna a 32% se účastní z nezištných důvodů. Z čehož vyplývá, že v dnešní době, kdy průzkumy spokojenosti používá stále více firem a často i u nákupu běžných produktů, čekají zákazníci za účast v těchto průzkumech nějakou formu odměny. 65% respondentů vyplňuje průzkumy ke zjišťování spokojenosti, protože věří ve zlepšení, ale o více než 21% narostl počet respondentů, kterým nebyl znám výsledek. Toto může být částečně „sisyfovská práce“, protože bez zpětné vazby respondentům může být vyhodnocení ovlivněno momentální náladou respondentů, ale data mohou být značně zkreslena. Což nevede k skutečnému zjištění a následné reálné interpretaci dat. Dalším zajímavým zjištěním bylo, že lidé, kteří průzkumy k měření spokojenosti nevyplňují z důvodu obavy ze zneužití osobních dat, přesto takový průzkum někdy vyplnili.

Autorka se domnívá, že cílem firmy, která klade důraz na péči a spokojenost zákazníků by mělo být, nejen plnění jejich přání a požadavků, ale poskytovat ještě více, než zákazník očekává. Nejen proaktivní chování firmy společně s orientací firmy na zákazníka, efektivní využívání a neustálá nikdy nekončící práce se zákazníkem mohou být cestou jak obstát na současném obchodním trhu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ADAIR J. E., *Jak řídit druhé i sám sebe*. 1. vyd. Brno, Computer Press, 2005 ISBN 80-251-0784-1.

ADAMS T., *Prodej, vše co jste si přáli vědět, ale báli jste se na to zeptat*. Praha, Alternativa, 1996. ISBN 80-85993-10-4.

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, J., *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

BRABEC, J. *33 Základních rad jak pečovat o zákazníka*. 1. vyd. Brno, Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0325-0.

BUREŠ I., ŘEHULKA P., *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 2 vyd. Praha, Management Press, 2006. ISBN 80-7261-149-6.

ČASTORÁL, Z., *Základy moderního managementu*, 1. vyd., Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

FORET M., *Marketingová komunikace*, 3. vyd. Brno, Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-34320.

HOROVITZ J., *Jak získat zákazníka. Kvalita služeb*. Praha. 1994, Management Press. ISBN 80-85603-45-4.

CHLEBOVSKÝ, V., *CRM řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd., Brno, Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.

DOHNAL J., *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha, Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0401-3.

KOTLER F, KELLER K.L., *Marketing management 12. vydání*, 12 vyd., Praha, Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KUBÁTOVÁ S. a kol., *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha, 2012, Management TC. ISBN 978-80-7261-257-4.

KUBÁTOVÁ S., a kol., *Rozumíte svým zákazníkům*. Praha, 2013, Management TC. ISBN: 978-80-7261258-1.

LILLEY, R. *Jak jednat s problematickými lidmi*. 1 vyd., Brno, CP Books, 2005. ISBN 80-251-0687-X.

LEHTINEN J.R., *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*, Praha, Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1814-9.

MARTIN, W. B., *Dokonalá služba zákazníkům*, Linde Praha a.s., 1994. ISBN 80-85647-42-7.

NENÁDAL J., VYKYDAL D., HALFAROVÁ P., *Benchmarking*. Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

NENÁDAL J., *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání, Praha Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

NOVÝ I., *(NE) spokojený zákazník – náš cíl?!*, 1. vyd. Praha, Grada Publishing a.s., 2006. ISBN 80-247-1321-7.

PAVELKOVÁ D., KNÁPKOVÁ A., *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*, 1. vydání Praha, Linde, s. r. o., 2005. ISBN 80-86131-63-7.

Petříková, R. a kol. *Lidé v procesech řízení*. 1. vyd. Praha : Professional publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.

SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky*. Praha, Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0514-1.

VYSEKALOVÁ J. a kol. *Chování zákazníka*, Praha, Grada Publishing a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

HANDY, Ch., *Understanding organization*, 1. vyd. New York 10016: Oxford University Press, 1993. ISBN 0-19-508732-1.

HANDY, Ch., *The Seven Cultures of Capitalism*, Doubleday Business 1993. ISBN 9780385421010.

HAMPDEN-TURNEN, Ch., TROMPENAARS, F., *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw Hill Professional, 1993. ISBN 978-0-07-171476-1.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, University of California Press, 1998. ISBN 0684831732.

Seznam použitých internetových zdrojů

WIKIPEDIA. Mystery shopping. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2013-12-14]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Mystery_shopping

Wikipedie. *Wikipedie* [online]. [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: cs.wikipedia.org/wiki/Zpetná_vazba_v_komunikaci

Seznam ostatních zdrojů

Interní materiály a dokumenty společnosti 1shop.cz s.r.o.

SEZNAM ZKRATEK

- Brand - značka jako název (firmy, společnosti), včetně barevného provedení jako symbolu, licenčních práv.
- Call centrum - společnost telefonicky komunikující se zákazníky.
- ICCA - International Customer Contact Analysis. Zpětná vazba od zákazníků k prodejci, získaná telefonickým kontaktem.
- SIMAR - neziskové sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, působících v České republice. Týká se zejména zásad ochrany osobních dat.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	18
Obrázek 2: Model spokojenosti zákazníka	21
Obrázek 3: Kanův model spokojenosti zákazníka.....	23
Obrázek 4: Souvislost mezi řídicí úrovní a požad. manažerskými dovednostmi.	37
Obrázek 5: Člověk v organizaci.....	38
Obrázek 6: Johari-window model.....	39
Obrázek 7: Organizační struktura	45
Obrázek 8: Organizační struktura dle regionů	46
Obrázek 9: Vazby v organizační struktuře	46
Obrázek 10: SWOT analýza firmy 1shop.cz s.r.o	48
Obrázek 11: Kalkulace.....	54
Obrázek 12: Nárůst vlivu hodnocení na bonus	55
Obrázek 13: Mystery shopping ve firmě 1shop.cz s.r.o.	70
Obrázek 14: Mystery shopping ve firmě 1shop.cz s.r.o.	71
Obrázek 15: Mystery shopping ve firmě 1shop.cz s.r.o.	72
Obrázek 16: Mystery shopping ve firmě 1shop.cz s.r.o.	73

Seznam grafů

Graf 1: Oslovování zákazníků	33
Graf 2: Oslovování zákazníků II. Část.....	34
Graf 3: Čistý měsíční příjem.....	79
Graf 4: Účast na měření spokojenosti	80
Graf 5: Forma hodnocení	80
Graf 6: Oповěděl/a jste na měření spokojenosti zákazníků?	81
Graf 7: Ochota vyplňovat dotazníky spokojenosti	82
Graf 8: Motivace	82
Graf 9: Závislost mezi motivací a měsíčním příjmem.....	83
Graf 10: Důvody pro (ne)vyplnění dotazníků spokojenosti?.....	84
Graf 11: Závislost mezi počtem otázek a počtem minut	85
Graf 12: Zpětná vazba.....	86
Graf 13: Zjišťuje Váš zaměstnavatel/Vaše firma spokojenost svých zákazníků ?	87
Graf 14: Důvody pro (ne)vyplnění dotazníku spokojenosti	88
Graf 15: Jak často Vaše firma využívá měření spokojenosti.....	89
Graf 16: Metody zjišťování zákaznické spokojenosti	90
Graf 17: K měření spokojenosti firma využívá ?.....	91
Graf 18: Analýza chování zákazníka	91

Seznam tabulek

Tabulka 1: Principy managementu jakosti.....	13
Tabulka 2: Vlivy na vztah se zákazníkem	15
Tabulka 3: Konverzní poměr známek na body	59
Tabulka 4: Konverzní poměry převodu známek na body.....	60
Tabulka 5: Celkové hodnocení ICCA.....	62
Tabulka 6: Hodnocení ICCA	63
Tabulka 7: Komentář	64
Tabulka 8: Komentář	64
Tabulka 9: Komentář	65
Tabulka 10: Komentář	65
Tabulka 11: Komentář	66
Tabulka 12: Komentář	66
Tabulka 13: Komentář	67
Tabulka 14: Komentář	67
Tabulka 15: Komentář	68
Tabulka 16: Komentář	68

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jitka Vrbová
Obor: Andragogika
Forma studia: Kombinované
Název práce: Specifické metody hodnocení spokojenosti zákazníků
Rok: 2014
Počet stran textu bez příloh: 89
Celkový počet stran příloh: 0
Počet titulů českých použitých zdrojů: 24
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4
Počet internetových zdrojů: 2
Počet ostatních zdrojů: 1
Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.