



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZVÝŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ VE SPOLEČNOSTI ČESKÁ POJIŠŤOVNA A.S

CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS AND PROPOSALS FOR INCREASING ITS LEVEL AT  
ČESKÁ POJIŠŤOVNA, A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. KATEŘINA POKORNÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VLADIMÍR CHALUPSKÝ,  
CSc., MBA

BRNO 2015

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Bc. Kateřina Pokorná**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně ve společnosti  
Česká pojišťovna a.s**

v anglickém jazyce:

**Customer Satisfaction Analysis and Proposals for Increasing its Level at Česká  
pojišťovna, a.s.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Teoretická východiska  
Analýza současné situace  
Návrhy  
Závěr  
Seznam literatury

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

FORET, Miroslav. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

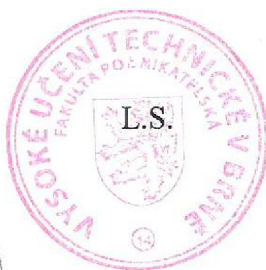
HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. Praha: Grada, 2003. 198 s. ISBN 80-247-0447-1

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.


ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. Marketing. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: Beck, 2010, 499 s., ISBN 978-80-7400-115-4

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.



  
\_\_\_\_\_  
prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

## **ABSTRAKT:**

Tato diplomová práce pojednává o problematice analýzy měření spokojenosti zákazníků ve společnosti Česká pojišťovna a.s.. Vlastní návrh řešení systému měření spokojenosti a úprava opatření vychází z analýzy současného stavu a teoretických poznatků a povede ke zvýšení úrovně zákaznické spokojenosti.

## **ABSTRACT:**

This thesis deals with the problem of analysis of customer satisfaction measurement in company Česká pojišťovna a.s.. Custom design of the system of customer satisfaction measurement and adjustment of those measures is based on analysis of the current state and theoretical knowledge and will ensure increase of customer satisfaction.

## **Klíčová slova:**

spokojenost zákazníků, měření spokojenosti zákazníků, CRM, marketingový výzkum, NPS

## **Key words:**

customer satisfaction, customer satisfaction measuring, CRM, marketing research, NPS



## **Bibliografická citace:**

POKORNÁ, K. *Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně ve společnosti Česká pojišťovna a.s.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 91 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vladimír Chalupský CSc., MBA

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. května 2015



.....

Bc. Kateřina Pokorná

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Vladimíru Chalupskému CSc., MBA, za jeho odborné rady, poskytnuté konzultace, cenné připomínky, vstřícnost, ochotu a za odborné vedení mé diplomové práce. Dále bych na tomto místě chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Česká pojišťovna a.s., kolegům a nadřízenému. V neposlední řadě děkuji manželovi, svým dvěma dcerám a mamince, za jejich podporu nejen při tvorbě diplomové práce, ale především za podporu během celého studia.

# OBSAH

<b>Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Cíle práce, metody a postupy zpracování.....</b>	<b>12</b>
1.1 Postupy zpracování .....	12
<b>2. Teoretická východiska práce .....</b>	<b>13</b>
2.1 Podstata a definice marketingu .....	13
2.2 Vývoj marketingu.....	15
2.3 Stručně z historie marketingu.....	15
2.4 Marketingová koncepce .....	16
2.5 Marketingové řízení .....	17
2.5.1 Marketingový mix – klasické pojetí .....	18
2.5.2 Marketingový mix – rozšířené pojetí .....	20
2.5.3 Marketingový mix – moderní pojetí .....	21
2.6 Nové trendy a kanály v marketingu .....	22
2.6.1 Nové marketingové trendy.....	22
2.6.2 Nové marketingové kanály .....	23
2.7 Spokojenost zákazníků.....	24
2.7.1 Zákazníkem vnímaná hodnota .....	25
2.7.2 Celková spokojenost zákazníků.....	25
2.7.3 Sledování spokojenosti .....	26
2.8 Měření spokojenosti zákazníků.....	26

2.8.1	Evropský model .....	27
2.8.2	Techniky měření .....	28
2.8.3	Dopad spokojenosti zákazníků .....	32
2.8.4	Net Promoter Score.....	34
2.8.5	Stížnosti zákazníků .....	35
2.9	Řízení spokojenosti zákazníka – další trendy v marketingové filozofii .....	35
2.9.1	CRM.....	36
<b>3.</b>	<b>Analýza současného stavu .....</b>	<b>38</b>
3.1	Charakteristika České pojišťovny a.s. ....	38
3.1.1	Základní informace o České pojišťovně a.s. ....	38
3.1.2	Historie a vývoj České pojišťovny a.s. ....	39
3.1.3	Ekonomický vývoj a konkurence .....	40
3.1.4	Organizační struktura.....	41
3.1.5	Komunikačním centrum .....	42
3.2	Klientská spokojenost v České pojišťovně a.s. ....	45
3.2.1	Měření spokojenosti obecně .....	45
3.2.2	Metoda TRIM .....	47
3.2.3	Metoda NPS .....	55
3.3	Měření NPS v agendě Komunikační centrum.....	59
3.3.1	Výsledky měření .....	60
3.3.2	Statistické vyhodnocení výsledků.....	61
3.3.3	Doporučení z hodnocení NPS.....	62

<b>4. Vlastní návrhy řešení.....</b>	<b>64</b>
4.1 Nový kariérní řád operátora .....	65
4.1.1 Důvody pro změnu.....	65
4.1.2 Nové kompetence a rozdělení do kariérních stupňů .....	67
4.1.3 Očekávané přínosy.....	70
4.1.4 Další kroky.....	71
4.2 Operátor bez hranic .....	71
4.2.1 Hlavní změny .....	72
4.2.2 Rozbor přínosů a zkušební pilot .....	73
4.2.3 Doporučení.....	75
4.2.4 Další kroky.....	75
<b>5. Závěr .....</b>	<b>77</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>79</b>
<b>Seznam obrázků a grafů.....</b>	<b>82</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>83</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>84</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>85</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>86</b>

## Úvod

Česká pojišťovna a.s. patří mezi největší pojišťovny na českém pojistném trhu. Z důvodu zkvalitňování služeb, rozšiřování portfolia produktů a služeb, retenci klientů a zvyšování loajality klientů se zabývá mimo jiné i měřením spokojenosti svých klientů a zaměstnanců. Spokojený klient generuje vyšší zisk po delší dobu a přispěje k upevnění pozice společnosti na trhu.

Z tohoto důvodu je nutné velmi dobře a pečlivě analyzovat výsledky měření klientské spokojenosti a inovovat procesy, aby uspokojila potřeby svých klientů.

Moje práce naváže na probíhající měření klientské spokojenosti formou NPS, které je kontinuální a funguje od roku 2009. Návrhy opatření se váží primárně na změny v Komunikačním centru České pojišťovny a.s., protože se jedná o útvar, který je primárním komunikačním kanálem mezi pojišťovnou a klientem pojišťovny. Komunikační centrum tedy extrémně ovlivňuje chápání a vnímání pojišťovny klientem. Návrhy opatření se budou zaměřovat na změnu kariérního řádu operátorů a dále na změny ve fungování pravidel v oblasti komunikace, což povede k měřitelnému zvýšení spokojenosti zákazníků.

## **1. Cíle práce, metody a postupy zpracování**

Cílem mé diplomové práce je návrh opatření v jedné z klíčových oblastí řízení firem, ve kterých se uplatňuje marketing – a to konkrétně v oblasti řízení spokojenosti zákazníků Komunikačního centra ve firmě Česká pojišťovna a.s..

### **1.1 Postupy zpracování**

Diplomová práce má tři hlavní části, mezi které patří Teoretická východiska práce, Analýza současného stavu a Návrhy řešení na změnu.



## 2. Teoretická východiska práce

Tato část práce začleňuje řešenou problematiku do teoretického rámce. Obsahuje literární rešerši, citace názorů jednotlivých autorů, jež souvisejí s řešenou problematikou. Závěrem uvádí teoretická východiska, z nichž v další části práce vycházím.

*Marketing 21. století se stává jak vědou, tak uměním<sup>1</sup>.*

Philip Kotler

### 2.1 Podstata a definice marketingu

Vyjádřit, nebo definovat podstatu marketingu jednou větou je obtížné, nehledě k tomu, že jednotná definice marketingu neexistuje. Marketing je různými autory vnímán jinak, obvykle z mnoha odlišných pohledů.

Dle Zamazalové bychom „snad mohli říci“, že: *Podstatou marketingu je nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Klíčovým bodem každé marketingové úvahy a následně i marketingového rozhodnutí by měl být zákazník<sup>2</sup>*. Já osobně se k této definici přikláním, dle mého názoru obsahuje základní prvek orientace podnikatelského subjektu – zákazníka.

Podstatu marketingu vystihuje řada definic, které mají většinou tyto společné prvky:

- Jde o integrovaný komplex činností, komplexní proces, nikoliv jen fragmentovaný soubor dílčích činností
- Vychází z pochopení problémů zákazníka a nabízí řešení těchto problémů
- Marketing, jako proces, začíná odhadem potřeb a utvářením představy o produktech, které by je mohly uspokojit, končí jejich plným uspokojením
- Spokojenost zákazníka se promítá do prodeje se ziskem, který je atributem úspěšného podnikání
- Marketing je spojen se směnou<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 33

<sup>2</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*, s. 3

<sup>3</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*, s. 3

Z hlediska známých autorů ekonomické literatury je obvykle marketing definován takto:

- Dle Kotlera:
  - Marketing (management) je proces plánování a implementace koncepcí cen, propagace a distribuce idejí a produktů pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a podniků
  - Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotových produktů s ostatními
- Dle Druckera:
  - Cílem marketingu je poznat zákazníka a jeho potřeby tak dokonale, aby se výrobky pro něj určené prodávaly samy. Ideální marketing musí dosáhnout toho, aby byl zákazník plně připraven koupit si daný výrobek
- Dle Fostera:
  - Marketing je myšlenkový proces, který staví zákazníka na první místo. Je završen organizací podniku a aktivit, které vykonává, a to takovým způsobem, aby potřeby zákazníků byly identifikovány a uspokojeny efektivně<sup>4</sup>

Marketing lze tedy například definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace<sup>5</sup>.

Pro správné pochopení podstaty marketingového přístupu je třeba upozornit na rozdíl mezi „potřebou“ a „požadavkem“.

---

<sup>4</sup> KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*, s. 5

<sup>5</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*, s. 3

Potřeba je vyjádření objektivního stavu a lze ji chápat jako pocíťovaný stav nedostatku. Potřeby mohou být klasifikovány jako vrozené nebo naučené, materiální a nemateriální, ekonomické a neekonomické, konečné a výrobní<sup>6</sup>.

Požadavek je vyjádřením subjektivního stavu a lze jej chápat jako pocíťovanou potřebu formovanou například určitou osobní zkušeností, kulturou, nebo osobnostními rysy jedince<sup>7</sup>.

## 2.2 Vývoj marketingu

Základní filosofií podnikání již od jeho počátku je snaha minimalizovat riziko (spojené se vstupem na trh) a maximalizovat zisk z podnikatelské činnosti. Z původní, často živelné snahy, se postupně, zejména cestou shromažďování empirických zkušeností, začala vytvářet metoda řízení, která v sobě zahrnuje všechny nezbytné kroky a postupy pro zabezpečení co největší míry pravděpodobnosti úspěchu na trhu. Podnik tedy dnes již nevystačí s rozhodováním na intuitivní bázi, ale jeho činnost musí být podložena odpovídající teorií, která se opírá o co nejdokonalejší analytické nástroje, usnadňující a urychlující analytické procesy – a tím zvyšující šanci na získání výhody před konkurenty. Touto teorií je **marketing**<sup>8</sup>.

## 2.3 Stručně z historie marketingu

Marketing je poměrně mladá a rychle se rozvíjející disciplína, která vznikla kolem roku 1910 v USA. V počátcích byl kladen důraz hlavně na tzv. realizační funkci marketingu, cílem bylo stimulovat poptávku na oslabeném trhu. Od poloviny 50. let začíná být marketing vnímán jako nástroj strategického řízení. Dochází k prudkému rozvoji marketingových nástrojů a metod; marketing, dosud zaměřený hlavně na bezprostřední práci s trhem, se rozšiřuje o strategickou dimenzi<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*, s. 3

<sup>7</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*, s. 4

<sup>8</sup> KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*, s. 5 - 6

<sup>9</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*, s. 6

Vývojové fáze marketingu:

- Masový marketing (1900 – 1950) – hromadná výroba, agresivní reklama
- Cílený marketing (1950 – 1975) – segmentace trhu, poptávka uspokojována marketingovými nástroji, harmonizace marketingového mixu
- Tržní a společenský marketing (1975 – 1995) – zohledňuje přání zákazníka, ale i tržní parametry jako konkurenci, výrobky, dodavatele apod.
- Globální marketing (od 1995) – zvýšení hodnoty z hlediska zákazníků i tržních parametrů jako výsledek transformace společnosti v důsledku globalizace<sup>10</sup>

## 2.4 Marketingová koncepce

Je založena na principu trvalé orientace na zákazníka a jeho potřeby. V rozvinutých tržních ekonomikách se objevila v 50. a 60. letech dvacátého století. Zákaznickovy potřeby a jejich uspokojení (účinněji než konkurence) je hlavní prioritou a trvalým zájmem podnikatelského subjektu. Oproti heslu „vyrábějte a prodávejte“, které je typické pro předchozí koncepce, je marketingová koncepce založena na sloganu „poznávejte potřeby a uspokojte je“. Marketingová koncepce nutí podnikatele uznat suverenitu zákazníka; v tomto smyslu se tedy odlišuje od předchozích koncepcí akceptováním této filozofie - tedy podnik upřednostní řešení problémů zákazníka a nikoliv řešení vlastních problémů. Jde v ní o skutečné objevování a poznávání neuspokojených potřeb a hledání a přípravu řešení, jak je uspokojit, a tím i dlouhodobé, cílevědomé poskytování hodnoty.<sup>11</sup>

Marketingová podnikatelská koncepce znamená respektování:

- Orientace na zákazníka
- Budování vztahů se zákazníky na základě nepřetržitého kontaktu s nimi
- Orientace na cílové trhy
- Koordinace všech marketingových funkcí a činností s ostatními činnostmi podniku
- Nepřetržitosti marketingu jako procesu
- Dosažení cílů podniku

---

<sup>10</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*, s. 6 - 7

<sup>11</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*, s. 5

## 2.5 Marketingové řízení

Jádrem marketingové koncepce řízení je trh a jeho cíloví účastníci<sup>12</sup>. Marketingové řízení je neustávající úsilí firmy alokovat existující zdroje co nejúčinnějším způsobem:

- do vitálních cílových tržních oblastí
- do životaschopných výrobních programů

Marketingový systém řízení znamená:

- stanovení marketingových cílů
- výběr marketingových strategií k dosažení cílů (cenová strategie, penetrační, diverzifikace produktu)
- realizace marketingových strategií pro jednotlivé výrobky a trhy
- kontrola plánů (účinnost marketingových strategií)

Základním cílem marketingového řízení je dosažení konkurenčních výhod:

- vytvořením účinného vztahu firmy k cílovému trhu (segmentu) - na něm jsou realizovány produkty firmou – a tím dosažení optimálních finančních ukazatelů
- volbou marketingových strategií podporujících vytvoření životaschopného tržního prostoru pro zdravý výrobek v souladu se zdroji a cíli firmy
- správným výběrem, výchovou a motivováním schopných manažerů v marketingovém prostředí v podnikové hierarchii

Marketingové řízení je v podstatě řízením poptávky. Marketingově řídit tedy znamená:

- ovlivňovat úroveň
- načasování
- složení poptávky takovým způsobem, který pomůže firmě dosahovat jejich cílů

Jak jsem již zmínila výše, jádrem marketingové koncepce řízení je trh a jeho cíloví účastníci – zákazníci, kupující a spotřebitelé.

---

<sup>12</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*, s. 10

### 2.5.1 Marketingový mix – klasické pojetí

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které podnik využívá k tomu, aby dosáhl marketingových cílů na cílovém trhu<sup>13</sup>. Toto pojetí se vyvíjelo postupně:

- cca ve 40tých letech 20. století, kdy James Culliton hovořil o tzv. „mixu jednotlivých ingrediencí“
- další vývoj pokračoval postupně přes Richarda Clewetta (který již pracoval se čtyřmi složkami marketingu – produkt, cena, distribuce, propagace)
- a Jerry McCarthyho – který navrhl tyto složky více propojit a nahradil distribuci místem (place), tím již vzniká klasický model 4P
- dále přes Neila Bordena, používal v mixu čtrnáct různých nástrojů
- až k Philipu Kotlerovi, který marketingový mix „zpopularizoval“ a uvedl ve všeobecnou známost. Kotler dále uvádí, že marketingovému mixu musí předcházet strategické rozhodnutí, které se týká:
  - segmentace trhu
  - zacílení
  - umístění (tzv. STP)

Marketingový mix zahrnuje (ve svém klasickém pojetí) tzv. **4P**<sup>14</sup>:

- Product (výrobek)
- Price (cena)
- Place (místo)
- Promotion (propagace)

#### 2.5.1.1 Product (výrobek)

*„Výrobek je cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu.“<sup>15</sup>*

Výrobek je nesporně základním prvkem marketingového mixu. Výrobku předcházející výrobová politika je pro každou firmu velmi důležitá.

---

<sup>13</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*, s. 45

<sup>14</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 121

<sup>15</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 363

Rozhoduje se při ní o tom, které výrobky by měla firma vyrábět a jaké vlastnosti by tyto výrobky měly mít, aby uspokojily potřeby spotřebitelů.

Pojem produkt samozřejmě neoznačuje jenom výrobek, ale může označovat i službu. Výrobek nepředstavuje pouhý soubor technických parametrů.

Hlavní znaky výrobku tvoří, zejména design, obal, značka, image apod., které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho potřeby a očekávání.

#### **2.5.1.2 Price (cena)**

Cena je další složkou marketingového mixu, vyznačuje se řadou specifik. V obecné rovině je to hodnota, za kterou je produkt-slужba prodáván, vyjádřená v penězích.

Nejdůležitější rozdíl odhaluje následující definice:

*„Cena se od ostatních tří složek marketingového mixu liší tím, že produkuje příjmy, zbylé 3 složky vytvářejí náklady. Podniky se v důsledku toho usilovně snaží zdvihát své ceny tak vysoko, jak to umožňuje jejich úroveň diferenciací.“<sup>16</sup>*

#### **2.5.1.3 Place, placement (místo, distribuce)**

Přemístění výrobku od výrobce k zákazníkovi. Většinou se jedná o komplexní systém cest a kroků, který je nutné vytvořit pro fungující distribuční síť. Ta se odlišuje i v důsledku své tržní orientace, na průmyslových trzích se dodává přímo ke spotřebiteli, kdežto na spotřebitelských trzích se zboží prostřednictvím maloobchodních sítí dostává na místo, kde si ho může zákazník koupit.

*„Místo, nebo distribuce jako součást marketingového mixu představuje umístění zboží na trhu, nebo na trzích. Zahrnuje soubor aktivit (postupů a operací), prostřednictvím kterých se výrobek dostává postupně z místa vzniku do místa určení, kde je spotřebován nebo užit. Distribuci nelze chápat jako pouhý pohyb zboží ve fyzickém stavu, ale je potřeba vidět i všechny nehmotné toky, které k distribučním operacím patří.“<sup>17</sup>*

#### **2.5.1.4 Promotion (propagace)**

Je to nejviditelnější část marketingového mixu, jak již název napovídá, zabývá se propagací výrobků či služeb.

---

<sup>16</sup> KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, s. 118

<sup>17</sup> BOUČKOVÁ, J. *Marketing*, s. 201

Marketingová komunikace je nástroj marketingového mixu, díky kterému může prodávající předávat informace potenciálnímu zákazníkovi. Tímto může firma ovlivňovat názory a chování zákazníků. Celý proces komunikace se dá charakterizovat jako přenos sdělení od zdroje (výrobce) k zákazníkovi.

Hlavní cíle komunikace se zákazníky:

- poskytování informací pro cílový trh o výrobku nebo službě
- stimulace poptávky s cílem zvýšit prodej
- odlišení výrobků vlastních od výrobků konkurenčních
- zdůraznění výhod a užitků, které výrobek při koupi přinese svému majiteli

Jednotlivé složky marketingové komunikace jsou:

- reklama
- podpora prodeje
- PR
- osobní prodej
- přímý marketing

### **2.5.2 Marketingový mix – rozšířené pojetí**

Existuje i rozšířené pojetí marketingového mixu, kde je třeba se vedle klasických 4P zaměřit i na další P (**5P** nebo **7P** přístup). Pro **5P** tedy platí:

- People (lidé)

Pro **7P** přístup pak platí<sup>18</sup>:

- People (lidé)
- Processes (procesy)
- Physical evidence (fyzický vzhled)

---

<sup>18</sup> KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*, s. 38 - 39



### 2.5.3 Marketingový mix – moderní pojetí

Dalším, modernějším pojetím marketingu je tzv. **4C** model, který pohlíží na marketingový mix z pohledu zákazníka<sup>19</sup>:

- Customer solution / Customer benefits (řešení potřeb zákazníka)
- Customer costs / Total customer costs (celkové náklady pro zákazníka)
- Convenience (pohodlí zákazníka, dostupnost řešení)
- Communication (komunikace)

Nástup moderní koncepce marketingu byl především inicializován globalizací trhu. Firmy překročily hranice lokálních a regionálních trhů a postupně začaly podnikat v globálním prostředí. A zatímco možnost získání rychlé zpětné vazby v regionu je proveditelná, na globálním trhu toto bohužel neplatí a vzniká nezanedbatelné časové zpoždění. Dobře fungujícímu marketingovému mixu pak stojí v cestě tyto překážky:

- Produkt, který je připravený pro globální trh, není připraven na požadavky lokálních trhů a zákazníků
- Místo, ani distribuční kanál není možné volit (lokální marketingoví manažeři jsou přímo součástí těchto existujících struktur)

Z marketingového mixu pak zbudou pouze cena a propagace. Jde samozřejmě o spojené nádoby, ohraničené na jedné straně náklady a na druhé straně absorpčními možnostmi trhu. Z marketingu 4P se tak stává „marketing jednoho S“ (Sad – smutný)<sup>20</sup>.

Nebo (pravděpodobně formálně správněji, dle Kotlera) na marketing jednoho P, na komunikační politiku, zejména na jednu její součást, a to na podporu prodeje:

*„Dotázal jsem se viceprezidenta jedné evropské letecké společnosti, zda je to on, kdo zodpovídá za kalkulaci přepravného, za ceny letenek. Odpověděl, že to je věcí těch, kteří se zabývají financemi. Pokračoval jsem v otázce, zda může nějakým způsobem ovlivnit, jaká strava se bude podávat na palubě letadel. Uvedl, že tím se zabývají pracovníci, kteří mají na starosti obsluhu cestujících. Dále jsem se tázal, zda se může vyjádřit k*

---

<sup>19</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 168

<sup>20</sup> CHLEBOVSKÝ, V. *Marketing pro B-2-B trhy*, s. 12

*nárokům, které jsou kladeny na osoby tvořící posádku letadla, na piloty či letušky. Nikoliv, odpověděl. To je přece náplní personálního oddělení. A co čistota na palubě letadel? Ale to je přece věcí údržby. Neudržel jsem se a zeptal se, co je náplní jeho práce. Odvětil, že řídí prodej a reklamu.<sup>21</sup>*

## **2.6 Nové trendy a kanály v marketingu**

V této sekci uvádím výběr pouze několika nových trendů, pro ilustraci současného vývoje.

### **2.6.1 Nové marketingové trendy**

#### Event marketing

- Jedná se především o budování a posilování zákaznických vztahů
- Kombinuje v sobě emoce a jedinečnost, prolíná se částečně i se zážitkovým marketingem

#### Customizace

- V důsledku individualizované poptávky výrobci reagují rozšiřováním nabídky o další a další modely
- Až do takového stupně customizace, kdy každý produkt může být upraven dle přání zákazníka (např. platební karty, print on demand, luxusní automobily,...)

#### Guerilla marketing

- Nekonvenční cesty k oslovení potenciálních zákazníků, příjemce věnuje kampani pozornost, aniž by si byl vědom, že se jedná o propagaci
- Většinou realizovaný s nízkým rozpočtem

#### Lovemarks

- Budování image a dlouhodobého vztahu se zákazníkem
- Prestižní značky, zákazník má vytvořen emoční vztah (móda, sportovní vybavení)

---

<sup>21</sup> KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*, s. 15

### One-To-One marketing

- Základní myšlenka je starat se o různé zákazníky různými způsoby
- Dialog s jednotlivým zákazníkem, ve výsledku nabídnutí více produktů

### Permission marketing

- Marketing na vyžádání (zákazníci přijímají reklamu jen tehdy, kdy si to sami přejí)
- Prohlubování vztahů a zlepšení komunikace

### Viral marketing<sup>22</sup>

- Šíření komerčního sdělení převážně pomocí sociálních sítí (YouTube, Facebook, Pinterest, Twitter, ...)
- Kvalitně (dobře) připravená virální kampaň spustí řetězovou reakci
- Znamená nemalou úsporu nákladů
- Vhodný na akvizici nových – potenciálních zákazníků

## 2.6.2 Nové marketingové kanály

Pro doplnění stručně popíšu 2 vybrané nové marketingové kanály:

RFID – koncepce je známa delší dobu (již před 2. světovou válkou), za skutečného zakladatele moderně použitelné RFID technologie se dá považovat Mario Cardullo (jeho řešení bylo patentováno v roce 1973). Jedná se v podstatě o rádiovou náhradu čárových kódů – malý čip s anténou na samolepce, obvykle do velikosti poštovní známky. V anténě se při průchodu elektromagnetickým polem indukuje elektrické napětí a čip v odpovědi odešle předem naprogramovaný signál. Tento signál může obsahovat velké množství informací (každý kus zboží může mít svůj jednoznačný identifikátor, nebo sadu kompletních informací o výrobku). Cena této technologie výrazně poklesla a její nasazení v masovém měřítku je již realitou (USA, Velká Británie – např. Tesco, Wall Mart). Implikace pro marketing jsou velmi široké, přes získávání informací v reálném čase, automatizované průzkumy trhu, komplexní a dostupné informace o poptávce, automatické zpracování marketingových strategií a mnoho dalších. Aplikace jsou samozřejmě mnohem širší, ale to je nad rámec tohoto odstavce<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*, s. 472 - 473

<sup>23</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*, s. 475 - 478

Second Life – 3D virtuální svět, vytvořený v roce 2003 firmou Linden Lab, v současnosti má kolem 1 milionu pravidelných uživatelů. Představuje skutečný 3D marketingový kanál, který je vnímán jako Internet nové generace a od svého vzniku prudce roste. Má plně integrovanou ekonomiku a vlastní měnu (linden dolar, který je směnitelný na USD a naopak). Obyvatelé mohou vytvářet zboží, nabízet služby, obchodovat s půdou – stejně jako ve skutečném světě. Tento virtuální svět generuje každý rok rostoucí objem finančních transakcí (3,5 milionu USD v roce 2005, 567 milionů USD v roce 2009), celkový objem finančních transakcí za 10 let historie tohoto projektu dle informací Linden Lab činil ke konci roku 2013 3,2 miliardy USD. Second Life je používán velkými společnostmi částečně jako testovací platforma (nové produkty, služby a marketingové aktivity), dále pro budování image a komunikaci se zákazníky. Například zde mimo jiné vedli kampaň oba kandidáti na francouzského prezidenta<sup>24</sup>.

## 2.7 Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků závisí především na jejich pocitech<sup>25</sup> – potěšení nebo zklamání, vyplývajících z porovnání obrazu výrobku, který si zákazník vytvořil v mysli s výrobkem skutečným (analogie platí samozřejmě i pro služby). Jedná se o dosažení, nebo nedosažení určitých očekávání. Pokud se tedy zákazník domnívá, že jeho očekávání bylo dosaženo, je spokojen a naopak.

Podniky se z pochopitelných důvodů snaží dosahovat co nejvyšší míry spokojenosti zákazníků. Vysoká spokojenost zákazníků se projevuje zejména<sup>26</sup>:

- Tendenci k opakovaným nákupům
- Větším sklonem k věrnosti
- Menší cenovou citlivostí
- Rozšiřováním pozitivní zkušenosti s podnikem (doporučení)
- Poskytováním námětů na zlepšení produktů
- Požadováním menšího množství informací (v porovnání s novým zákazníkem)

---

<sup>24</sup> ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*, s. 478 - 481

<sup>25</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 164 - 165

<sup>26</sup> KAŇOVSKÁ, L. *Základy marketingu*, s. 105

Existuje celá řada možností, jak lze měřit a sledovat spokojenost zákazníka.

### **2.7.1 Zákazníkem vnímaná hodnota**

Zákazníci mají tendenci v rámci určitých přiměřených nákladů na hledání, omezených znalostí, mobility a příjmů maximalizovat přinášenou hodnotu. Zákazníci odhadují, která nabídka – podle jejich názoru – z nějakého důvodu poskytuje větší vnímanou hodnotu a podle toho pak jednají. Zda zakoupená nabídka nakonec splní očekávání, má vliv na spokojenost zákazníka a výši pravděpodobnosti, že si stejný výrobek zakoupí znovu.

Zákazníkem vnímaná hodnota je proto rozdílem mezi přínosy, které získá a náklady, které musí vynaložit na jejich získání.<sup>27</sup> Podrobněji tyto aspekty popisuje teorie rozporu – pokud je reálná zkušenost vyšší než původní očekávání, je zákazník spokojen, v opačném případě je nespokojen. Je ovšem vždy nutné brát v úvahu stupeň adaptace produktu na trhu, vliv času, opakovanou spokojenost či nespokojenost a tendence zákazníka k zvyklostnímu chování.

### **2.7.2 Celková spokojenost zákazníků**

Spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu.<sup>28</sup>

Spokojenost, je v obecném pojetí pocitem potěšení, nebo zklamání jedince vycházejícím z porovnání skutečného výkonu (nebo výsledku) výrobku, s jeho očekáváním. Pokud výkon za očekáváním zaostává, zákazník je nespokojen. Pokud jim odpovídá, je spokojen. A očekávání překoná, je vysoce spokojen nebo potěšen.

Hodnocení výkonu výrobku (služby) z pohledu zákazníka záleží na mnoha faktorech, zejména na typu věrnostního vztahu, který zákazník se značkou má. Spotřebitelé často vnímají výrobky značky, k níž mají kladný vztah, příznivěji. Přestože zákaznický orientovaná firma usiluje o dosažení vysoké spokojenosti svých zákazníků, nemělo by

---

<sup>27</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 161

<sup>28</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*, s. 57

to být jejím hlavním cílem. Zvyšování spokojenosti zákazníků cestou snižování ceny, nebo zvyšováním služeb zákazníkům, může vést k nižší ziskovosti.<sup>29</sup>

Na základě čeho se tedy očekávání kupujících formují? Očekávání vychází především z předchozích nákupních zkušeností, z rad přátel a známých a z informací a příslibů společnosti a jejích konkurentů.<sup>30</sup>

### **2.7.3 Sledování spokojenosti**

Mnohé společnosti úroveň svého zacházení se zákazníky systematicky měří, snaží se identifikovat faktory ovlivňující spokojenost a podle dosažených zjištění upravit své fungování a svůj marketing.<sup>31</sup>

Ke vhodným metodám naslouchání hlasu zákazníků patří<sup>32</sup>:

- Diskuse v ohniskových skupinách
- Přímá interview s jednotlivci
- Dotazníková metoda
- Metoda kritických událostí

## **2.8 Měření spokojenosti zákazníků**

Měření spokojenosti zákazníků je jedním ze základních stavebních kamenů pro řízení vztahů se zákazníky, iniciuje další rozvoj firem, napomáhá odhalovat nedostatky i pozitivní stránky produktů, přispívá k efektivnímu řízení kvality a v mnoha případech na něm jsou založeny systémy hodnocení a motivace zaměstnanců. V neposlední řadě je měření spokojenosti zákazníků povinné z titulu ISO 9000, 9001 a 9004 (samozřejmě jen pro ty podniky, které jsou certifikovány dle těchto ISO norem, nebo o takovou certifikaci usilují), dále je měření spokojenosti zákazníků součástí indexů na nadpodnikové/regionální úrovni – zejména American Customer Satisfaction Index (ACSI) a European Customer Satisfaction Index (ECSI).

---

<sup>29</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 164

<sup>30</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 164

<sup>31</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 165

<sup>32</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*, s. 65

### 2.8.1 Evropský model

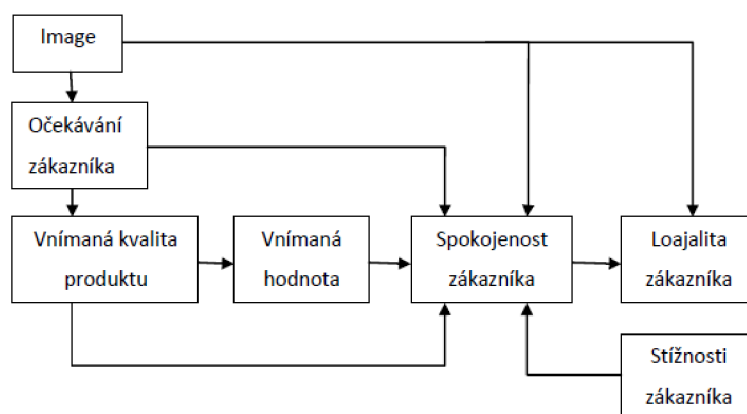
Evropský model měření spokojenosti zákazníků spočívá v definici celkem sedmi hypotetických proměnných, z nichž každá je determinována určitým počtem měřitelných parametrů:

- Image – je to hypotetická proměnná, vztahuje se k produktu nebo službě, značce, firmě. Představuje zahajovací bod analýzy spokojenosti zákazníka.
- Očekávání zákazníka – se vztahuje k očekávání produktu, služby individuálním zákazníkem. Očekávání je výsledkem propagace a předešlých zkušeností a má přímý vliv na spokojenost zákazníka.
- Vnímání kvality – (zákazníkem) se týká jednak produktu (služby), tak i doprovodných služeb (servis, předvedení, kvality personálu, ...)
- Vnímání hodnoty – je spojeno s cenou a očekávanou kvalitou. Vyjadřuje se jako poměr ceny a vnímané kvality.
- Spokojenost zákazníka – vzniká v důsledku celkového uspokojení potřeb a očekávání klienta (spokojenost s produktem, dílčími produkty, spokojenost s jednáním pracovníků – odbornost, vstřícnost).
- Stížnosti zákazníka – jsou důsledkem porovnání výkonu a očekávání. Vznikají v případě negativní neshody očekávání.
- Loajalita zákazníka – se vytváří v případě pozitivní neshody. Projevuje se opakovaným nákupem a cenovou tolerancí.<sup>33</sup>

Vztahy mezi jednotlivými hypotetickými proměnnými je možno vyjádřit následujícím modelem:

---

<sup>33</sup> FORET, M. *Marketingový výzkum*, s. 107 - 110



Obrázek 1: Model spokojenosti zákazníka  
(zdroj: FORET, M. *Marketingový výzkum*, s. 110)

Výzkum je založen na propracované a osvědčené metodice, která přináší měřitelné a porovnatelné výsledky, jejichž význam a hodnota roste s délkou časové řady, po kterou se měření spokojenosti zákazníka ve firmě provádí.<sup>34</sup>

## 2.8.2 Techniky měření

Mezi nejpoužívanější techniky měření patří pravidelná dotazování – ta totiž mohou sledovat spokojenost zákazníka přímo a ptát se i na další otázky související se záměry opakovaných nákupů, nebo ochotu respondenta doporučit společnost a značku ostatním. Společnosti zároveň potřebují sledovat výkon svých konkurentů. Mohou sledovat svou míru ztrátovosti zákazníků a kontaktovat ty zákazníky, kteří přestali kupovat, nebo přešli ke konkurenci, aby zjistily, proč tito zákazníci odešli.<sup>35</sup>

### 2.8.2.1 Kanův model spokojenosti zákazníka

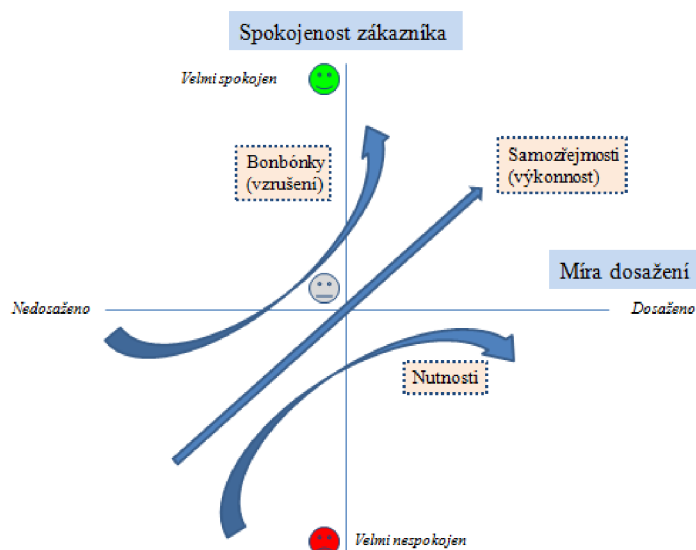
Zajímavým se z pohledu měření spokojenosti zdá členění požadavků podle Kana. Japonský expert na kvalitu Noriaki Kano na základě výzkumů zjistil, že ne všechny ukazatele kvality služeb jsou si v očích zákazníků rovny. V sedmdesátých letech minulého století pracoval na projektu zlepšování služeb a výrobků a vyšel z tzv. Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie. Uvědomil si, že zákazníci vnímají různé

<sup>34</sup> Index spokojenosti zákazníka. *Spokojenost ON-LINE* [online]

<sup>35</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 165 - 166



parametry výrobků a služeb velmi rozdílně a ne vždy lineárně. Dnes je model rozšířený a je součástí například metodologie Six Sigma.



Obrázek 2: Kano model – spokojenost zákazníka  
(zdroj: upraveno dle NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*, s. 64)

Dle Kana, zlepšování různých ukazatelů služby nebo výrobku nevede automaticky k větší spokojenosti zákazníka. Kano dále předpokládá, že u jakéhokoliv výrobku nebo služby mohou být vymezeny tři skupiny požadavků ovlivňující míru spokojenosti zákazníků<sup>36</sup>:

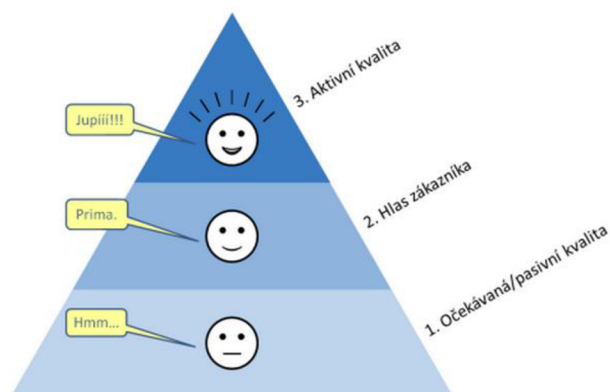
- Parametry, které musí být za všech okolností splněné. Říká se jim také pasivní kvalita nebo očekávaná kvalita, protože zákazník většinou jejich splnění očekává automaticky, při popisu svých požadavků tyto faktory tedy ani nezmiňuje. Pokud jsou plněny, zákazníci nejsou nadšení, ale pokud ne, jsou nespokojení. Obvykle je to malé množství požadavků, pro které je charakteristické to, že v nejlepším případě nevedou k nespokojenosti zákazníka. Mohou být spojeny s legislativně stanovenými požadavky, např. s hladinou hluchnosti, dobou spotřeby potravin, apod., jejich neplnění vede obvykle ke ztrátě zákazníků.

<sup>36</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*, s. 62 - 64

- Cenným zdrojem informací o těchto parametrech jsou zaznamenané stížnosti, avšak je třeba si uvědomit, že zákazník musí být dost nespokojený, aby tuto informaci poskytl. Stížnost totiž vždy znamená dodatečný čas a úsilí.
- Parametry výkonové neboli vyslovené požadavky zákazníka. Také se někdy nazývají hlas zákazníka. Je to velká skupina požadavků souvisejících s plněním funkcí daného produktu. Čím více jich bude splněno, tím bude zákazník spokojenější. Klasickým příkladem je např. spotřeba automobilu – čím nižší spotřeba paliva, tím spokojenější zákazník. Dále např. každý cestující samozřejmě očekává, že jej dopravní společnost dopraví co nejrychleji a v pořádku na místo, které si zvolil; každý od např. vysavače očekává, že pomůže odstranit prach z podlahy atd.
  - Obvykle se zjišťují průzkumem u zákazníků. Dotazováním se zjišťuje, co by zákazníci chtěli, co chtějí zlepšit. Zákazník tyto parametry obvykle sám uvádí<sup>37</sup>.
- Parametry, které jsou „něco navíc“ – aktivní kvalita, kvalita, která vzbuzuje nadšení. Splnění těchto parametrů je pro zákazníka neočekávané. Pokud jsou mu dodány, je nadšený, překvapený. Ale pozor – parametry aktivní kvality fungují jen tehdy, pokud jsou zároveň splněné parametry očekávané kvality. Obvykle se dá říci, že se jedná o malou skupinu požadavků, pro které je typické to, že když je zákazník nedostane nebo nevyužije, nesníží to jeho reálnou spokojenost. Naopak ale platí, že jejich využitím zažije zákazník stav příjemného vzrušení nad tím, co mu bylo poskytnuto. Příkladem může být nabídka občerstvení u obuvníka, když zákazník čeká na okamžitou opravu
  - Tyto parametry je možné zjistit výzkumem např. v tzv. focus group. Zjišťuje se, jaké jsou sny a přání zákazníků, jaký je ideální výrobek, služba.

---

<sup>37</sup> FORET, M. *Marketingový výzkum*, s. 32 - 34



Obrázek 3: Kano model – parametry  
(zdroj: upraveno dle <https://managementmania.com/cs/kano-model>)

Postupem času si zákazníci zvyknou na určitý standard a například občerstvení v autoservisu se stane něčím, co je považováno za samozřejmost. Po čase začne spokojenost zákazníků i při splnění všech tří parametrů Kano modelu klesat. Pokud se podíváme například na vývoj indexu zákaznické spokojenosti, který se dlouhodobě měří např. v USA (American Customer Satisfaction Index – ACSI), uvidíme, že pokud delší dobu neuvedou výrobci a poskytovatelé služeb na trh převratnou a zajímavou novinku, zákaznická spokojenost po čase začne klesat. Jednotlivé parametry služby se vlivem různých okolností mohou přesouvat mezi výše uvedenými kategoriemi. Správné zařazení každého z parametrů služby do jedné z kategorií však zůstává výchozím předpokladem pro efektivní zlepšování spokojenosti zákazníků dle modelu Kano.

Podobně by bylo možné členit i znaky spokojenosti. Jsou to přiměřené i nepřiměřené znaky zajišťující, že požadavky zákazníků budou splněny; přímo podmiňující míru jejich vnímání daného výrobku nebo služby.<sup>38</sup> Proto jsou často znaky spokojenosti značně odlišné od standardních technických parametrů. Často se stává, že pracovníci výzkumu a vývoje pohlíží na navrhovaný objekt vlastníma očima a ne přes reálné požadavky zákazníků. Toto nezvládnutí naslouchání hlasu zákazníků pak může vést až k tak vyhroceným situacím, kdy návrh sice reflektuje všechny současné technické

<sup>38</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*, s. 64

vymoženosti, ale i přesto si produkt cestu k zákazníkům nenajde: průzkumy ukazují, že jen cca 15% nových výrobků se prosadí na trhu díky svým technickým parametrům.<sup>39</sup>

### 2.8.2.2 Momenty pravdy

Další klíčový přístup z hlediska měření spokojenosti zákazníka souvisí s momenty pravdy. „Moments of truth“ - momenty pravdy, jsou silné momenty, v nichž dochází buď k výraznému posílení, nebo naopak oslabení vztahu ke značce na základě prožité zkušenosti. Momenty pravdy významně ovlivňují zákaznickou loajalitu, ať už směrem nahoru, či dolů. Konkrétní momenty pravdy je důležité řešit co nejdříve, proto se firmy stále více zajímají o monitoring customer experience, aby mohly přijmout relevantní opatření včas.

Momentem pravdy může být například negativní zkušenost z hovoru na informační linku společnosti. Pokud je úroveň operátorů na podprůměrné úrovni (tzn. nejsou pravidelně školeni, měřeni a motivováni, mají vysokou fluktuaci) a zákazníkovi se například při reklamaci nedostane vyjádření účasti, souhlasu, poděkování za telefonát nebo operátor nerekapituluje a ponechá zákazníka s obecným ponaučením bez konkretizace postupu vyřízení reklamace, nebo mu slíbí se ozvat a následný hovor se neuskuteční, pak každá taková zkušenost oslabuje loajalitu zákazníka, roste v něm nespokojenost a dříve nebo později (dle zralosti konkurenčního prostředí v kategorii) odchází jinam, a to i přesto, že se samotným výrobkem či službou je vlastně spokojený.<sup>40</sup>

### 2.8.3 Dopad spokojenosti zákazníků

Pro zákaznický orientované společnosti je spokojenost zákazníků jak cílem, tak i marketingovým nástrojem. Společnosti se o spokojenost svých zákazníků musí zajímat ještě víc než dříve, neboť internet je médiem, jímž se dobré i špatné zkušenosti šíří velice snadno a rychle.<sup>41</sup> Společnosti, kterým se podaří dosáhnout vysokého hodnocení

---

<sup>39</sup> NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*, s. 64

<sup>40</sup> CEM aneb jak poznat „moment pravdy“. In: HRABALOVÁ, Barbora a Kateřina MÜLLEROVÁ. *Strategie - brána do světa médií, marketingu a reklamy* [online]

<sup>41</sup> KAŠÍK, M. a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*, s. 29 - 33

spokojenosti svých zákazníků, se samozřejmě snaží začlenit tyto skutečnosti do své marketingové komunikace.<sup>42</sup>

Poznámka: pro firmy, které jsou tržně zaměřené, je základní prioritou vysoká úroveň zákaznického uspokojení a udržení zákazníků (zákaznická věrnost). To je skutečný prospěšný výsledek tržní orientace, skutečná klíčová síla při stanovování ziskovosti podniku – zákaznické uspokojení je měřítkem tržní výkonnosti podniku.<sup>43</sup>



Obrázek 4: Tržní výkonnost podniku  
(zdroj: upraveno dle Horáková, H. *Strategický marketing*)

### 2.8.3.1 The Ultimate Question

Pro mnoho společností je měření zákaznické spokojenosti nejvyšší prioritou. Jaká je však optimální varianta měření zákaznické spokojenosti? Které otázky položit? F. Reichheld ve své knize z roku 2006 s příznačným názvem *The Ultimate Question (Zásadní otázka)* navrhuje, že skutečně důležitá je jen jedna otázka: „Jak je pravděpodobné, že byste doporučili tuto firmu (výrobek, službu) přátelům nebo

<sup>42</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 166 - 167

<sup>43</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 188

kolegům?“<sup>44</sup> Metrika, kterou tato otázka produkuje, byla nazvána Net Promoter Score (NPS – skóre čistých zastánců).

#### 2.8.4 Net Promoter Score

Net promoter score (NPS) – jak již zmiňuji výše, je metoda poměrně mladá.

F. Reichheld ji uveřejnil roku 2003 v Harvard Business Review článkem *One Number You Need to Grow*, k podrobnějšímu rozpracování došlo v knize *The Ultimate Question* o tři roky později. Podle Reichhelda se ochota zákazníka výrobek doporučit odvíjí zejména od toho, jak dobře je s ním zacházeno ze strany zaměstnanců v první linii, což je na druhou stranu závislé na všech dalších funkčních oblastech společnosti ovlivňující celkovou zkušenost zákazníka.<sup>45</sup>

Výpočet NPS se provádí na základě marketingového výzkumu, při kterém je respondentům položena již zmíněná otázka „Jak je pravděpodobné, že byste doporučili tuto firmu (výrobek, službu) přátelům nebo kolegům?“. Respondenti odpovídají na škále od 0 do 10: 0 (zcela nepravděpodobné) až 10 (zcela pravděpodobné). Procento těch, kteří odpověděli 0 až 6 (procento kritiků, D - Detractors) se odečte od procenta těch, kteří odpověděli 9 nebo 10 (procento zastánců, P - Promoters), tedy:

$$P - D = NPS$$

Pozn: Zákazníci, kteří značku hodnotí 7 nebo 8 jsou považováni za pasivně spokojené a dále s nimi metoda nepracuje.

Například pokud 15 % klientů je neloajálních (kritici) a 70 % loajálních (zastánci), je NPS rovno  $70 - 15 = +55$ . NPS může nabývat hodnot na škále mezi -100 až 100, vyšší hodnota NPS znamená vyšší loajalitu zákazníků.

Hodnoty NPS nižší než nula se obvykle vykládají jako příznak potíží s loajalitou, naopak víc než +50 je obvykle pokládáno za výborné skóre. Obvyklá hodnota NPS je mezi 10 – 30%, záleží však také na kontextu a porovnání s konkurencí, neboť špičkové společnosti se mohou pohybovat výrazně výše (např. Apple 77%, Amazon.com 74%).

<sup>44</sup> REICHHELD, F. *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*, s. 18 - 19

<sup>45</sup> REICHHELD, F. *The One Number You Need to Grow*, s. 46 - 54

Zastánci NPS tvrdí, že NPS koreluje s růstem výnosů a může jednoduše nahradit tradiční měření zákaznické spokojenosti. Ukazatel NPS má však i kritiky – např. v Norsku byla provedena velká srovnávací studie (21 firem, 15000 zákazníků), která nedokázala najít žádné výhody ukazatele NPS oproti např. ukazateli ACSI.<sup>46</sup>

### **2.8.5 Stížnosti zákazníků**

Jak jsem uvedla výše (v části o Kano modelu), cenným zdrojem informací pro firmy jsou samozřejmě i stížnosti zákazníků. Dle Portera dlouhodobé studie ukazují, že zatímco cca 25% zákazníků je po nákupu z nejrůznějších důvodů nespokojeno, jen přibližně 5% z těchto nespokojených zákazníků si formálně stěžuje. Zbýlých 95% zákazníků buď nemá pocit, že by formální stížnost něco změnila, nebo neví, jak a komu si stěžovat. Tito zákazníci tedy přestanou nakupovat.<sup>47</sup>

Naopak 54-70% zákazníků, kteří podali formální stížnost, u organizace nakoupí znovu, nabudou-li dojem, že jejich stížnost byla vyřešena. Toto číslo může narůst až na 95%, pokud má zákazník pocit, že stížnost byla vyřešena rychle. Zákazníci, jejichž stížnosti byly vyřešeny k jejich spokojenosti, se o dobrém zacházení, zmíní v průměru pěti dalším lidem. Průměrný nespokojený zákazník však svou nespokojenost sdělí dalším jedenácti lidem.<sup>48</sup>

## **2.9 Řízení spokojenosti zákazníka – další trendy v marketingové filozofii**

Jak jsem již nastínila v předchozích kapitolách, výrazný vliv na spokojenost zákazníka mají – a spokojenost zákazníka přímo vytváří – zaměstnanci v první linii (viz Kano,

---

<sup>46</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 166

<sup>47</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 167

<sup>48</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 166 - 167

Reichheld). Kašík a Havlíček uvádí: aby vztahy se zákazníky byly úspěšné, musejí se trvale rozvíjet, a to nejen na hodnotových potřebách, ale i na emočních pocitech.<sup>49</sup>

Dle Horákové – programy péče o zákazníky budou firmy spojovat s programy péče o zaměstnance. Nespokojení zaměstnanci nevytvářejí spokojené zákazníky, proto se firmy v blízké budoucnosti budou zaměřovat jak na zákazníka, tak zvýší pozornost vůči svým zaměstnancům. Pokud bude zaměstnanec spokojený, školený a trénovaný v oblasti péče o zákazníka, potom se zákazník bude vracet, nakupovat opakovaně a bude v plném slova smyslu loajálním zákazníkem, bude přispívat k dobré pověsti společnosti i k vyšším marketingovým a tím i finančním výkonům. Péče o zákazníka se pravděpodobně stane v blízké budoucnosti velmi důležitou konkurenční výhodou.<sup>50</sup>



Obrázek 5: Vliv spokojenosti zaměstnanců na ziskovost a růst (zdroj: upraveno dle Horáková, H. Strategický marketing)

### 2.9.1 CRM

Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou.<sup>51</sup>

<sup>49</sup> KAŠÍK, M. a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*, s. 251

<sup>50</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, s. 192 - 193

<sup>51</sup> LEHTINEN, J. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*, s. 18 - 19



CRM společností umožňuje poskytovat v reálném čase vynikající služby zákazníkům díky efektivnímu využití osobních informací. Podle toho, co o každém zákazníkovi společnost ví, může společnost přizpůsobit své marketingové nabídky, služby, programy, sdělení a média. CRM je důležité, neboť hlavním faktorem ovlivňujícím ziskovost společnosti je celková hodnota zákaznické báze.<sup>52</sup>

Třemi hlavními prvky CRM jsou:

- lidé (lidský kapitál, zákazníci)
- obchodní procesy (zaměření, prolínání)
- technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost)

A doplňující čtvrtý prvek:

- obsahy (data, obsah)

---

<sup>52</sup> KOTLER, P. *Marketing management*, s. 172

### **3. Analýza současného stavu**

V této kapitole popisují výsledky analýzy, kterou jsem prováděla především v Komunikačním centru (dále jen KC) České pojišťovny a.s. v době od srpna 2014 do března 2015. Na výsledky mé analýzy navážu v kapitole 4 Vlastní návrhy řešení.

#### **3.1 Charakteristika České pojišťovny a.s.**

V následujících bodech popisují základní charakteristiku České pojišťovny a.s.. Primárně jsem čerpala z volně dostupných zdrojů a informací, především výroční zprávy. Dále jsem využila interních informačních zdrojů.

##### **3.1.1 Základní informace o České pojišťovně a.s.**

Jedná se o univerzální pojišťovnu s více než 185letou tradicí. Poskytuje životní (dále jen ŽP) i neživotní pojištění (dále jen NŽP). Po znovuzavedení konkurenčního prostředí v roce 1991 je stále leadrem českého pojistného trhu.

Česká pojišťovna a.s. poskytuje jak individuální ŽP a NŽP, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti podnikatelských, průmyslových i zemědělských rizik.

V České pojišťovně a.s. pracuje přibližně 3900 zaměstnanců. Česká pojišťovna a.s. má dále zhruba 5600 obchodních zástupců na více než 4500 obchodních místech. Česká pojišťovna a.s. spravuje téměř 8 000 000 pojistných smluv a její tržní podíl na trhu je 25,3%.

Česká pojišťovna a.s. dosahuje ratingu A- v rámci hodnocení světovou agenturou Standard & Poor's. To dokazuje relativně vysokou finanční stabilitu společnosti.

Česká pojišťovna a.s. se umístila na prvních příčkách v několika odborných soutěžích, o tom svědčí i několik ocenění např. v roce 2011 – ocenění Pojišťovna desetiletí. V roce 2013 se stala potřetí za sebou vítězem v kategorii Pojišťovna roku, jednalo se o prestižní soutěž Fin Centrum – Banka roku. V roce 2014 zvítězila v soutěži Hospodářských novin v kategorii Nejlepší neživotní pojišťovna roku.



Obrázek 6: Centrála České pojišťovny a.s. Praha Pankrác  
(zdroj: upraveno dle [www.ceskapojistovna.cz](http://www.ceskapojistovna.cz))

### 3.1.2 Historie a vývoj České pojišťovny a.s.

Česká pojišťovna a.s. má dlouholetou a bohatou tradici v životním i neživotním pojištění. V následující kapitole stručně popisují historické milníky České pojišťovny.

1827 – byly schváleny stanovy pojišťovny, později pojišťovna nesla název První česká vzájemná pojišťovna

1881 – ústav postihla největší ztráta 19.stolení – důsledek škod vzniklých požárem Národního divadla

1921 – po vzniku samostatného státu nabízela První česká téměř všechny druhy pojištění

1945 – smluvní pojišťovnictví zestátněno

1953 – vznik Státní pojišťovny, později pojišťovací a zajišťovací podnik

1969 – vznik České státní pojišťovny

1991 – demonopolizace, vznik konkurenčního prostředí

1992 – vznik společnosti Česká pojišťovna a.s. díky privatizaci

1996 – vstup finanční skupina PPF

2003 – vybudování Klientského servisu a poskytování služeb na špičkové úrovni

2008 – PPF a Generali vytvořily společný holdingový podnik Generali PPF Holding

2009 – Česká pojišťovna a.s. začala měřit klientskou spokojenost

2013 – PPF prodala italské Generali Group část svého podílu (25%), změna na postu generálního ředitele Generali PPF Holdingu

2015 – dokončena poslední fáze odkupu zbývajících menšinového podílu v Generali PPF Holdingu. V této souvislosti došlo také k přejmenování společnosti na Generali CEE Holding B.V, jehož je Česká pojišťovna a.s. součástí

### 3.1.3 Ekonomický vývoj a konkurence

Ekonomický vývoj společnosti Česká pojišťovna a.s. podle předepsaného pojistného pro ŽP i NŽP, nebo dle podílu na českém pojistném trhu se dá hodnotit jako stabilní.

Dle výročních zpráv od roku 2001 do roku 2014 vyplývá následující:

rok	Předepsané pojistné celkem	Předepsané pojistné ŽP	Předepsané pojistné NŽP	Podíl na trhu v ŽP	Podíl na trhu v NŽP
2001	31 mld Kč	12 mld Kč	19 mld Kč	42,30%	37,40%
2005	40 mld Kč	15 mld Kč	25 mld Kč	33,40%	37,40%
2010	38,2 mld Kč	15,7 mld Kč	21,5 mld Kč	22,20%	28,20%
2011	33,6 mld Kč	13,2 mld Kč	20,4 mld Kč	24,60%	28,40%
2012	32,2 mld Kč	12,5 mld Kč	19,7 mld Kč	23,10%	27,90%
2013	32,4 mld Kč	11,8 mld Kč	20,6 mld Kč	22,40%	27,30%
2014	k datu zpracování DP nejsou data dostupná			21,00%	25,80%

Tabulka 1: Vývoj předepsaného pojistného a podílu na trhu  
(zdroj: výroční zprávy ČP a.s. – upraveno Pokorná K.)

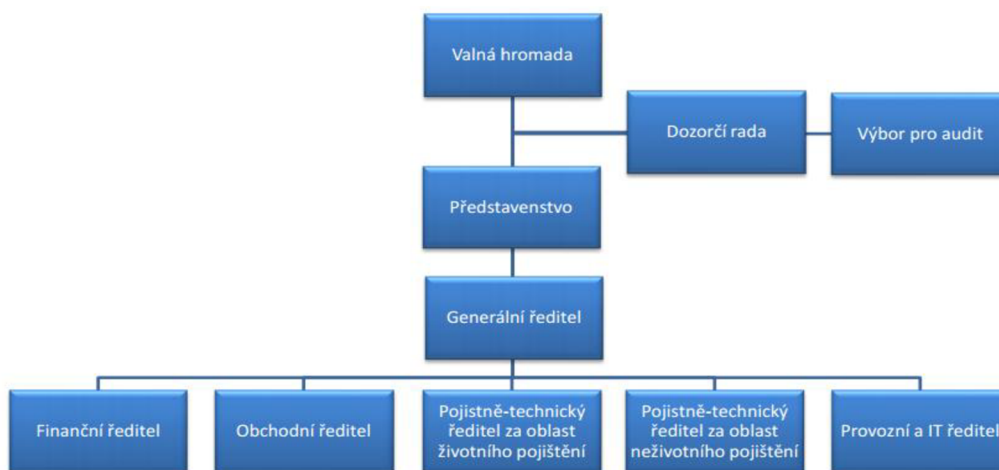
V průběhu posledních 5 let je znát pokles předepsaného pojistného v ŽP i NŽP pojištění. Vlivem poklesu předepsaného pojistného klesá i tržní podíl na českém pojistném trhu. I přes tento pokles se dá konstatovat, že Česká pojišťovna a.s. je stále leadrem trhu. Pokles tržního podílu je způsobem především díky konkurenci a konkurenčnímu boji na trhu. Česká pojišťovna a.s., i přes široké spektrum produktového portfolia a svou univerzalitu, není schopna konkurovat cenou – především nově vznikajícím pojišťovnám, které jsou malé nebo virtuální.

Česká pojišťovna a.s. si je vědoma, že v dnešní době není možné uplatnit výrazný produktový nebo cenový rozdíl, sází na odlišnost a konkurenční schopnost ve zvyšování kvality svých služeb nebo nové benefity. Jedním z benefitů je mobilní aplikace do smart telefonů nebo zrychlení likvidace pojistných událostí popř. tzv. dopředná likvidace u životního pojištění.

Co se týká konkurence a konkurenčního prostředí na českém pojistném trhu, tak Česká pojišťovna a.s. je sice leadrem na trhu, ale její pozice není tak silná, jak byla například před 10 až 15 lety. Největší konkurencí jsou pro společnost pojišťovny Kooperativa a Allianz – měřeno především dle podílu na trhu. Jedná se o konkurenci v „kamenných“ pojišťovnách. Jak popisují výše, jde především o konkurenční boj v oblasti benefitů nebo v rozdílnosti poskytovaných služeb. Portfolio produktů i ceny jsou poměrně shodné a nezaznamenávají větších rozdílů.

V posledních letech se stává větší konkurencí pojištění on-line, neboli pojištění na dálku – bez nutnosti osobní návštěvy kamenné pojišťovny. Je to nový trend v pojištění a pro tento účel vznikají i nové internetové srovnávače, které sumarizují a vyhodnocují různé nabídky. Součástí těchto nabídek je i možnost pojištění okamžitě sjednat. Díky moderní technice (chytré telefony, dostupnost skenerů, focení on-line apod.) nejsou už tolik nutné prohlídky pracovníkem pojišťovny, které byly podmínkou pro vznik pojištění. Pro zachování konkurenceschopnosti je nutné jít s dobou i v těchto technických aspektech při sjednávání pojistných smluv.

### 3.1.4 Organizační struktura

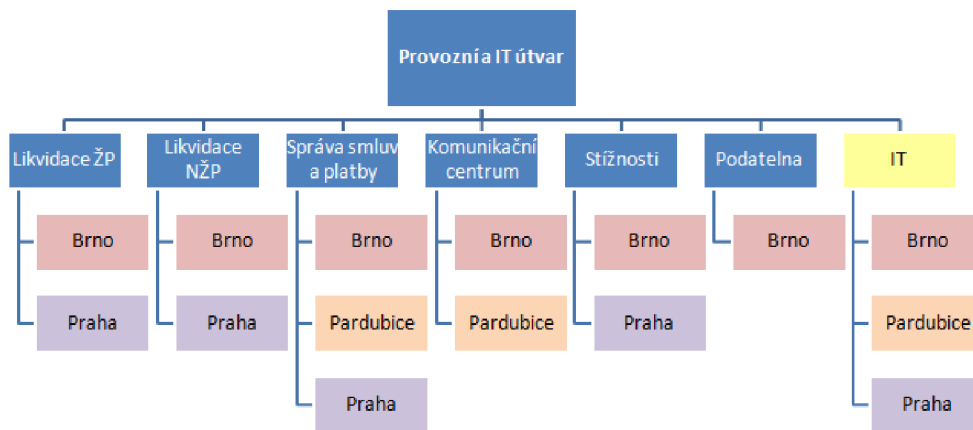


Obrázek 7: Základní organizační struktura Česká pojišťovna a.s. (zdroj: výroční zpráva České pojišťovny a.s.)

Základní organizační struktura popisuje strukturu vedení společnosti. Komunikační centrum České pojišťovny a.s. spadá pod vedení Ředitele pro provoz a IT. V další kapitole se budu podrobně věnovat Komunikačnímu centru.

### 3.1.5 Komunikačním centrum

Komunikační centrum je součástí Provozního útvaru, který se původně nazýval Služby klientům. V rámci Provozního útvaru fungují i další úseky jako je např. Likvidace životního pojištění, Likvidace neživotního pojištění, Správa smluv zahrnující i odbor Plateb, Podatelna (součástí tohoto úseku je i skenovací a archivační úsek), odbor Stížností.



Obrázek 8: Organizační struktura provozního a IT útvaru  
(zdroj: vytvořeno Pokomá K.)

Komunikační centrum se nachází ve dvou lokalitách – v Brně a v Pardubicích. Obě centra jsou složena z několika týmů (servisní týmy, prodejní týmy – odchozí volání, retenční týmy, tým zabývající se pouze emailovou komunikací, tým zabývající se službou pro Obchodní službu České pojišťovny a.s., tým zabývající se odchozím voláním pro zjištění klientské spokojenosti).

V Komunikačním centru pracuje celkem cca 480 pracovníků. V tomto počtu jsou zahrnuti veškeré pozice – vedení, metodika, dispečink, operátoři a jejich teamleadři.

### **3.1.5.1 Činnosti a rozdělení Komunikačního centra**

Hlavní činností Komunikačního centra je přijímání příchozích servisních hovorů od klientů na tzv. bílou linku (841 114 114). Na těchto hovorech se řeší registrace pojistné události, změny na smlouvách klientů, obecné dotazy klientů nebo stížnosti. Hlavní kategorie servisních hovorů lze rozdělit na životní pojištění a neživotní pojištění. Od toho se odvíjí i odpovědnosti a znalosti operátorů.

Komunikační centrum České pojišťovny a.s. není pouze servisním komunikačním centrem, ale má i funkci obchodní. Na příchozích hovorech probíhá i tzv. Service to Sales (S2S) což znamená, že v závěru téměř každého servisního hovoru probíhá i obchodní nabídka produktů České pojišťovny a.s.

Mezi další, specializované, činnosti patří dále servis VIP klientů (vybrané autoservisy nebo autodealeři, vybraní obchodní zástupci apod.), elektronická komunikace s klienty nebo také aktivní telemarketing nebo sjednávání schůzek (v těchto případech se jedná o odchozí hovory směrem ke klientovi).

### **3.1.5.2 Kariérní řád a hodnocení operátora**

V této kapitole stručně popisují základní rozdělení operátorů včetně časového sledu možného kariérního řádu. Dále se zabývám popisem hodnocení a odměňování operátorů. Jedná se pouze o operátory na hlavní pracovní poměr. Nezohledňuji pracovníky, kteří nejsou zaměstnanci České pojišťovny a.s., tzn. jsou v pracovním vztahu na základě dohody o pracovní činnosti (DPČ) nebo formou brigády.

Primární rozdělení operátorů je:

- operátor junior – nástup až 9. měsíc; základní mzda + hodnocení za kvalitu a prodej
- operátor – 9. měsíc po nástupu až 18. měsíc; základní mzda operátora juniora navýšená cca o 2000 + hodnocení za kvalitu a prodej
- operátor senior (specialista) – 18. měsíc po nástupu a dále; základní mzda operátora navýšená cca o 2000 + hodnocení za kvalitu a prodej + individuální hodnocení dle teamleadra

Standardně je první pracovní smlouva sjednána na dobu určitou, konkrétně 9 měsíců. Ostatní pracovní smlouvy jsou vždy v souladu se zákoníkem práce.

Hodnocení operátora – každý operátor je hodnocen a odměňován v několika oblastech. Kromě obchodní oblasti (počet sjednaných smluv, výše předepsaného pojistného apod.) je to především servisní oblast. Ta se dá rozdělit na dva základní segmenty – produktivita a kvalita. Do produktivity spadá délka hovoru, počet hovorů, splnění obslužnosti apod. V oblasti kvality je to především kvalita hovorů samotných, která je měřena detailním poslechem a osobní NPS operátora. U každého operátora se poslouchá minimálně 10 hovorů měsíčně, které vstupují do měsíčního hodnocení. Ostatní poslech hovorů slouží k rozvoji samotného operátora (školení, pravidelné koučování apod.) Operátor je hodnocen svým přímým nadřízeným a také nezávislým členem metodiky – takže má vždy 2 pohledy. Mezi kritéria hodnocení hovoru patří – věcný obsah, vyjadřování (spisovná čeština, použití pojišťovnické hantýrky, vycpávková slova aj.), empatie, vstřícnost, vyřešení klientova požadavku. Osobní NPS je měřeno automatem, který náhodně vybrané klienty požádá o zhodnocení proběhnutého hovoru. Toto hodnocení je provedeno min na 50% všech hovorů u každého operátora. Celé hodnocení je provázáno na finanční měsíční odměnu.

### **3.1.5.3 Školení a kompetence operátorů**

Školení operátorů je plně v kompetenci metodiky Komunikačního centra. Každý nový zaměstnanec, který přichází do Komunikačního centra, musí projít vstupním školením a to i tom případě, že se jedná o interní přestup v rámci útvarů. Školení se dá opět rozdělit do několika etap. První etapou je vstupní školení, které trvá pro operátora juniora servisní linky zhruba 5 týdnů. Nováček se během prvních 4-5 dnů dozví a naučí základní problematice profesionálního telefonování a naučí se obecným informacím o společnosti a produktech. Tyto osvojené dovednosti si okamžitě vyzkouší v praxi. Po zhruba 3 denní praxi se vrací zpět na školení, kde se školí další penzum informací, jako je např. práce se systémem, detailní postupy a produkty. Součástí tohoto vstupního školení jsou i soft školení, jako jsou např. komunikační dovednosti, prodejní dovednosti, barevná typologie klienta, jak být empatický a umění naslouchat klientovi



apod. Všechna školení propojují teorii s praxí. Jsou postavena na míru každé dovednostní skupině.

Po vstupním školení je operátor schopen obsluhovat rutinní hovory servisní linky. Jedná se především o služby spojené s obecnými informacemi o společnosti, registrace pojistných událostí a změny na smlouvách klientů pojišťovny. Pokud operátor není schopen uspokojit klienta (nemá potřebné znalosti, kompetence; nebo si klient špatně zvolil možnost v IVR), je možné klienta přepojit na zkušenějšího kolegu v týmu nebo v Komunikačním centru nebo do správné skupiny v Komunikačním centru.

V rámci dalšího vzdělávání a rozvoje operátorů (ať už je to postup z operátora juniora na operátora nebo na operátora seniora) jsou vytvořena další školení, které operátor musí podstoupit. Jednotlivá školení jsou navázána na kompetence operátorů. V praxi to tedy znamená, že operátor umí obsloužit jednoduché požadavky retailového klienta, poté se přidává firemní klientela a složitější požadavky jako jsou například platby, komplikovanější dotazy spojené s likvidací pojistných událostí nebo třeba retenční hovory s klienty. Z pohledu prodejních hovorů se operátorům postupně přidávají produkty, které mohou on-line nabízet a uzavírat s klienty po telefonu.

## **3.2 Klientská spokojenost v České pojišťovně a.s.**

V této kapitole popisují, jak probíhá měření klientské spokojenosti v České pojišťovně a.s. Princip měření klientské spokojenosti (kdo, jak, jak často), agendy – ve kterých se měření provádí a výsledky měření. V závislosti na výsledcích budu navrhnout opatření pro změnu.

### **3.2.1 Měření spokojenosti obecně**

Česká pojišťovna a.s. se měření klientské a zaměstnanecké spokojenosti věnuje od roku 2003. Zaměstnanecká spokojenost se měří každý rok pro každý úsek/útvár zvlášť. Toto měření je primárně v kompetenci centrálního HR. Kromě klientské a zaměstnanecké spokojenosti probíhal v předchozích letech ještě tzv. mystery shopping (pro obchodní službu – pobočky, poj. poradci) a mystery calling (Komunikační centrum – hovory).

V rámci zkvalitnění služeb, zvýšení loajality a stálosti klientů se začala měřit klientská spokojenost. Marketingové oddělení ve spolupráci s externími firmami hledali nejlepší způsob pro měření spokojenosti. Nejprve se vyzkoušela metoda TRIM a poté se pilotně vyzkoušela metoda NPS.

Česká pojišťovna a.s. vyzkoušela samozřejmě i další metody měření klientské spokojenosti jako je např. Millward Brown nebo i Brand Dynamics Customer Dynamics, kde byla sofistikovanou metodou měřena kromě klientské spokojenosti i retence klientů. Nicméně tyto metody byly pro reporting pro top management velmi složité, špatné průkazné a průhledné a velmi těžko dopočitatelné.

Oproti tomu metody TRIM a NPS jsou velmi „jednoduché“ a účinné. Obě metody vychází z podobné metodologie, obě metody mají pěti bodovou škálu hodnocení, obě metody mají velmi podobné otázky, které se týkají „Doporučení společnosti svým známým...“

Metoda TRIM – otázka: „Podle toho, co víte i o ostatních pojišťovnách, doporučil(a) byste podle svých zkušeností svým přátelům a známým Českou pojišťovnu pro uzavření pojištění motorového vozidla? Použijte, prosím, stupnici od 1 do 5, kde 1 znamená určitě ano, 5 určitě ne.“

Metoda NPS – otázka: „Jak byste na základě vyřízení Vašeho požadavku (pojistná událost, změna apod.) doporučil/a Vaším známým ČP? Použijte prosím škálu 1 až 5, kde 1 znamená „Rozhodně bych ČP doporučil/a“ a 5 „Rozhodně bych ČP nedoporučil/a“

Po vyhodnocení pilotů, se vedení rozhodlo, že se bude používat metoda NPS. Tato metoda je pro top management nejvíce průhledná, jasná a lehce dopočitatelná, tudíž optimální i pro reporting směrem k top managementu. Měření NPS probíhá vlastními silami, tato služba není outsourcována externí firmou, tedy jeden z důvodů byla i menší finanční náročnost při vyšší četnosti měření spokojenosti.

Nicméně z pohledu výsledků obou metod považuji za velmi důležité zmínit ve větším detailu obě varianty měření spokojenosti. Neboť jak níže dokazují na konkrétních výsledcích, obě měření našla obdobné prostory pro změny a obdobné souhrny chyb, kterých se dopouští jednotlivé útvary.

### 3.2.2 Metoda TRIM

Výzkum metodou TRIM (někdy také uváděno také jako TRI\*M) prováděla externí agentura. Cílem bylo změřit celkovou míru retence (spokojenost/loajalita), změřit kvalitu portfolia klientů a dále identifikovat položky ve vztahu klient – pojišťovna, které nejvíce ovlivňují retenci. Specifickým cílem tohoto výzkumu bylo změřit rozdíl v retenci klientů, kteří využili komunikaci (konkrétně hlášení pojistné události) přes telefon – tedy Komunikační centrum, oproti těm, kteří přišli na pobočku a komunikace probíhala klasicky (face to face).

Základní myšlenka TRIM systému se liší od "tradičních" výzkumů spokojenosti v tom, že se výzkum soustřeďuje na posouzení loajality a pevnosti vazby klientů na firmu a ne pouze na jejich spokojenost.

#### 3.2.2.1 Cílová skupina a sledované oblasti

Byli osloveni klienti, kteří měli hlášenou pojistnou událost u společnosti Česká pojišťovna a.s. 50% respondentů komunikovalo on-line s Komunikačním centrem, 50% respondentů komunikovalo s pobočkou. 100% respondentů je klientem České pojišťovny. Klienty můžeme rozdělit na přímé (mají uzavřenou smlouvu havarijního nebo povinného ručení) a nepřímé (poškození klientem České pojišťovny a.s.). Celkový počet respondentů byl 300. Měření probíhalo v průběhu tří měsíců roku 2008.

Mezi sledované oblasti patřilo: celkové hodnocení pojišťovny, dostupnost pojišťovny, nabídka produktů pojišťovny a podmínky, přístup ke klientovi obecně, správa pojistné smlouvy, ceny a platby pojistného, registrace pojistné události, průběh likvidace události, krátké termíny při likvidaci, vyplacení pojistné částky. Pro srovnání mne nejvíce zajímalo celkové hodnocení pojišťovny a přístup ke klientovi obecně. U těchto dvou měření se v detailu sledovalo následující:

Celkové hodnocení pojišťovny:

- Pojišťovna je silná, prosperující, přední v oboru
- Pojišťovna zkvalitňuje a modernizuje obsluhu klientů
- Pojišťovna je důvěryhodná a stabilní

Přístup k zákazníkovi obecně:

- Pojišťovna podává přesné a využitelné informace
- Včasné poskytnutí informací a jak dále pokračovat
- Pojišťovna splní své závazky v případě pojistné události

### 3.2.2.2 Metodologie systému TRIM

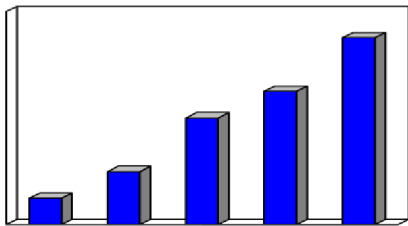
Z vyplněných dotazníků se dá vyčíst několik hodnot pro Českou pojišťovnu a.s. Tento výzkum je vhodný i pro další opakování.

Hodnocení se dá rozdělit do těchto bodů:

- TRIM Index – jedno číslo udávající retenci klientů
- TRIM Portfolio – analýza kvality portfolia klientů
- TRIM Grid – váha jednotlivých položek a nástroj pro řízení vysoké retence klientů (analýza hrozeb, motivátorů a příležitostí)

#### 3.2.2.2.1 TRIM Index

TRIM Index ve formě jediného čísla vyjadřuje úroveň retence klientů. Vyjadřuje nejen celkovou spokojenost se službami pojišťovny, ale také loajalitu klientů, která se promítá doporučení pojišťovny přátelům a známým a následně i do konečného zisku společnosti.



Obrázek 9: TRIM Index - jedno číslo  
(zdroj: interní zdroje České pojišťovny a.s., upraveno Pokorná K.)

TRIM Index je vypočten z odpovědí respondentů na následující 4 otázky:

- Jak byste celkově hodnotil(a) Českou pojišťovnu, její pojišťovací produkty a služby?

- Doporučil(a) byste podle svých zkušeností svým přátelům a známým PMV pojištění u České pojišťovny?
- V případě, že byste znovu zvažoval(a) výběr pojišťovny pro PMV, rozhodl(a) byste se znovu pro Českou pojišťovnu?
- Jak byste hodnotil(a) výhodnost služeb České pojišťovny v porovnání s možnostmi u jiných, konkurenčních pojišťoven?

Podle individuální hladiny retence můžeme klienty rozdělit do 5 kategorií:

Vysoce loajální: Toto jsou *nejhodnotnější klienti*. Jsou vysoce spokojeni s úrovní produktů a služeb a jejich loajalita je opravdu pevná. Jsou přesvědčeni, že pojišťovna nabízí špičkové produkty a služby, a dokážou o tom přesvědčit i ostatní.

Loajální: Ačkoli jejich loajalita nedosahuje takové intenzity jako v případě první skupiny, je vysoce pravděpodobné, že budou nadále klienty České pojišťovny. Výjimkou může být situace, kdy dojde k zásadnímu poklesu úrovně poskytovaných služeb nebo k podstatně výhodnější nabídce ze strany konkurenční pojišťovny.

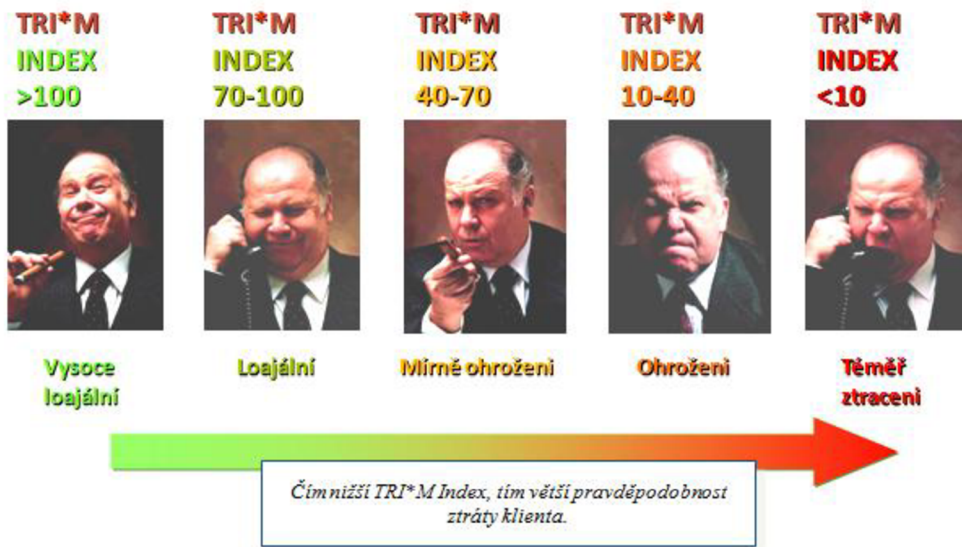
Kupující/Spotřebitelé: Jejich loajalita a spokojenost není příliš vysoká, ale nemusíme se obávat, že by přímo přešli na stranu konkurence. Je nezbytné tuto skupinu klientů neustále sledovat, a usilovat o zvýšení její loajality. Pokud však konkurence nabídne lepší podmínky, může být tato skupina ohrožena.

Ohrožení: Tito klienti nejsou příliš loajální ani spokojeni a je zde riziko, že budou získáni konkurencí.

Téměř ztracení: Tito klienti jsou v podstatě ztraceni. Je velká pravděpodobnost, že šíří negativní zprávy o České pojišťovně a.s. Jejich udržení by bylo pravděpodobně natolik nákladné, že ani nemá smysl se o to pokoušet.

Bodové zhodnocení TRIM Indexu (navrženo externí firmou):

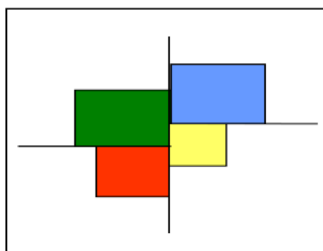
- méně než 45 bodů: Kritické
- 45-55 bodů: Velice slabé
- 55-65 bodů: Slabé
- 65-75 bodů: Přijatelná situace
- více než 75 bodů: Nadprůměrný výsledek



Obrázek 10: TRIM Index  
(zdroj: interní materiály České pojišťovny a.s., upraveno Pokorná, K.)

### 3.2.2.2 TRIM Portfolio

TRIM Portfolio dělí klienty na čtyři kategorie podle spokojenosti a loajality - Apoštoly, Rukojmí, Žoldáky a Teroristy. V grafu jsou pak tyto čtyři typy znázorněny v odpovídajících kvadrantech.



Obrázek 11: TRIM Portfolio - Obecný obrázek rozdělení kvadrantů  
(zdroj: interní materiál Česká pojišťovna a.s., upraveno Pokorná, K.)

Tyto čtyři typy jsou klasifikovány následovně:

Apoštolové: mají vysokou loajalitu a vysokou úroveň spokojenosti. O tuto skupinu klientů se není třeba obávat, jsou spokojeni s úrovní spolupráce, poskytovanými produkty a službami. Navíc mají o společnosti velmi dobré mínění a mají k ní silný

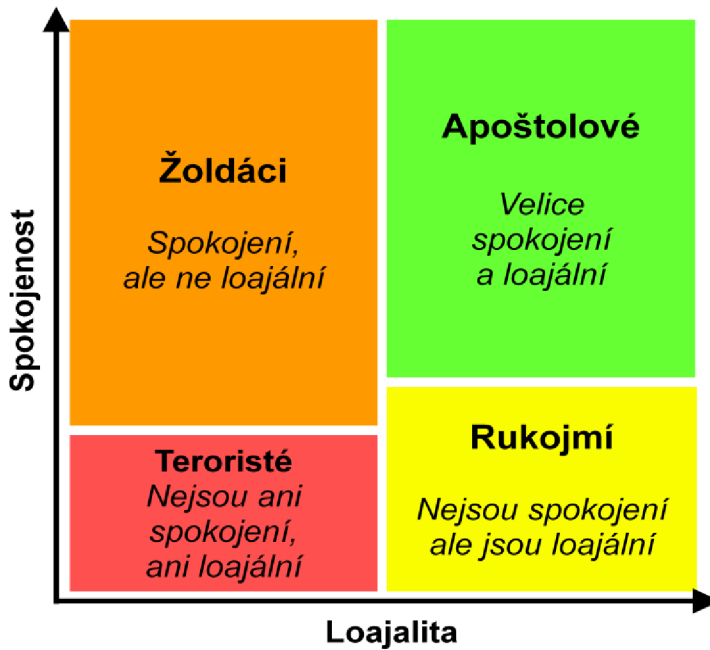
vztah. Tito zákazníci jsou velmi hodnotní, protože jsou zdrojem dobrých doporučení a sami tak přispívají k dobrému jménu firmy a větší ziskovosti.

Rukojmí: tito klienti nejsou příliš spokojeni s Českou pojišťovnou a jejími službami, ale jsou loajální. Může to být způsobeno tím, že Česká pojišťovna poskytuje podmínky, které konkurence nemůže zaručit, nebo jsou vázáni smluvně. Na jedné straně rukojmí indikují určitou pozitivní výhodu oproti konkurenci, která nedokáže nabídnout stejné podmínky. Na druhé straně je jejich spokojenost nízká a to se může jistým způsobem promítnout do úrovně doporučení známým. Těmito klienty si může být pojišťovna jistá pouze do té doby, dokud je o krok napřed před konkurencí, a proto si jejich udržení vyžaduje investice a inovace.

Žoldáci: tato skupina klientů je spokojena s úrovní služeb a produktů, ale přesto není loajální. Pro tyto klienty může být rozhodující cena, a v případě, že konkurence nabídne výhodnější podmínky, přejdou k ní. Přesto však jejich přítomnost indikuje, že pojišťovna poskytuje všeobecně lepší, výhodnější služby a podmínky než konkurence. Ke zvýšení jejich loajality je nezbytně nutné nabídnout něco, co konkurence nabídnout nemůže.

Teroristé: jsou problematictí - mají nízkou hladinu spokojenosti a nízkou úroveň loajality, jsou zdrojem nepříznivých referencí a pomluv o společnosti. To je velice nebezpečné, neboť to má nepříznivý vliv na nové obchodní příležitosti. Je nutné zlepšit spokojenost či loajalitu této skupiny tak, aby se alespoň přesunuli do kvadrantu žoldáků či rukojmích. V těchto kvadrantech sice stále hrozí možnost, že odejdou ke konkurenci, ale přinejmenším neškodí pověsti společnosti.

Konkrétní rozdělení kvadrantů dle obrázku:



Obrázek 12: TRIM Portfolio - konkrétní rozdělení kvadrantů  
(zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s., upraveno Pokorná, K.)

### 3.2.2.2.3 TRIM Grid

Tento ukazatel vysvětluje, jaký vliv mají jednotlivé sledované faktory na retenci klientů. TRIM Grid zobrazuje výsledky pro jednotlivé faktory v trojrozměrném prostoru. První dva rozměry jsou: deklarovaná důležitost a reálná důležitost jednotlivých faktorů. Třetím rozměrem je hodnocení výkonnosti jednotlivých faktorů = spokojenost s těmito faktory.



Obrázek 13: TRIM Grid - obecný diagram  
(zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s., upraveno Pokorná, K.)



Tímto ukazatelem se dále v mé diplomové práci nebudu zabývat, neboť se převážně používá pro retenci klientů.

### **3.2.2.3 Interpretace výsledků**

V této kapitole budu stručně interpretovat výsledky pro dva ukazatele (TRIM Index a TRIM Portfolio). Zároveň zde budou indikovány návrhy nebo doporučení pro změny.

#### **3.2.2.3.1 TRIM Index**

Hlavní výsledky TRIM výzkumu jsou následující.

- Celková úroveň retence (spokojenosti/loajality) klientů České pojišťovny, kteří komunikovali svoji pojistnou událost přes Komunikační centrum (TRIM Index - 55) je viditelně nižší než u klientů, kteří byli svoji pojistnou událost osobně nahlásit na pobočce (TRIM Index - 63).
- U přímých klientů je rozdíl ve spokojenosti s likvidací přes Komunikační centrum (TRIM Index - 51) a pobočku (68) nejzřetelnější.
- Naměřena byla značná nespokojenost zákazníků s centralizovaným procesem likvidace pojistných událostí. Problémem není vlastní hlášení/komunikace pojistné události přes Komunikační centrum anebo pobočku, ale následné informační vakuum, nedostupnost odpovědí na případné konkrétní dotazy a stížnosti, zmatek na straně České pojišťovny při práci s dokumenty zaslanými klienty, zaneprázdněnost mobilních techniků a likvidátorů a především dlouhé termíny od registrace k výplatě pojistné částky.
- Pro likvidaci přes Komunikační centrum byl indikován specifický problém: (anonymní) linka není schopná podat konsistentní informace a odpovědi na stížnosti, které by navazovaly na předchozí agendu klienta s pojišťovnou (situace se pro klienta opakují).
- Negativní hodnocení jednotlivých částí procesu likvidace má vliv na celkové hodnocení (image) České pojišťovny – zhoršuje se skóre v položce „pojišťovna neplní svoje závazky a sliby“.
- Situace vyžaduje okamžité investice do zkvalitnění informovanosti zákazníků a do zkvalitnění vlastních procesů likvidace – dostupnost služeb a rychlejší termíny. Podíl ohrožených a téměř ztracených klientů je poměrně vysoký, a

pokud se nic nezlepší, poroste dál a klienti budou odcházet využívat pojištění u konkurence.

Doporučení pro Komunikační centrum:

Hlídat, aby bylo splněno to, co se klientům slíbí - v rámci obecné komunikace i v rámci registrace pojistných událostí. Vystupovat pro-aktivně, klient uvítá radu, co má dělat v případě pojistné události.

Česká pojišťovna je vnímána jako silná a důvěryhodná, je nutné jednat v tomto duchu. Vystupovat jednotně a konsistentně jako tým Česká pojišťovna, ne jako řada náhodných osob z oddělení, které spolu nespolupracují. Neztrácet dokumenty od klientů, spolupracovat při jejich využívání, nežádat o ně opakovaně. Dopředu a včas informovat jaké dokumenty jsou potřeba a kde.

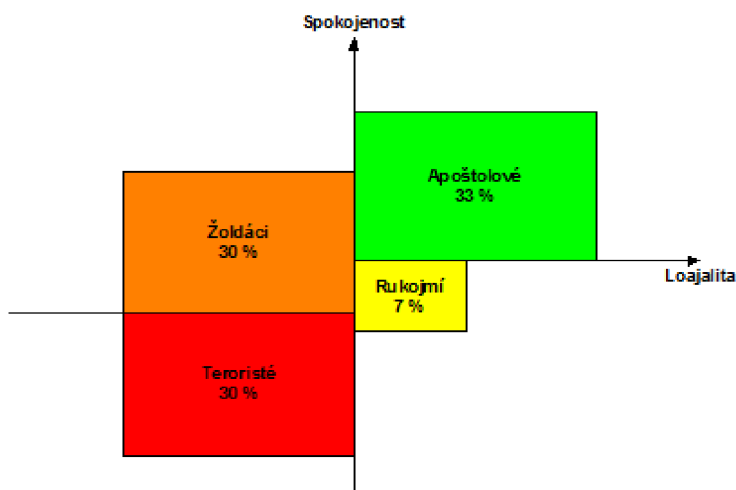
Pro Komunikační centrum do budoucna bude dobré, aby bylo ještě více user-friendly při registraci pojistných událostí, protože obsluha klientů musí být jednoduchá.

Je vhodné být pro-aktivní i mimo pobočky a Komunikační centrum – vždy a za všech okolností – např. zajistit opravu vozidla, vykomunikovat celou záležitost s policií nebo leasingovou společností.

### **3.2.2.3.2 TRIM Portfolio**

Z vyplněných dotazníků vyplynulo rozdělení klientů do jednotlivých kvadrantů. Podíl žoldáků (30%) a teroristů (30%) x nespokojenost = driver pro změnu v pojišťovně. Především je to prostor pro změnu v oblasti pojištění motorových vozidel. Pro Komunikační centrum z toho nevyplývala jiná doporučení, než která vzešla z TRIM Indexu.

Z rozboru detailu TRIM měření vyplývá, že ve skupině přímých klientů, kteří komunikují přes Komunikační centrum (telefonicky; nikoliv face to face na pobočce), mají nejvyšší podíl teroristé - což může negativně ovlivnit pohled na Komunikační centrum jako takové. U pobočky má největší podíl skupina apoštolů, což je velmi příznivé. Loajální a spokojení klienti vyhledávají komunikace face to face.



Obrázek 14: TRIM Portfolio - rozdělení klientů  
(zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s., upraveno Pokorná, K.)

Jiná extra doporučení pro Komunikační centrum v podstatě nevyplynula. Prakticky jsou totožná s těmi zjištěními, která jsou uvedena a vzešla z TRIM Indexu. Operátor by měl plnit to, co slíbí. Pro-aktivně komunikovat s klientem. Nebýt anonymní a vystupovat jednotně.

### 3.2.3 Metoda NPS

Měření klientské spokojenosti formou Net Promoter Score (dále jen NPS) se v České pojišťovně a.s. provádí od roku 2009. Veškeré měření probíhá interně, vlastními silami. Je na to vyčleněn tým speciálně vyškolených operátorů. Další tým se zabývá analýzou výsledků a následnými opatřeními. Jedná se o kontinuální proces, který je napříč několika agendami a útvary v rámci celé společnosti.

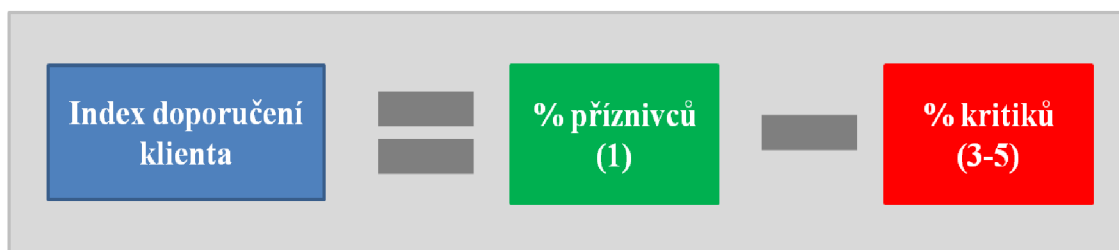
#### 3.2.3.1 NPS Index

Pilotně se testovalo na 7 agendách po 100 ks dotazníků a dvě metodologie měření – škála 1-5 a škála 1-10. Na základě výsledků pilotu a doporučení marketingového oddělení byla zvolena škála 1-5. Jedním z důvodů proč se přistoupilo k pěti stupňové škále, je jednoduchost vysvětlení pro klienta v rámci telefonního hovoru. Druhý

z důvodu je menší hodnotící škála, kterou si klient zvolí, což má opět za důsledek zjednodušení komunikace s klientem v rámci telefonického hovoru.

Základní otázka, ze které měření vychází, zní: Jak byste na základě vyřízení Vašeho požadavku (pojistná událost, změna apod.) doporučil/a Vašim známým ČP? Použijte prosím škálu 1 až 5, kde 1 znamená „Rozhodně bych ČP doporučil/a“ a 5 „Rozhodně bych ČP nedoporučil/a“

Výpočet indexu probíhá dle následujícího vzorce:



Obrázek 15: Výpočet indexu NPS  
(zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s., upraveno Pokorná K.)

### 3.2.3.2 Hodnotící období

Vyhodnocovací parametr je medián indexu za 6ti týdenní období. Vykazovaná hodnota má vyšší vypovídající hodnotu, protože týdně se vyplní 20 dotazníků, z toho vyplyne týdenní NPS index. Poté se udělá průměr hodnot za období 6ti týdnů což je 120 dotazníků. Vykazovaná hodnota se poté počítá jako medián ze 6 období, což znamená celkem 720 dotazníků (120 dotazníků x 6 týdnů = 720 dotazníků).

### 3.2.3.3 Hodnocené agendy

Vzhledem k tomu, že Česká pojišťovna a.s. je univerzální pojišťovnou, existuje v ní nespočet procesů, v rámci kterých probíhá interakce mezi klientem a různými složkami pojišťovny. Proto také měření spokojenosti probíhá v několika agendách. Jedná se konkrétně o tyto oblasti:

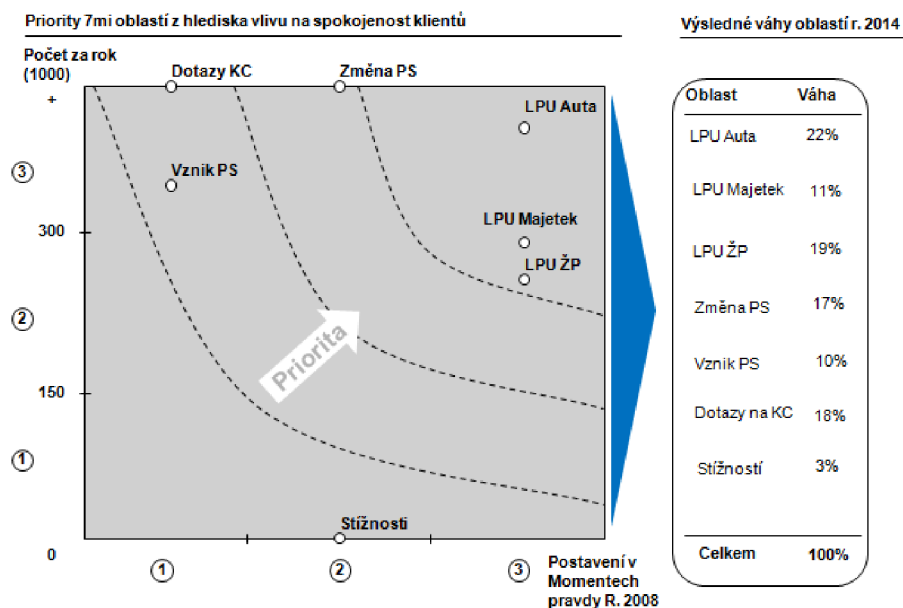
- Likvidace pojistných událostí na motorových vozidlech
- Likvidace pojistných událostí na majetku
- Likvidace pojistných událostí životního pojištění
- Správa smluv – konkrétně proces změna na pojistné smlouvě

- Správa smluv – konkrétně proces vznik smlouvy
- Dotazy na Komunikační centrum
- Stížnosti

Z těchto sedmi agend se poté vypočítá celkový index za útvar Služby klientům (podpůrný útvar, který není v přímém styku s klientem, tzv. back office – mimo obchodní službu, IT služby, HR služby apod.)

Celkový index patří mezi klíčové strategické cíle, za který je hodnocen ředitel daného útvaru. Dále každý manažer má ve svých KPI's dvě hodnoty, které musí plnit: celou útvarový index a index za své podřízené oddělení. Např. ředitel pro Komunikační centrum má ve svých cílech dva indexy (celou útvarový index a index z agendy Dotazy na Komunikační centrum).

Každá agenda má svou váhu ve výpočtu celkového indexu. Jednotlivé váhy ukazuje následující obrázek.



Obrázek 16: Váhy agend v celkovém indexu NPS  
(zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s., upraveno Pokorná, K.)

### 3.2.3.4 Dotazování klientů

Dotazování klientů probíhá dvěma způsoby:

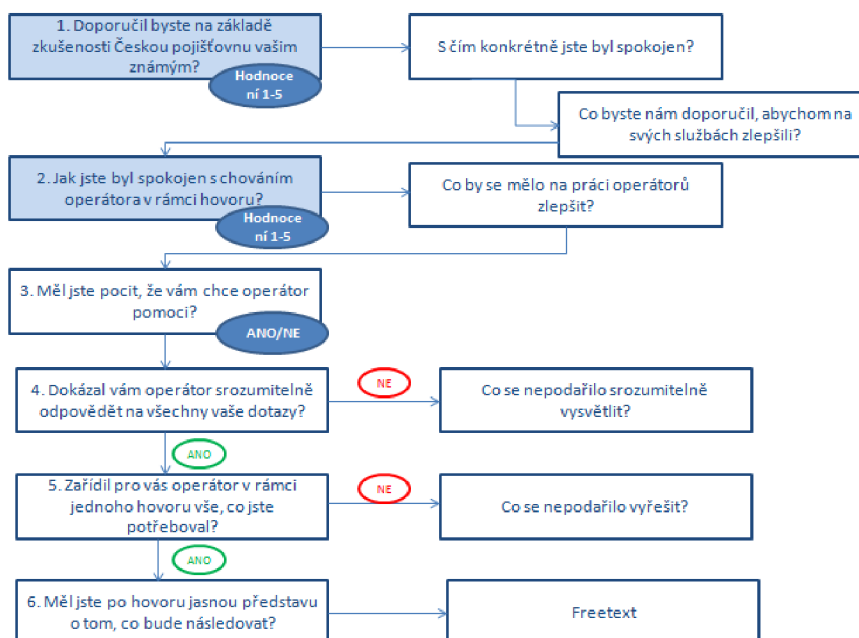
- Telefonický hovor, který uskuteční operátor směrem ke klientovi
- Klient je přepojen na „automat“ – automaticky po hovoru je náhodně vybraný klient informován o tom, že bude přepojen na automat, kde může ohodnotit proběhnutý hovor s operátorem. Jedná o tzv. osobní NPS operátora. Osobní NPS má vliv na měsíční odměňování operátora. Pozn.: osobním NPS operátora se nebudu dále zabývat.

Dotazník spokojenosti je směřován na klienty, kteří měli nedávnou zkušenost s Českou pojišťovnou a.s. (telefonní hovor je uskutečňován cca 5-10 dnů po zkušenosti).

Týdně je náhodně vybráno cca 20 klientů pro každou agendu. Celkem se jedná o 140 uskutečněných hovorů/týdně.

Všechny výsledky hovorů (známky i volně formulované komentáře klientem) se zapisují do aplikace, ze které posléze probíhá vyhodnocení. NPS operátoři dodržují „Desatero dotazování NPS“ viz příloha 1

Dotazník pro agendu Komunikační centrum je složen ze 6ti otázek a dalších podotázek. Struktura otázek je dle následujícího obrázku:



Obrázek 17: Struktura otázek pro agendu Dotazy na KC (zdroj: vytvořeno Pokorná K.)

### **3.2.3.5 Výsledky a práce s nimi**

Nejprve se provede analýza klientských údajů – týdenní reporting. Kromě analyzování výsledků (bodové hodnocení) se provádí i analýza freetextů. Souběžně s touto analýzou se znovu poslouchají nahrané hovory.

V rámci sběru dat se vydefinují změnové návrhy pro všechny měřené agendy. Tyto změnové formulace se vyhodnocují na pravidelných schůzkách s vlastníky daných procesů/postupů. Detailně se porovnávají konkrétní odpovědi s reálnými pojistnými událostmi, smlouvami, hovory. Na pravidelných setkáních se diskutují jednotlivé návrhy na změny, které se poté zanesou do tzv. Karty námětů.

Všechny návrhy na změny jsou předneseny vedení na měsíčním řídicím výboru, kterého se kromě vedení účastní i odborní metodici, vedoucí pracovníci a další zainteresovaní pracovníci. Na tomto setkání proběhne prioritizace, odsouhlasení řešení, první návrh harmonogramu a staffing projektových mini týmů.

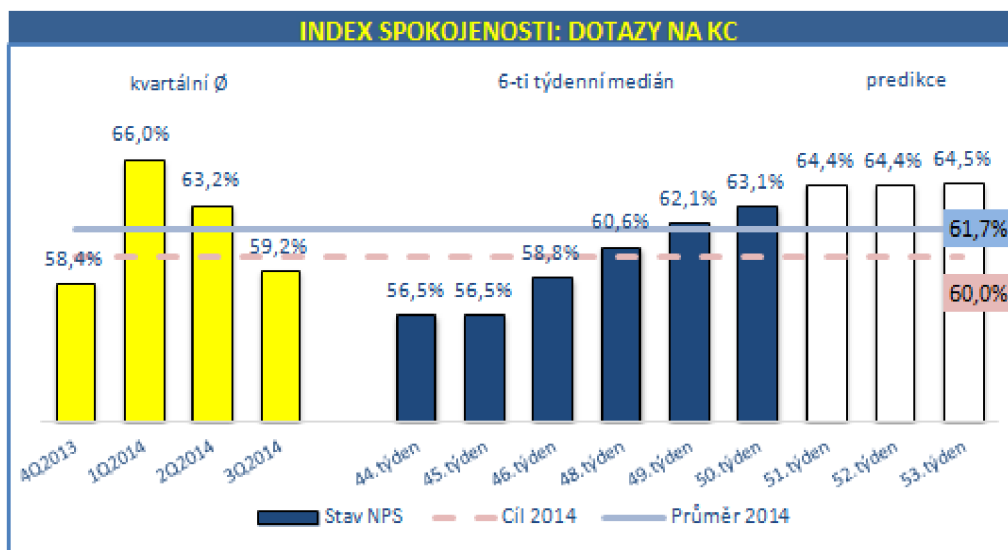
## **3.3 Měření NPS v agendě Komunikační centrum**

V této kapitole popíšu a rozeberu v detailu výsledky měření NPS v agendě Komunikační centrum České pojišťovny a.s..

Vyhodnocení probíhá na základě vyplněných NPS dotazníků v počtu: 20 dotazníků/týdně pro výše zmíněnou agendu. K dispozici mám, hodnocení za cca 3 roky zpětně, tzn. celkový počet dotazníků je přes 3000 ks.

### 3.3.1 Výsledky měření

Index a analýza spokojenosti za poslední rok ukazují následující obrázky:



Obrázek 18: Index spokojenosti v agendě Komunikační centrum  
(zdroj: interní materiál České pojišťovny a.s., upraveno Pokorná, K.)

V roce 2014 byl cíl pro Komunikační centrum stanoven na hodnotu 60%, což jak potvrzují průběžné výsledky, bylo splněno. Komunikační centrum se v roce 2014 mírně zlepšilo oproti roku 2013. Průměrná hodnota NPS v roce 2013 dosahovala 57,5%. Celkově se však dá říci, že hodnocení Komunikačního centra je poměrně vysoké, protože v zhruba v 60% by klienti na základě jednání s operátory, doporučili Českou pojišťovnu a.s.

Výkyv hodnocení přičítám především organizační změně ve vedení, která nastala ve 4Q 2013 a měla vliv na další dění v Komunikačním centru i v roce 2014. Jak popisují výše, spokojený zaměstnanec má velký vliv na spokojenost konečného zákazníka. Obzvláště pokud se jedná o zaměstnance, kteří jsou v první linii, a tudíž mají přímý styk s klienty.

Toto je celkové shrnutí hlavních čísel a výstupů z tohoto měření. V další kapitole se zabývám detailnějším rozбором jednotlivých dotazníků, případnými doporučeními a návrhy na změnu.



### 3.3.2 Statistické vyhodnocení výsledků

V této kapitole vyhodnocuji statisticky nespokojenost klientů na základě vyplněných dotazníků.

Při vyhodnocování vyplněných dotazníků NPS jsem se zaměřila na první dvě otázky, konkrétně: Doporučil byste na základě zkušenosti Českou pojišťovnu? Jak jste byl spokojen s chováním operátora. Hodnocení na škále 1-5.

Na základě metodiky NPS pominu hodnocení 1, 2 a zaměřím na hodnocení 3-5, tj. pracuji se zpětnou vazbou nespokojených klientů.

Odpovědi jsem setřídila a rozřadila do kategorií:

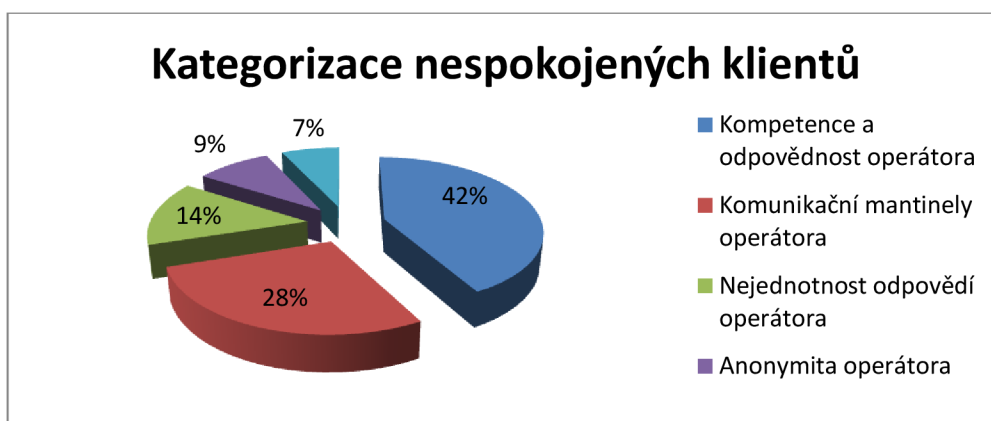
- Čekání na hovor
- Nejednotnost odpovědí operátora
- Kompetence a odpovědnost operátora
- Anonymita operátora
- Komunikační mantinely operátora

Četnosti jednotlivých odpovědí (seřazeny od výskytu s největší četností) jsou v následující tabulce.

Kategorie	% nespokojených klientů
Kompetence a odpovědnost operátora	42%
Komunikační mantinely operátora	28%
Nejednotnost odpovědí operátora	14%
Anonymita operátora	9%
Čekání na hovor	7%
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>

Tabulka 2: Kategorizace nespokojených klientů  
(zdroj: Pokorná, K.)

Na následujícím grafu je vidět Kategorizace nespokojených klientů.



Graf 1: Kategorizace nespokojených klientů  
(zdroj: Pokorná, K.)

Namátkou uvádím příklady odpovědí formulované samotnými klienty.

Oblast týkající se kompetencí a odpovědnosti operátora:

... „operátor neměl o mne dostatek informací, nemohl mi tedy pomoci....“

.... „operátor s tím nic neudělá, je to hlavně o vedení. Operátor pouze dělá to, co mu ti nahoře řeknou....“

... „operátor mi nedokázal poradit, co mám dělat dál... „

Další oblastí, která mne z jednotlivých odpovědí zaujala, byla doba čekání na hovor a anonymita jednotlivých operátorů, nejednotnost a komunikační mantinely.

... „ pořád jsem mluvil s autem, nakonec jsem se mluvil i s operátorem, ale bylo to příliš dlouhé....“

... „ operátor mi vysvětloval, proč mne nemůže přepojit na svého nadřízené...“

... „volal jsem si dvakrát. Jedna slečna mi řekla, že to v cestovním pojištění mám automaticky a druhá mi řekla, že si to musím připojistit. A potom mi řekněte, která měla pravdu, aha? ....“

... „ stále mi něco vysvětlujete, proč to nejde, pořád se mi někdo omlouvá, že to nejde, někdy mám pocit, že to máte namluvené... jste jako kolovrátek...“

### 3.3.3 Doporučení z hodnocení NPS

I přes některé výtky klientů k operátorům a hodnocení operátora známkou 3-5 jsou tito klienti stále loajální, spokojení a značku Česká pojišťovna a.s. by dále doporučili.

Jasným důkazem je i to, že spolupracovali na vyplnění dotazníků, dali doporučení a podělili se o své pocity. Na základě těchto odpovědí je možné lépe připravit kroky, které povedou k naplnění jejich očekávání. Proto je také nutné si těchto klientů extrémně vážít, protože i oni utvářejí a posilují značku pojišťovny.

Na tyto závěry a doporučení navážu kapitolou 4 Vlastní návrhy řešení.

## 4. Vlastní návrhy řešení

Tvoří stěžejní část diplomové práce. Definiuje konkrétní návrhy řešení a důvody volby právě tohoto způsobu navrhovaného řešení, klady a zápory, přínosy a ve vybraných případech podmínky aplikace nebo doporučeného postupu.

Česká pojišťovna a.s. je klienty vnímána jako poměrně moderní společnost, která se snaží klienty příjemně překvapovat inovacemi produktů a řešení. V dnešní době je to v podstatě to jediné, co ji může odlišit na českém pojistném trhu. Mohu konstatovat a vyplývá to i z výsledku provedeného měření NPS, že se to České pojišťovně a.s. jako instituci poměrně daří. Je to především díky kvalitnímu a rychlému servisu, ale také díky inovacím, které mají podobu např. mobilních aplikací nebo úrazového produktu s benefitem dopředné likvidace. Na druhou stranu umí Česká pojišťovna a.s. překvapit i negativně (např. nekvalitní servis, nelogické chování). Jistou měrou se na tom podílí velikost společnosti, svazující interní procesy nebo neochota některých jedinců.

Z tohoto titulu je tedy nutné učinit potřebné kroky, to znamená, nastartovat systémovou změnu myšlení. Zjednodušeně řečeno je to několik různých úprav chování, myšlení a přístupu operátorů, které by měly vést k tomu, že Česká pojišťovna bude vnímána jako zákaznický orientovaná společnost.

Cílem každé z těchto změn by mělo být vyřešení klientova požadavku, ideálně hned – tedy na první zavolání. V podstatě se jedná o změnu přístupu ke klientovi tzn., hledat způsoby, jak klientovi pomoci – nikoliv důvody, proč klientovi nemohu pomoci.

Pokud bych měla shrnout předchozí text do dvou vět, výsledkem by bylo: „Klientská spokojenost je nejdůležitější ukazatel toho, jak firma funguje. Od klientské spokojenosti se odvíjí nejen postavení firmy na trhu, ale i spokojenost zaměstnanců.“

V dalších bodech detailněji popisují nová možná řešení pro zvýšení klientské spokojenosti.

## 4.1 Nový kariérní řád operátora

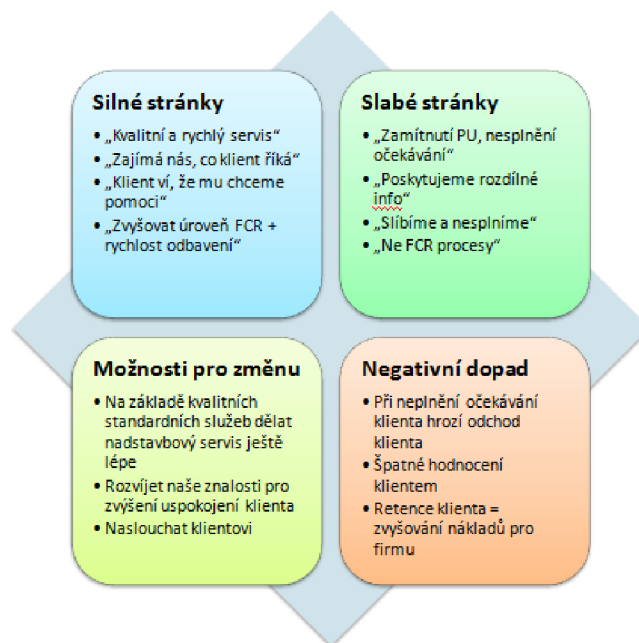
V této kapitole popisují návrh nových kariérních stupňů pro pozici operátor Komunikačního centra. Nové rozdělení by mohlo být implementováno automaticky pro nové nástupy, ale pro dodržení kontinuity by bylo vhodné zapojit do tohoto kariérního řádu i stávající operátory. Pro tuto aktivitu je nutné úzce spolupracovat s oddělením HR a veškeré stupně kariérního řádu provázat přímo na pracovní smlouvu.

### 4.1.1 Důvody pro změnu

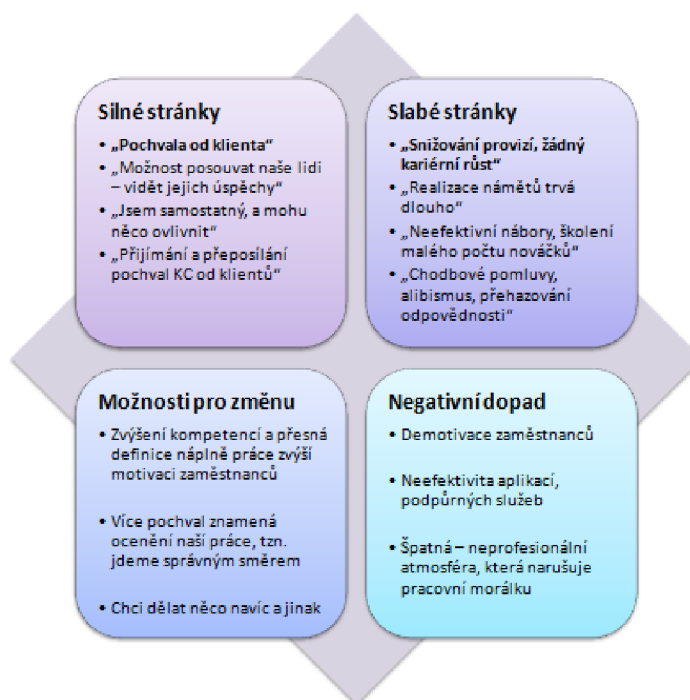
V současné době je kariérní řád operátora obecně vnímán jako slabá stránka Komunikačního centra. Takto je to vnímáno nejen operátory samotnými, ale i vedením a podpůrnými složkami celého Komunikačního centra. Naskytá se otázka – má vůbec kariérní řád nějaký vliv na konečného klienta – zákazníka? Odpověď zní jednoznačně, ANO, má to velký vliv (viz kapitola 2 nebo průzkum uskutečněný v Komunikačním centru, jehož výsledkem je tabulka Výstupů a Analýza oblastí, ve kterých KC podporuje spokojenost zaměstnance nebo klienta - vložena níže). Proběhlo pracovní setkání, kterého se zúčastnilo: vedení, podpůrné složky Komunikačního centra a samotní operátoři - a formou brainstormingu, diskusí a náslechů v provozu byly zjištěny následující výstupy a oblasti.

Pořadí	Výstup (oblast kterou se chceme zabývat)	% hlasů	+/-
1.	Rušení podpory/školení; nedostatek kapacit pro rozvoj	13%	-
2.	Nedodržení slibu, nekontaktování klienta dle domluvy	17%	-
3.	FCR, postupy odporující i podporující FCR	7%	- +
4.	Kariérní řád pro operátora	17%	-
5.	Komunikace horizontální i vertikální	5%	-
6.	Nekompetentnost operátora, poskytování špatných informací	14%	-
7.	Větší váha prodeje před servisem	5%	-
8.	Samostatnost, možnost rozhodování	15%	+
9.	Všechny ostatní výstupy	7%	- +

Tabulka 3: Výstupy z průzkumu  
(zdroj: Pokorná, K.)



Obrázek 19: Analýza oblastí, ve kterých KC podporuje spokojenost klienta (zdroj: Pokorná, K.)



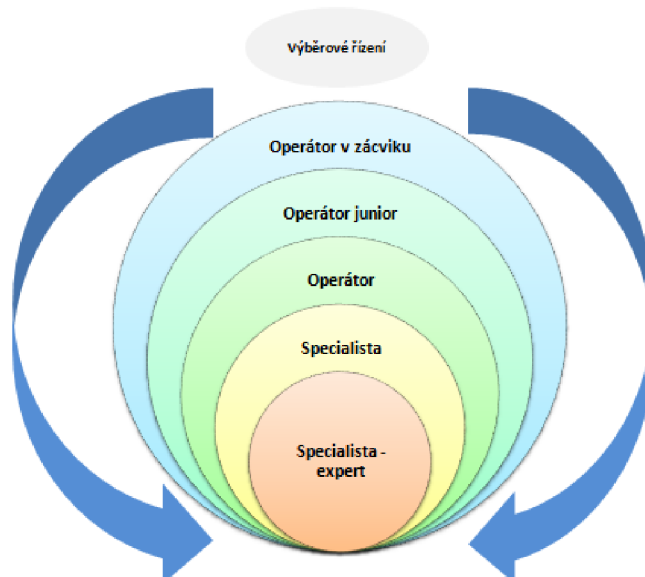
Obrázek 20: Analýza oblastí, ve kterých KC podporuje spokojenost zaměstnance (zdroj: Pokorná, K.)

Jak jednoznačně vyplývá z průzkumu, nespokojený zaměstnanec, v našem případě operátor, má významný negativní vliv na klienta. Projevuje se to především v oblastech nenaslouchání klientovi, neochota až arogance, operátor neumí nebo nechce odpovědět, popřípadě se to projeví v několika různých odpovědích na jednu stejnou otázku apod. Z těchto důvodů je nutné operátora lépe motivovat, rozdělit jeho kompetence a přesněji definovat jeho pracovní náplň. Dát operátorovi patřičný prostor k jeho práci, aby mohl lépe plnit své sliby vůči klientovi.

#### 4.1.2 Nové kompetence a rozdělení do kariérních stupňů

Práce operátora už není zdaleka přechodná činnost nebo přestupní stanice, jak to bylo v minulosti. Kdysi byla průměrná životnost operátora 1,5 roku. V současné době (a dokazují to i placené benchmarkingy) jsou v Komunikačních centrech pracovníci zaměstnaní i více než 10 roků. Životnost operátora tedy rapidně stoupá. I z tohoto důvodu je nutné tvořit kariérní řady a motivovat tyto zaměstnance. Už není dostačující mít pouze 3 stupně kariérního postupu.

Můj návrh obsahuje rozčlenění minimálně do pěti stupňů kariérního postupu, přičemž první stupeň je možno rozdělit na dva podstupně (ve zkušební lhůtě, po zkušební lhůtě) viz následující obrázek.



Obrázek 21: Kariérní stupně  
(zdroj: Pokorná, K.)

*Operátor v zácviku:* v tomto kariérním stupni je možné rozdělit ještě na další dva podstupně (zkušební lhůta, pozkušební lhůta). V dalších bodech jsou popsány kompetence/odpovědnosti z několika pohledů.

Odpovědnost: aktivní na školení; postupně získává znalosti a vědomosti uplatňuje v praxi; začíná chápat principy; používá metodické pokyny; začíná si uvědomovat dopad svých slov a činů s vlivem na spokojenost klientů; ptá se, když neví;

Z pohledu klienta: doptává se na požadavky klienta a chápe jejich význam; učí se rozlišovat požadavky, které může splnit sám a které musí přepojit na kompetentní kolegy; chápe důležitost optimálního odbavení požadavku jednoho klienta

Odborná znalost: využívá znalosti a dovednosti v praxi; chápe význam pracovních postupů a metodických pokynů; zlepšuje se v používání aplikací, začíná se orientovat v pracovních procesech

Podpora týmu: seznamuje se s pracovním prostředím a vychází s nejbližšími kolegy v týmu

Standardní a nadstandardní služby: chápe význam kompletního servisu a uvědomuje se jeho pozitivní přínos; učí se seznamovat klienta s praktickým využitím nových produktů a je schopen prvních prodejů produktů v rámci telefonního hovoru

*Operátor junior:* operátor má již po zkušební době, je dobře seznámen s pracovním prostředím, zná dobře své kolegy a znalostním testem potvrdil své zkušenosti a teoretické dovednosti

Odpovědnost: uvědomuje si osobní zodpovědnost za vyřešení požadavku; říká si o podporu s cílem zvýšení a řízení svého výkonu; pečuje o klienty a jejich spokojenost je na prvním místě

Z pohledu klienta: využívá všech svých znalostí, aby vyřešil všechny požadavky klienta, které jsou v jeho kompetenci na prvním telefonním hovoru; zlepšuje své komunikační schopnosti

Odborná znalost: využívá a prohlubuje své znalosti a dovednosti v praxi; řídí se metodickými pokyny a pracovními postupy; efektivně využívá aplikace a učí se nové aplikace a systému k zajištění klienta

Podpora týmu: aktivně se zapojuje do dění v týmu; učí se být týmovým hráčem; sdílí své znalosti a dovednosti



Standardní a nadstandardní služby: aktivně seznamuje klienta s praktickým využitím nových produktů, které klientovi chybí v jeho portfoliu; učí se, jak zvrátit klientům záměr k odchodu

*Operátor:* v rámci tohoto kariérního stupně probíhá diskuse o smlouvě na dobu neurčitou

Odpovědnost: cítí osobní zodpovědnost za vyřešení klientova požadavku; pracuje na svém rozvoji a zlepšuje se ve svých znalostech a dovednostech; pečuje o klienty a jejich spokojenost je na prvním místě

Z pohledu klienta: využívá všech svých znalostí, aby vyřešil všechny požadavky klienta na prvním telefonním hovoru; komunikuje s klientem tak, aby se přizpůsobil jeho osobnosti a zvládl telefonní hovor i v případě náročného klienta

Odborná znalost: využívá a prohlubuje své znalosti a dovednosti pro kompletní servis klienta; řídí se metodickými pokyny a pracovními postupy a orientuje se v konkurenčních nabídkách

Podpora týmu: je týmový hráč a aktivně pomáhá kolegům; sdílí s kolegy své know how

Standardní a nadstandardní služby: zdokonaluje se v kompletním servisu pro klienta

*Specialista:* vhodný adept na zástupce vedoucího týmu případně vhodný adept na vedoucího týmu; podmínkou je pozitivní osobní NPS hodnocení; osobnostní předpoklady k vedení lidí

Odpovědnost: přebírá zodpovědnost za tým v nepřítomnosti vedoucího týmu; cíleně pracuje na spokojenosti koncového klienta

Z pohledu klienta: hledá řešení krizových okamžiků života klienta a aktivně a pohotově reaguje; přebírá osobní odpovědnost za situace a podílí se na dořešení těchto situací

Odborná znalost: učí se poskytovat zpětnou vazbu kolegům; učí se prezentační dovednosti; používá a orientuje se v systémech, které používá vedoucí týmu; orientuje se v provozních záležitostech celého Komunikačního centra

Podpora týmu: hledá oblasti a témata pro motivaci kolegů; naslouchá jim a pomáhá týmu ve zlepšování pracovních oblastí; je schopen zastoupit vedoucího týmu v době jeho nepřítomnosti

Standardní a nadstandardní služby: podílí se na tvorbě materiálů a scénářů hovorů v rámci podpory týmu kompletního servisu informační linky; aktivně spolupracuje s podpůrnými složkami Komunikačního centra (metodika)

*Specialista – expert*: vhodný adept na pozici metodika nebo samostatného analytika Komunikačního centra; osobnostní předpoklad perfektní komunikační a prezentační dovednosti, systémový přístup k práci

Odpovědnost: rozsáhlé znalosti předává kolegům; poskytuje podporu svým kolegům; vyhledává příležitosti k rozvoji firmy (nové podněty, inovace); umí předat efektivní zpětnou vazbu na práci nováčků v týmu

Z pohledu klienta: buduje dobré vztahy s klientem i kolegy v týmu na partnerské rovině; využívá své dovednosti a znalosti k řešení krizových situací

Odborná znalost: zlepšuje se v poskytování zpětné vazby; učí se technikám koučingu a tréninku; ve spolupráci s metodikou připravuje materiál na školení;

Podpora týmu: je schopen identifikovat mezery ve znalostech a dovednostech ostatních; hledá prostor pro zlepšení; školí a podporuje kolegy nováčky; aktivně působí v rámci adaptace kolegů v týmu

Standardní a nadstandardní služby: připravuje a realizuje jednoduché tréninky a cvičení pro zlepšení kompetencí v rámci služeb na telefonní lince; vytváří scénáře telefonních hovorů; tvoří stránky znalostní databáze pro podporu servisních hovorů

#### **4.1.3 Očekávané přínosy**

Jestliže se podíváme na nový kariérní řád nebo návrh nového kariérního řádu, vidíme, že kromě nových kariérních stupňů se celý model „zprůhlednil“ a jasně definuje

kompetence každého operátora. To má samozřejmě přímý vliv na finanční odměňování každého operátora Komunikačního centra. Díky jednoduchému vymezení pracovní náplně a povinností se odbourala nejasná variabilní složka mzdy. Jistota fixní mzdy dává operátorům prostor soustředit se na důležitou práci, kterou dělají prvotně pro klienta a v druhé řadě pro svou mateřskou společnost a v neposlední řadě sami pro sebe. Další možností, kterou skýtá tento kariérní řád, je dlouhodobé zvýšení mzdy na vyšším kariérním stupni, což je motivace pro další zlepšování znalostí, dovedností a k celkovému osobnímu růstu.

#### **4.1.4 Další kroky**

Z ekonomického pohledu je tato aktivita zcela neutrální, protože celý rozpočet na mzdy a finanční odměňování zůstává neměnný. Jediná změna je, že se upraví struktura rozdělení dle kariérních stupňů uvnitř celého rozpočtu. V detailu se jedná o větší rozčlenění základních mezd (tzn. bude existovat více typů základních mezd dle kariérních schodů) a přerozdělení finančních odměn na kvalitu práce operátora a obchodní výsledky operátora. Pokud změním poměr finanční odměny, tedy obrátíme poměr a prioritní bude finanční odměna za kvalitu (než obchodní výsledky), bude operátor motivován více k servisnímu hovoru, než k obchodnímu hovoru. Což podporuje i druhou navrhovanou aktivitu – Operátor bez hranic. Výsledkem tedy bude, že z ryze obchodního Komunikačního centra se opět stává servisní Komunikační centrum s cílem uspokojit klientův požadavek.

Časový harmonogram jsem navrhla s ohledem na diskusi s vedením Komunikačního centra a s ohledem na nutnou zainteresovanost oddělení HR. Detail je uveden v příloze č. 4.

## **4.2 Operátor bez hranic**

Když začala vznikat Komunikační centra, bylo nutné nastavit přesné a přísné hranice pro veškeré činnosti a procesy v rámci práce se systémy, aplikacemi. Tato pravidla však byla nastavena i z pohledu tzv. měkkých dovedností – tedy přesná pravidla pro komunikaci, komunikační techniky a doslovné scénáře hovorů. To znamenalo a v některých případech stále znamená, že z operátora byl vyroben robot, který většinou

musel mít veškeré situace popsané a předepsané i následné kroky. V konečném důsledku to vedlo k jisté nespokojenosti klientů, protože klienti se nedozvěděli informace, pro které si volali nebo nedostali přesnou odpověď pro řešení své momentální situace. Toto vychází z diskusí s klientem (formou měření NPS) i operátorem; nebo se tento jev projevuje i samotných hovorech, které se zpětně dají poslechnout a vyhodnotit.

Kromě komunikačních dovedností, které se přísně sledují, jsou jasně nastavená i tvrdá kritéria jako je např. délka hovoru s klientem. Z pohledu řízení provozu Komunikačního centra je tento ukazatel extrémně důležitý - ať z pohledu dodržení obslužnosti téměř 90% všech příchozích hovorů, tak z pohledu doby čekání klienta na lince nebo v konečném důsledku plánování směn operátorů. Pokud byla stanovena průměrná délka jednoho hovoru na 6,5 minuty (tento údaj vychází z detailních analýz a rozborů všech příchozích hovorů do pojišťovny; na základě těchto údajů se dlouhodobě plánují kapacity celého Komunikačního centra; tato disciplína podléhá oddělení Dispečinku Komunikačního centra), potom každé sebemenší prodloužení hovoru (buť o 10 sekund) znamená delší dobu čekání na telefonní hovor pro klienta, méně volné kapacity operátorů a dále hrozí i to, že všechny hovory nebudou přijaty, což znamená, že se klient vůbec nedovolá. To má samozřejmě za následek snížení klientské spokojenosti.

Přesto jedna z navrhovaných oblastí se týká rozvolnění těchto pravidel a uvolnění hranic pro operátora. Nazvala jsem to operátor bez hranic, neboť návrh na změnu spočívá v tom, že operátor není nucen do doslovných scénářů jednotlivých hovorů, není tlačěn časem, který má na jednotlivý hovor stanoven. Na druhou stranu operátor musí být schopen nést plnou osobní odpovědnost za svůj hovor.

#### **4.2.1 Hlavní změny**

Jak jsem už zmínila výše – hlavní změnou je především změna přístupu samotného operátora. Pokud operátorovi umožníme, aby ke každému klientovi přistupovat individuálně, uplatnil systémový přístup myšlení, mělo by to vést k vyšší spokojenosti operátora, jeho vyšší motivovanosti, což má za následek i spokojeného a obslouženého klienta.

*Operátor není limitován časem* - v praxi to znamená, že se operátor může plně přizpůsobit osobnosti každého klienta. Kromě toho, že všichni operátoři jsou již v rámci vstupního školení komunikačních dovedností vedeni k zvládnutí techniky barevné typologie osobnosti, tak mohou praktikovat i zcela jednoduchý přístup ke klientovi s ohledem na známé údaje o klientovi (věk, pohlaví, region, bydliště, rodina, apod.), např. jinak se operátor přizpůsobí klientce ve věkové kategorii nad 65 let a jinak studentovi VŠ ve věku 20 – 25 let (volba slov, vyjadřování, znalosti produktů, rychlost řeči apod.). Rozpoznat osobnost klienta a přizpůsobení se mu, má samozřejmě vliv na délku hovoru, hovor může být delší než je stanovené kritérium.

*Operátor není nucen k doslovnému scénáři hovoru (call script)* – doposud měl operátor k dispozici návrhy doslovných scénářů hovorů s různou tematikou. Určité milníky jsou pevně stanovené pro všechny hovory (představení, pozdravení, dotaz na požadavek klienta, samotné řešení požadavku, poděkování, oslovení, rozloučení). Pro samotné řešení požadavku existují speciální scénáře, které uvažují o několika variantách; nikdy však nemohou pojmut všechny možné situace (příklad uveden v Příloze 2). Pro tyto případy však doporučuji, aby existovala pouze pevně daná struktura hovoru (např. představení, dotaz na požadavek a rozloučení; součástí hovoru by mělo být oslovení klienta – což odpovídá a patří ke standardům slušné verbální komunikace – viz Příloha 3). V celém hovoru je stěžejní řešení požadavku klienta – které by mělo být věcně a obsahově správné, výstižné, v rámci stanovených pracovních postupů, plně v kompetenci operátora a pro klienta maximálně vstřícné, vyčerpávající a musí splňovat jeho očekávání.

Toto jsou dvě základní a jednoduché změny, které by měly přinést měřitelné zvýšení spokojenosti zaměstnanců a klientů. Pokud se podaří, aby operátor systémově přemýšlel nad řešenou situací, nesl osobní odpovědnost za každý hovor a nebyl limitován časem, povede to jistě ke zvýšení spokojenosti.

#### **4.2.2 Rozbor přínosů a zkušební pilot**

V průběhu jednoho měsíce jsem si ověřila změnu fungování systémového myšlení v praxi, kdy si dva týmy operátorů z různých lokalit (Brno, Pardubice) vyzkoušely být Operátorem bez hranic. Oba týmy byly ve zvláštním režimu, kdy na týmy dohlíželo oddělení Dispečinku i oddělení Metodiky Komunikačního centra. Týmy dostaly

speciální podporu v podobě tréninků a koučingů komunikačních dovedností pro řešení jednotlivých životních situací klientů v rámci pojištění. Stanovily se pravidelné pondělní startovací porady a páteční porady, kdy se prezentovaly výsledky dosažené v posledním týdnu.

Pro tyto dva týmy se naměřila standardní cestou výchozí- startovací hodnota NPS (standardní forma = telefonické dotazování klientů). Naměřená hodnota byla 69%. Další startovací a sledovanou hodnotou byla délka hovoru (což byla základní délka 6 minut 30 vteřin). Po měsíci sledování a vyhodnocení byly naměřeny tyto hodnoty: hodnota NPS byla 77%, reálné zvýšení o 8 p.b.; prodloužení hovoru v průměru o 3% tzn. prodloužení hovoru zhruba o 12 vteřin. Na druhou stranu sekundárním projevem tohoto pilotního/zkušebního režimu bylo snížení počtu přepojovaných hovorů, rapidní nárůst nových námětů pro změnu (operátor se více zabýval řešením požadavku klienta od počátku do konce, přemýšlel nad tím, jak zjednodušit proces nebo řešení dané situace apod.).

Z detailní analýzy vyplněných dotazníků od operátora (před pilotem a po pilotu) jednoznačně vyplývá, že změna přístupu v myšlení – tedy Operátor bez hranic má i pozitivní dopady na motivaci, spokojenost operátora a tudíž se to v kladných číslech projeví i na spokojenosti klienta.

Jako stěžejní je zpětná vazba od operátorů, kteří se účastnili pilotního provozu a je tedy možné srovnat jejich názor před pilotem a po pilotním testu. S těmito operátory bylo uspořádané pracovní setkání, kde se toto téma diskutovalo.

Před pilotem byly tyto názory (výběr):

- Jsem trestán za neplnění kvality, které nevěřím
- Jsem neustále kontrolován a upozorňován
- Necítím odpovědnost za zpracování požadavku klienta, soustředím se na dodržování pravidel, které mají vliv na mé peníze
- Má práce je stereotyp, jsem robot
- Jsem pořád ve stresu
- Strach z pondělí i z dalšího hovoru

- Frustrace z nedosažitelnosti cílů (nikdy nebudu stoprocentní)
- Rezignace – zvykl jsem si na nespravedlnost, na „nic s tím neudělám“, a na „tak to prostě je“
- Hněv (i na klienta)

Po pilotu byly tyto názory (výběr):

- Soustředím se na požadavek klienta, jsem servisní operátor
- Cítím odpovědnost, věřím tomu, co dělám
- Věřím sám sobě
- Nadřízený mě neruší, ale pomáhá, když potřebuji
- Jsem motivován k odvedení dobré práce, nikoli k dodržování pravidel
- Každý další hovor je unikát – nevnímám stereotyp
- Jsem plný energie, mám chuť do práce, mám radost z odvedené práce
- Pocit naplnění
- Pocit důležitosti (nejsem pro firmu jen číslo)

#### **4.2.3 Doporučení**

Vzhledem ke splnění kritérií v podobě zvýšení hodnot NPS (pro tuto aktivitu) a dále vzhledem k velmi pozitivní zpětné vazbě operátorů navrhuji, aby tento přístup systémového myšlení, tj. Operátor bez hranic byl implementován do celého Komunikačního centra. Protože, jak jsem zmiňovala již výše, platí rovnice spokojený operátor = spokojený klient.

#### **4.2.4 Další kroky**

Návrh harmonogramu pro celou aktivitu je uveden v příloze č. 5. Harmonogram je navržen v závislosti na připraveném pilotu, a tudíž veškeré další kroky navazují na tuto činnost.

Z ekonomické stránky má tato aktivita pozitivní rozpočet (vycházím z výsledku proběhlého pilotního provozu, a zároveň kvalifikovaného odhadu budoucího vývoje). Na straně výnosů stojí zvýšení NPS, které má pro společnost následující hodnotu: 1 p.b. celkového firemního NPS se rovná 6 mio (milionů) Kč za rok (tato hodnota byla vypočítána finančním kontrolingem); vzhledem k tomu, že podíl NPS Komunikačního

centra do celkového NPS je 18%, tak zvýšení o 1 p.b. „KC NPS“ je částka 1 080 000 Kč. Jestliže vycházím z prvotních výsledků pilotu a uvažuji o plném spuštění všech týmů do provozu v rámci celého Komunikačního centra, dostávám se na hodnotu zvýšení „KC NPS“ až o 12 p.b., což znamená přínos zhruba 1,3 mio Kč. Na straně nákladů se dostávám také do kladných částek. I přesto, že díky této aktivitě dochází k prodloužení hovoru (i času po hovoru), má tato aktivita sekundární dopad v podobě snížení počtu hovorů, zvýšení FCR a snížení opakovaných hovorů od stejných klientů (tím, že se operátor aktivně dotazuje klienta na veškeré souvislosti spojené s jeho požadavkem, předchází opětovnému volání klienta; za současného stavu by např. klient volal ohledně platby k své smlouvě pojištění motorového vozidla; operátor prověří veškeré platby na všech smlouvách klienta, a tudíž předejde hovoru, který by následoval třeba týden poté). Přínos této aktivity je především v úspoře mzdových nákladů, tato úspora dosahuje částky cca 4,6 mio Kč ročně, což je 9,2% z původních mzdových nákladů. Celkový finanční přínos navrhovaných změn dosahuje cca 5,9 mio Kč ročně. Detail celého rozpočtu je v příloze č. 6.



## 5. Závěr

V úvodu této diplomové práce jsem zmínila, že budu navazovat na pravidelné měření klientské spokojenosti formou NPS, konkrétně pro agendu Komunikačního centra. Komunikační centrum je primárním komunikačním kanálem pro klienty České pojišťovny a.s. a tudíž chápání a vnímání celé společnosti klientem, je především odraz toho, jak klient vnímá služby obsluhované právě operátory Komunikačního centra.

Mnou navrhovaná opatření se týkají především operátorů, neboť jak už bylo zmíněno mnohokrát, vycházím z jednoduché, avšak platné rovnice: spokojený operátor = spokojený klient.

První návrh opatření se týká změny kariérního řádu pro nově nastupující operátory i stávající zaměstnance. Přínosem této změny, kromě zvýšení počtu kariérních stupňů a odbourání variabilní složky, je především uvědomění si – jak kvalitní a dobrou práci může operátor vůči klientovi odvést. Nový kariérní řád dává prostor se soustředit na opravdu podstatnou oblast a tou je KLIENT. Zároveň dává možnost k vyššímu osobnímu růstu a upřednostňuje tvrzení, že všichni operátoři jsou si rovni, tedy mají stejnou výchozí/startovací pozici. Nově za svá rozhodnutí nesou plnou osobní zodpovědnost a nemají důvod se schovávat za tvrdě nastavená pravidla či doslovné scénáře. Toto rozčlenění dělá z operátorů lidské bytosti, které mají možnost pomáhat řešit klientovi životní situace, nedělá z nich roboty. Operátor je schopen pro klienta uskutečnit opravdový a kompletní servis, zprostředkuje pomoc a nikoliv jenom prázdné a liché odpovědi. Může být, pokud chce, velkým odborníkem v procesech, produktech a systémech České pojišťovny a.s., což jistě ocení především klient.

Druhý návrh v podobě Operátora bez hranic - je bezesporu velmi dobře proveditelný a uplatnitelný v praxi – jak ukázal samotný pilotní režim. Tato oblast je mi osobně velmi blízká, neboť jsem začínala v Komunikačním centru sama jako operátor; zároveň jsem byla i několikrát klientem tohoto i jiných Komunikačních center. Nastavení pravidel pro komunikaci je nezbytnou nutností, obzvlášť pro společnosti, které teprve začínají, ale pro Komunikační centra, která fungují na trhu více než 10 let, může být přítěží. Neustálý dozor a pomyslný bič, v podobě doslovných scénářů a měření délky každého hovoru, nad operátorem vede k demotivaci, stresu, nespokojenosti a neplnění

pracovních povinností, což se zákonitě projeví v hodnocení spokojenosti a loajality klientů. Vždyť přece každý z nás chce mluvit s příjemným, usměvavým a dobře naladěným operátorem nebo i klientem. Operátor a klient jsou v rámci komunikace úzce provázáni, navíc dobře vyškolený a kompetentní operátor může díky vhodně zvolené taktice, znalosti základů psychologie a komunikačním dovednostem, zpříjemnit klientovi hovor a potažmo i řešení celé jeho situace. Jedná se o inovativní přístup systémové změně myšlení operátora Komunikačního centra, který má za výsledek i finanční přínos v hodnotě cca 5,9 mio Kč ročně.

Domnívám se, že cíl mé diplomové práce byl naplněn a navržená opatření pro změnu v Komunikačním centru povedou k měřitelnému zvýšení klientské spokojenosti.

## Literatura

BOUČKOVÁ, Jana. 2003. *Marketing*. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s.

ISBN 80-7179-577-1.

CHALUPSKÝ, Vladimír. 2001. *Marketingový audit spokojenosti zákazníků: Customer satisfaction audit : teze habilitační práce*. Brno : VUTIUM, 2001. Sv. 45.

ISBN 80-214-2005-7.

CHALUPSKÝ, Vladimír. 2007. *Marketing: metodická příručka pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007, 29 s.

ISBN 978-80-214-3367-0.

CHLEBOVSKÝ, Vít. 2010. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno : AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o. Brno, 2010. 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha : Grada, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

FORET, Miroslav. 2003. *Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. vyd. 1. Brno : Computer Press, 2003, 275 s.

ISBN 80-7226-811-2.

FRAME, Andrea. 2003. *Řízení vztahů se zákazníky a kvality*. Praha: Open University v České republice, 2003, 93 s. ISBN 80-86717-11-9.

HORÁKOVÁ, Helena. 2003. *Strategický marketing*. Praha : Grada, 2003. 200 s. Sv. 2., rozš. a aktualiz. vyd. ISBN 80-247-0447-1.

HRABALOVÁ, Barbora a Kateřina MÜLLEROVÁ. 2011. CEM aneb jak poznat „moment pravdy“. *Strategie - brána do světa médií, marketingu a reklamy*. [Online] E15, 25. květen 2011. [Citace: 25. březen 2015.] <http://strategie.e15.cz/special/cem-aneb-jak-poznat-moment-pravdy-617278>.

Index spokojenosti zákazníka. 2012. *Spokojenost zákazníka – index spokojenosti zákazníka, marketingový audit*. [Online] 2012. [Citace: 26. únor 2015.]

<http://spokojenost-online.cz/index-spokojenosti-zakaznika.html>.

- KAŇOVSKÁ, Lucie a Eva TOMÁŠKOVÁ. 2009. *Doprovodné služby - konkurenční výhoda?*. Vyd. 1. Brno: CERM, 2009, 203 s. ISBN 978-80-7204-619-5.
- KAŇOVSKÁ, Lucie. 2009. *Základy marketingu*. Brno : AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o. Brno, 2009. 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2012. 262 s. Sv. 2., aktualiz. vyd. ISBN 978-80-7408-060-9.
- KERMALLY, Sultan. 2006. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla : [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2006, xii, 104 s. ISBN 80-251-1013-3.
- KOTLER, Philip. 2005. *10 smrtelných marketingových hříchů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
- KOTLER, Philip. 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip. 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha : Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-726-1010-4.
- KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- LEHTINEN, Jarmo. 2007. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- NENADÁL, Jaroslav. 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- REICHHELD, Frederick F. 2006. *The ultimate question: driving good profits and true growth*. Boston MA : Harvard Business School Press, 2006. 211 s. ISBN 978-159-1397-830.

REICHHELD, Frederick F. 2003. *The One Number You Need to Grow*. 12, 46-54 :  
HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING CORPORATION, prosinec 2003,  
HARVARD BUSINESS REVIEW, Sv. 81. ISSN 0017-8012.

SPÁČIL, Aleš. 2003. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

SUCHÁNEK, Petr. 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*.  
Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 147 s. ISBN 978-80-210-6627-4.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H.  
Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

## Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Model spokojenosti zákazníka .....	28
Obrázek 2: Kano model – spokojenost zákazníka .....	29
Obrázek 3: Kano model – parametry .....	31
Obrázek 4: Tržní výkonnost podniku .....	33
Obrázek 5: Vliv spokojenosti zaměstnanců na ziskovost a růst .....	36
Obrázek 6: Centrála České pojišťovny a.s. Praha Pankrác.....	39
Obrázek 7: Základní organizační struktura Česká pojišťovna a.s. ....	41
Obrázek 8: Organizační struktura provozního a IT útvaru .....	42
Obrázek 9: TRIM Index - jedno číslo.....	48
Obrázek 10: TRIM Index.....	50
Obrázek 11: TRIM Portfolio - Obecný obrázek rozdělení kvadrantů .....	50
Obrázek 12: TRIM Portfolio - konkrétní rozdělení kvadrantů .....	52
Obrázek 13: TRIM Grid - obecný diagram .....	52
Obrázek 14: TRIM Portfolio - rozdělení klientů .....	55
Obrázek 15: Výpočet indexu NPS .....	56
Obrázek 16: Váhy agend v celkovém indexu NPS.....	57
Obrázek 17: Struktura otázek pro agendu Dotazy na KC.....	58
Obrázek 18: Index spokojenosti v agendě Komunikační centrum .....	60
Obrázek 19: Analýza oblastí, ve kterých KC podporuje spokojenost klienta .....	66
Obrázek 20: Analýza oblastí, ve kterých KC podporuje spokojenost zaměstnance.....	66
Obrázek 21: Kariérní stupně .....	67
Graf 1: Kategorizace nespokojených klientů.....	62

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Vývoj předepsaného pojistného a podílu na trhu .....	40
Tabulka 2: Kategorizace nespokojených klientů .....	61
Tabulka 3: Výstupy z průzkumu.....	65

## Seznam zkratek

4C	Customer solution, Customer costs, Convenience, Communication (řešení potřeb zákazníka, celkové náklady, pohodlí, komunikace)
4P	Product, Price, Place, Promotion (výrobek, cena, místo, propagace)
4Q	Čtvrté čtvrtletí
5P	Product, Price, Place, Promotion, People (výrobek, cena, místo, propagace, lidé)
7P	Product, Price, Place, Promotion, People, Processes, Physical evidence (výrobek, cena, místo, propagace, lidé, procesy, fyzický vzhled)
ACSI	American Customer Satisfaction Index
B2B	Business to Business
CRM	Client Relationship Management
ČP	Česká pojišťovna, a.s.
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
ECSI	European Customer Satisfaction Index
FCR	First Call Rate nebo také First Call Resolution
HR	Human Resources (řízení lidských zdrojů)
IVR	Interactive Voice Response
KC	Komunikační centrum (ČP, a.s.)
KPI	Key Performance Indicator
NPS	Net Promoter Score
NŽP	Neživotní pojištění
P.B.	Procentní bod
PMV	Pojištění motorových vozidel
PR	Public Relations (řízení vztahů s veřejností)
RFID	Radio Frequency Identification
S2S	Service to Sales
STP	Segment, Target, Placement (segmentace trhu, zacílení, umístění)
TRIM	Také označováno TRI*M – Measuring, Managing, Monitoring (měřit, řídit, monitorovat)
VIP	Very Important Person
ŽP	Životní pojištění



## **Seznam příloh**

Příloha 1: Desatero dotazování NPS.....	86
Příloha 2: Ukázka scénáře hovoru - standardní před pilotem.....	87
Příloha 3: Ukázka struktury hovoru - po pilotu.....	88
Příloha 4: Harmonogram aktivity - Kariérní řád.....	89
Příloha 5: Harmonogram aktivity - Operátor bez hranic.....	90
Příloha 6: Rozpočet pro aktivitu Operátor bez hranic.....	91

# Přílohy

Příloha 1: Desatero dotazování NPS

## DESATERO DOTAZOVÁNÍ NPS

1. Ověříme celé jméno klienta (= jméno a příjmení).
2. Ověříme, že si klient celou událost vybavuje.
3. V úvodu musí zaznít minimálně tyto informace: jméno operátora, ověření klienta (případně firmy), informace o průzkumu spokojenosti, dotaz na souhlas, nahrávání hovoru.  
První NPS otázka musí zaznít vždy přesně dle skriptu v dotazníku.
4. Hodnocení nebo zvolenou možnost vysloví klient vždy první.
5. Vždy musí zaznít všechny otázky z dotazníku + případné vysvětlení, že klient už něco podobného zmínil, pokud se to týkalo otázky, na kterou se chceme ptát.
6. Klientovi vždy přečteme všechny možnosti, pokud nás klient nepřeruší s jasným výběrem již přečtené možnosti.
7. Ve chvíli, kdy klient na otevřenou otázku reaguje, že ho nic nenapadá, případně i v případě, že byl spokojen, snažíme se zjistit větší detail a ten zapíšeme do freetextu.
8. Pozorně a srozumitelně vyplňujeme odpovědi klienta a ukládáme správný výsledek hovoru do kliku.
9. Pokud u některé z otázek, i v úvodu, zjistíme, že klient se nemůže adekvátně vyjádřit k dané události nebo agendě, poděkujeme za klientův čas a vysvětlíme, že v tomto případě není možné dotazník dokončit a standardně se rozloučíme.
10. **Hodnocení klienta:**
  - Klient může v NPS otázce hodnotit obecnou zkušenost s ČP – v tom případě ho neopravujeme.
  - Pokud chce klient změnit hodnocení hlavní otázky na základě znění otázky doplňkové, provedeme s ním opravu na jeho žádost. Platí i u NPS otázky.
  - S klientem se k hodnocení jakékoliv otázky a případné opravě aktivně vracíme pouze v případě, že je zjevné, že špatně pochopil škálu. Pokud klient špatně pochopí otázku, je možné mu ji vysvětlit i jinak, než jen zopakováním textu otázky.

Příloha 2: Ukázka scénáře hovoru - standardní před pilotem

Struktura		<i>klient: příklad možných otázek</i>	<i>Operátor: přímá řeč</i>
<b>úvod</b>	Pozdrav	x	"Dobrý den" "Dobrý večer"
	představení	x	"u telefonu <i>jméno a příjmení operátora</i> "
	úvodní dotaz	x	"Jak Vám mohu pomoci?"
<b>řešení problému</b>	provozní doba pobočky ČP a.s.	Potřebuji vědět, jak mají otevřeno v Praze, pobočka Na Pankráci?	"Ano, <i>pane/paní/ případně titul/ XY</i> " - vyhledat v interním systému správnou pobočku a klientovi odpovědět na jeho dotaz
			"Mohu Vám ještě nějak pomoci?" nebo "Jaké je Vaše další přání/požadavek?" - pokud klient už nemá žádný další požadavek
<b>shrnutí</b>	rekapitulace celého hovoru a ve stručnosti shrnutí důležitých bodů z celého hovoru	x	"Dovolte mi, abych shrnul Váš požadavek..... "
<b>závěr</b>	poděkování za zavolání, rozloučení	x	"Děkuji za zavolání, přeji příjemný den/večer."

Příloha 3: Ukázka struktury hovoru - po pilotu

<b>struktura</b>	<b>nápověda toho, jak by mohla vypadat struktura</b>	<i>klient:</i> <i>x</i>	<i>Operátor: přímá řeč</i>
<b>úvod</b>	pozdrav, přestavení, úvodní dotaz	x	Operátor si tvoří sám svůj scénář hovoru
	představení	x	
	úvodní dotaz	x	
<b>řešení problému</b>			
<b>shrnutí</b>	rekapitulace celého hovoru a ve stručnosti shrnutí důležitých bodů z celého hovoru	x	
<b>závěr</b>	poděkování za zavolání, rozloučení	x	

!!! Operátor musí v průběhu hovoru vždy oslovovat klienta.



Časový harmonogram	měsíc	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12																													
	týden	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
<b>návrh změny</b>		[Blue bar: weeks 1-4]																																																			
<b>projednání s vedením KC</b>		[Blue bar: weeks 1-4]																																																			
<b>příprava pilotu</b>	<i>výběr dvou týmů pro pilot</i>	[Blue bar: weeks 1-4]																																																			
	<i>příprava školicího materiál</i>	[Blue bar: weeks 1-4]																																																			
	<i>úprava znalostní databáze</i>	[Blue bar: weeks 1-4]																																																			
	<i>školení operátorů</i>	[Blue bar: weeks 1-4]																																																			
	<i>seznámení s podmínkami pilotu - podpůrné služby (dispečink, metodika)</i>	[Blue bar: weeks 1-4]																																																			
<b>spuštění pilotu</b>		[Grey bar: weeks 4-12]																																																			
<b>pilotní týmy plně v provozu</b>		[Grey bar: weeks 4-12]																																																			
<b>vyhodnocení pilotu</b>		[Blue bar: weeks 5-6]																																																			
<b>seznámení s výsledky pilotu</b>		[Blue bar: weeks 5-6]																																																			
<b>rozhodnutí o konání</b>	(GO/NO GO)	[Yellow bar: week 6]																																																			
<b>postupný rollout</b>	<i>školení 3. a 4. týmu</i>	[Orange bar: weeks 6-7]																																																			
	<i>tým v provozu</i>	[Grey bar: weeks 7-12]																																																			
	<i>školení 5. a 6. týmu</i>	[Orange bar: weeks 7-8]																																																			
	<i>tým v provozu</i>	[Grey bar: weeks 8-12]																																																			
	<i>školení 7. a 8. týmu</i>	[Orange bar: weeks 8-9]																																																			
	<i>tým v provozu</i>	[Grey bar: weeks 9-12]																																																			
	<i>školení 9. a 10. týmu</i>	[Orange bar: weeks 9-10]																																																			
	<i>tým v provozu</i>	[Grey bar: weeks 10-12]																																																			
	<i>školení 11. a 12. týmu</i>	[Orange bar: weeks 10-11]																																																			
	<i>tým v provozu</i>	[Grey bar: weeks 11-12]																																																			

Příloha 6: Rozpočet pro aktivitu Operátor bez hranic

<b>BUSINESS CASE - aktivita Operátor bez hranic</b>	standardní provoz výchozí stav (celé KC)	pilot	poznámka	rollout	poznámka
počet pracovních dnů za rok = 250					
počet hovorů/ročně/celkem	2 000 000				
počet hovorů na tým/rok	166 667				
počet hovorů na operátora/rok	11 111				
počet hovorů operátor/den	44	38	snížení o 15%	38	snížení o 15%
průměrná délka hovoru (taking time)	0:06:30	0:06:42	zvýšení o 3%	0:06:53	zvýšení o 6%
průměrná délka po hovoru	0:02:30	0:02:34	zvýšení o 3%	0:02:37	zvýšení o 5%
délka času na jeden hovor (průměr)	0:09:00	0:09:16		0:09:31	
neproduktivní čas (přestávky, školení, porady apod.)	1:20:00	1:20:00	zůstává	1:20:00	zůstává
operátor na den	8:00:00	7:10:12		7:19:27	
celkový počet operátorů	180	161,33		164,80	
mzdové náklady/roční/ na celkový počet operátorů	54 000 000 Kč	48 397 500 Kč		49 438 750 Kč	
<b>úspora mzdových nákladů</b>				<b>4 561 250 Kč</b>	

<b>Dopad do NPS</b>					
1 p.b. celofiremní NPS	6 000 000 Kč				
podíl KC NPS na celofiremním NPS= 18%	1 080 000 Kč	864 000 Kč	zvýšení o 8 p.b. na dva týmy v pilotu	<b>1 296 000 Kč</b>	12 týmů (celý rollout)= zvýšení o 12 p.b.

<b>Celkový dopad aktivity Operátor bez hranic</b>				<b>5 857 250 Kč</b>	
---	--	--	--	---------------------	--