

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R088 Podniková ekonomika a management provozu

Měření spokojenosti zákazníků v automobilovém průmyslu

Jan Železník

Vedoucí práce: Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 10. 12. 2017

Děkuji Ing. et Ing. Martinu Foltovi, Ph.D., EUR ING, za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	6
Úvod.....	7
1 Spokojenost zákazníka	9
1.1 Zákazník.....	9
1.2 Spokojenost zákazníka	9
1.3 Důvody měření spokojenosti zákazníků	11
2 Měření a monitorování spokojenosti zákazníků	12
2.1 Postupy měření a monitorování spokojenosti zákazníků.....	12
2.2 Definování zákazníků	12
2.3 Definování znaků spokojenosti a jejich vah.....	13
2.4 Metody definování znaků spokojenosti zákazníků	14
2.5 Návrh a tvorba dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků	20
3 Představení společnosti AIK IT Digital s.r.o.	23
3.1 Základní informace.....	23
3.2 Pozice společnosti AIK IT Digital s.ro. na trhu.....	24
4 Současný stav měření spokojenosti zákazníků a jeho analýza	25
5 Měření spokojenosti zákazníků ve společnosti AIK IT Digital s.r.o.	28
5.1 Definování zákazníků	28
5.2 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti	28
5.3 Návrh a tvorba dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků	30
5.4 Určení a velikost výběru a postup při sběru dat od zákazníků	32
Závěr	34
Seznam literatury	36
Seznam obrázků a tabulek.....	37
Seznam příloh	38

Seznam použitých zkratk a symbolů

IT	Informační technologie
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
ICT	Informační a komunikační technologie
ČSN	Česká technická norma
EN	Evropská norma
ISO	International Organization for Standardization

Úvod

Úspěch organizace, která chce dosáhnout svých podnikatelských cílů na dnešním přesyceném trhu a ve stále více konkurenčním prostředí, závisí z velké míry na tom, jak dobře zná své zákazníky. Současní zákazníci mají ale více než kdy dříve v minulosti, stále jasnější a hlavně náročnější požadavky. Díky masivnímu rozmachu medií, sociálních sítí a jiných velmi dobře dostupných zdrojů informací, jsou také kritičtější a méně důvěřiví. Z tohoto a mnoho dalších důvodů by mělo být zkoumání potřeb a požadavků zákazníků stejně jako měření a monitorování zákaznické spokojenosti zakotveno jako významný nástroj v každé společnosti, která chce v tomto prostředí obstát.

Mnoho firem se v současnosti domnívá, že odrazem spokojenosti zákazníků je počet uplatněných reklamací. Reklamace jsou ale pouze špičkou ledovce zákaznické spokojenosti. Navíc je dokázáno, že si pomocí reklamací stěžují v průměru jen asi 4% nespokojených zákazníků. Ve většině případů totiž nárok na reklamaci zákazník neuplatní, ať už z důvodu přílišné slušnosti, liknavosti, pohodlnosti nebo třeba krátké záruční lhůty. To vede k tomu, že zákazník ventiluje svou nespokojenost, tou nejvíce pro člověka přirozenou cestou, tím že informuje svoji rodinu, kolegy a všechny ostatní ve svém okolí o nekvalitním zboží či službě, které si zakoupil. Ti si to s velkou pravděpodobností nenechají pro sebe a tak se tyto negativní reference šíří dál.

Z důvodů zmíněných výše a mnoha dalších přestaly být výzkumy spokojenosti zákazníků pouhou metodou sledování úspěšnosti organizace a do popředí se dostal především jejich strategický význam. Získat povědomí o tom jak je společnost vnímána očima svých zákazníků je cennou zkušeností, která může přispět nejenom ke zlepšování vztahu se zákazníky, ale i k efektivnější činnosti organizace jako celku. Tohoto cíle se snaží ve vybraném podniku AIK IT Digital s.r.o. dosáhnout i tato bakalářská práce.

Práce je rozčleněna do dvou tematických celků. První část vymezuje teoretické pojmy zákazník a zákaznická spokojenost a zabývá se vzájemnými souvislostmi mezi nimi. Pozornost je také věnována sumarizaci možných postupů a metod měření spokojenosti zákazníka. Druhá část práce se zabývá měřením spokojenosti zákazníka ve vybrané organizaci. Nejprve je definováno v jakém

oboru společnost působí a jaké je její postavení na trhu. Následuje zhodnocení metod používaných v organizaci ke zjišťování spokojenosti zákazníků. Poté je navrhnout nový systém měření spokojenosti a jeho uvedení do praxe.

1 Spokojenost zákazníka

Než se začneme věnovat popisu a metodice měření a monitorování spokojenosti zákazníků, je třeba definovat základní pojmy a vzájemné vztahy mezi nimi.

1.1 Zákazník

Pro každou organizaci, která se chce zabývat výzkumem spokojenosti, musí být primární záležitostí definovat, kdo je její zákazník. To může být v mnoha případech problém, jelikož může být obtížné určit, kdo všechno je vlastně jejím zákazníkem a zároveň nějakou skupinu důležitých zákazníků neopomenout. Norma ČSN EN ISO 9000 definuje zákazníka takto: „Osoba nebo organizace, která by mohla přijmout nebo přijímá produkt nebo službu pro ni určenou nebo jí požadovanou“ (ČSN EN ISO 9000:2016, str. 22). Pod tímto pojmem si tedy můžeme definovat celou škálu zákazníků a to jak externích tak interních.

Mezi interní zákazníky patří jak zaměstnanci společnosti, tak i vlastníci jednotlivých procesů, kteří používají výstupy jako další vstupy pro své procesy. Externími zákazníky označujeme zprostředkovatele a odběratele (např. prodejci nebo velkoobchody), ti ovšem nemusí být finálními spotřebiteli, a koneční uživatelé výrobků a služeb. Schopnost vymezení toho, kdo je pro danou organizaci zákazníkem, je naprosto klíčová pro úspěch výzkumu míry spokojenosti zákazníka.

1.2 Spokojenost zákazníka

I v dnešní době se poměrně velká část firem domnívá, že spokojenost zákazníka je vyjádřena rozsahem stížností a reklamací zákazníků. To je velmi zavádějící pohled na spokojenost resp. míru spokojenosti, jelikož stížnosti a reklamace jsou vyjádřením nespokojenosti zákazníka.

Spokojenost zákazníka je normou ČSN EN ISO 9000 definována jako: „Vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho očekávání“ (ČSN EN ISO 9000:2016, str. 39). Z této definice vyplývá, že spokojenost zákazníka je vždy spojena s jeho pocity. To je samozřejmě spojeno s určitou relativností objektivity těchto pocitů, jelikož se jedná o čistě subjektivní názor, který nemusí být vždy správný a spravedlivý. Podstatný je ovšem fakt, že ať je výsledný názor zákazníka jakýkoliv, šíří se mezi lidmi dále a ovlivňuje stávající i potenciální zákazníky organizace.

V současné době patří princip zaměření na zákazníka k neodmyslitelným zásadám moderního managementu kvality. Norma ČSN EN ISO 9000 říká že: „Primárním zaměřením managementu kvality je plnit požadavky zákazníka a usilovat o překročení jeho očekávání“ (ČSN EN ISO 9000, str. 11). Hlavním cílem při tvorbě a zlepšování systému jakosti v organizaci, by tudíž měla být snaha zajistit spokojenost a loajalitu zákazníků a úsilí zvýšit produktivitu a účinnost firemních procesů. Tím dává organizace zákazníkovi najevo, že je pro ni jeho spokojenost velice důležitá, což v současnosti spotřebitelé, podle názoru autora bez pochyby vyhledávají.

Pro vyhodnocování spokojenosti však musí být určena měřitelná úroveň zákaznickova vnímání. Tyto pocity lze kvantifikovat pomocí míry spokojenosti zákazníka, což je rozdíl mezi požadavky zákazníka a jím vnímanou hodnotou (Nenadál, 2004).

Vztah mezi očekáváním zákazníka a skutečností, můžeme určit třemi základními stavy spokojenosti.

Mezi tyto stavy spokojenosti patří:

1. Potěšení zákazníka – potřeby byly uspokojeny více, než zákazník očekával, je tedy zcela spokojený (tzv. nadšený zákazník).
2. Naprostá spokojenost zákazníka – nastal soulad mezi očekáváním a reálnou zkušeností zákazníka (tzv. spokojený zákazník)
3. Limitovaná spokojenost – došlo k rozporu, kdy požadavky a očekávání nebyly ve skutečnosti zcela naplněny, zákazník však může být do určité míry spokojen (tzv. zklamáný zákazník).



Zdroj: NENADÁL, J. Moderní systémy řízení jakosti., str. 134

Obr. 1 Hodnotící škála spokojenosti zákazníka

1.3 Důvody měření spokojenosti zákazníků

Podle názoru autora se v dnešní době příliš mnoho řídicích pracovníků domnívá, že důvodem pro měření spokojenosti zákazníka je splnění požadavků normy ČSN EN ISO 9001, která říká: „Organizace musí monitorovat, jak zákazníci vnímají míru splnění jejich potřeb a očekávání. Organizace musí určit způsoby získávání, monitorování a přezkoumávání těchto informací“ (ČSN EN ISO 9001:2016, str. 33). To ale může být vzhledem k vysoké konkurenci na dnešním přesyceném trhu velice krátkozraké.

Pomocí postupů měření spokojenosti zákazníků můžeme velice efektivně naplnit princip tzv. zpětné vazby, který patří k základním principům jakéhokoliv efektivního systému managementu a jeho součástí je vytvoření informačních kanálů, kterými do organizací soustavně přicházejí informace o očekávaných potřebách zákazníků a také o tom jak tyto potřeby dodavatelská organizace splňuje.

Vývoj míry spokojenosti zákazníků by měl být impulsem pro procesy trvalého zlepšování. Reklamaci, kterou firma velice rychle a bez průtahů vyřídí, nelze chápat jinak než za minimální reakci na projev nespokojenosti, která s procesy zlepšování nemá vůbec nic společného.

2 Měření a monitorování spokojenosti zákazníků

Pokud se firma rozhodne, z výše uvedených důvodů pro realizaci systematického měření spokojenosti zákazníků, měla by si vytvořit základní schéma postupu měření a monitorování spokojenosti, podle kterého se bude během realizace řídit.

2.1 Postupy měření a monitorování spokojenosti zákazníků

Při měření spokojenosti externích zákazníků by měli být postupy sběru a vyhodnocování těchto dat vždy přizpůsobeny individuálním požadavkům dané organizace. Přesto by se každá z těchto organizací měla při tomto procesu držet určitého základního sledu kroků, pokud chce docílit systematického a kvalitního zjišťování míry spokojenosti svých zákazníků. Těmito kroky jsou (Nenadál, 2004):

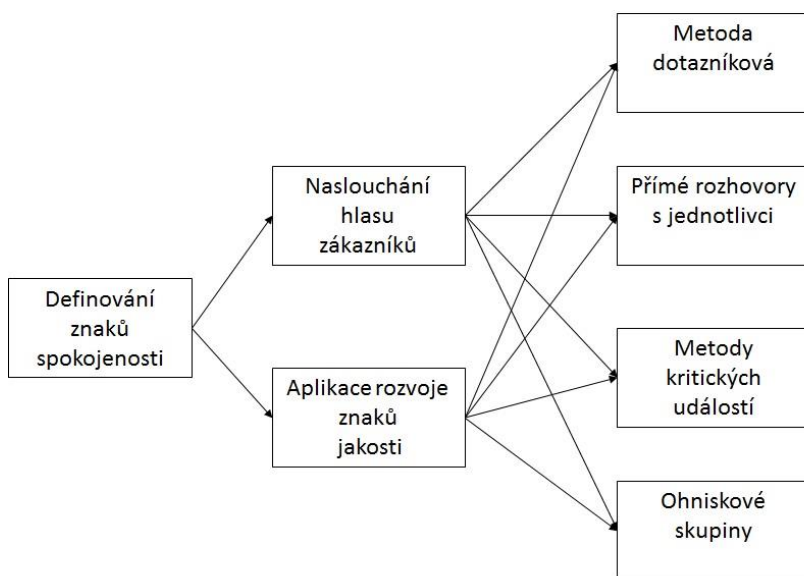
1. Definování zákazníků
2. Definování znaků spokojenosti a jejich vah
3. Příprava a tvorba dotazníků
4. Určení způsobu a velikosti výběru
5. Postupy sběru dat
6. Zpracování dat o spokojenosti zákazníků
7. Zlepšování spokojenosti a rozvoj vztahů se zákazníky

2.2 Definování zákazníků

Pokud se vedení organizace rozhodne měřit spokojenost svých externích zákazníků, měla by hned po tomto rozhodnutí následovat definice toho, kdo bude při těchto měřeních považován za zákazníka. Obvykle má většina firem více než jednu skupinu zákazníků a protože ani norma ČSN EN ISO 9001 nehovoří o tom, že vnímání musí být posuzováno u všech zákazníků, je na vrcholovém managementu firmy, kterou skupinu zvolí jako stěžejní pro měření spokojenosti. Definice určité skupiny zákazníků, na kterou navážeme měření spokojenosti je zcela klíčové z pohledu dalších aktivit zmíněných v předchozím odstavci.

2.3 Definování znaků spokojenosti a jejich vah

Dalším neméně důležitým krokem, je definice znaků spokojenosti. K tomu slouží tzv. metody definování znaků spokojenosti. Tyto metody mohou výrazně pomoci skutečně určit, co jsou důležité znaky spokojenosti určitého produktu nebo služby z pohledu zákazníka. Základní uspořádání těchto metod zobrazuje obrázek č. 2:



Zdroj: NENADÁL J., Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků., str. 20

Obr 2. Metody definování znaků spokojenosti

Před tím než zvolíme metodu, kterou budeme definovat znaky spokojenosti, musíme si nejdříve určit, s jakými názory budeme pracovat. V závislosti na tom existují dva zásadně rozdílné přístupy (Nenadál a kol., 2004):

- a) **Aplikace rozvoje znaků jakosti:** při tomto přístupu pracujeme s názory zaměstnanců našeho podniku namísto externích klientů. Tyto pracovníky podnítíme k tomu, aby se na určitou dobu sžili se zákazníkem zejména s tím, jak uvažuje o našem produktu a poté určili, jaké znaky produktu ovlivňuje jejich vnímání. Aplikace tohoto přístupu má však svá úskalí a proto by měl být v organizaci volen pouze tehdy, pokud z nějakého důvodu nelze pracovat s názory reálných zákazníků. Může se totiž stát, že

pracovníci daného podniku, nejsou schopni opustit svůj zažitý a mnohdy zkreslený pohled na to jak má vypadat jakost jimi vyráběných výrobků nebo poskytovaných služeb. Tento přístup můžeme aplikovat, abychom dostali rámcovou představu o znacích spokojenosti. Znaky, které takto získáme, musíme poté ověřit průzkumem na trhu a to s pomocí druhého z přístupů.

- b) **Naslouchání hlasu zákazníků:** Podstatou této metody je průzkum názorů předem určeného fragmentu externích zákazníků. Ten probíhá jak u zákazníků daného podniku, tak i u těch zákazníků, kteří používají stejný produkt, který pochází od konkurence. Pokud je dodržen předpoklad reprezentativnosti daného vzorku zákazníků, tak se s velkou pravděpodobností podaří odhalit velkou část znaků spokojenosti. Z tohoto důvodu by měla být tato metoda preferována.

2.4 Metody definování znaků spokojenosti zákazníků

Jakmile zvolíme přístup, který budeme preferovat, můžeme si vybrat mezi odlišnými metodami, které se od sebe liší, jak náročností co se týče zdrojů, tak objektivitou výsledků, které získáme. Mezi tyto metody patří (Nenadál a kol., 2004):

Dotazníková metoda: patří mezi nejméně vhodnou metodu k získávání údajů o znacích, ovlivňujících zákaznicko vnímání. Dotazníky, které jsme předem vypracovali, zašleme námi zvoleným respondentům a požádáme je, aby nadefinovali tyto znaky. Při tom musí být dodržena premisa, že dotazníky respondenta nijak neomezují například, co se týče počtu znaků. Po zpracování těchto dotazníků získáme nejdříve souhrn znaků spokojenosti. K tomu abychom rozlišili váhu jednotlivých znaků je třeba dalšího dotaznickového průzkumu. Výhodou této metody, která je ovšem jediná, je nenáročnost na zdroje.

Přímý pohovor s jednotlivci: představuje v kontrastu s předchozí metodou, spolehlivý způsob jak získat informace o znacích spokojenosti zákazníků. Ten kdo provádí průzkum (většinou kompetentní zástupce organizace) se ptá přímo v terénu jednotlivých respondentů, kteří již mají nějakou zkušenost s daným výrobkem, na znaky, které mají vliv na jejich vnímání tohoto produktu. Názory jsou následně zaznamenány a vyhodnoceny. Výše popsanou metodu můžeme použít jednak v případě, kdy je zákazník zároveň uživatel ale také pokud naše produkty

odebírají jiné organizace. Pokud dotazujeme naše obchodní partnery, potom bychom měli mezi dotazované zahrnout nejen zástupce oddělení nákupu této organizace, ale zároveň všechna oddělení, která s naším výrobkem mají nějakou zkušenost. Dotazovatelem by měli být při rozhovorech preferovány zejména otevřené otázky, které by měli být zákazníci vyčerpávajícím způsobem zodpovězeny. Co se týká financí a jiných zdrojů, které je potřeba vynaložit na tyto rozhovory, platí přímá úměra k počtu zákazníků, které dotazujeme a také jejich vzdálenosti od našeho podniku.

Debata v ohniskových skupinách: je z velké části podobná přímým rozhovorům, je tu ovšem rozdíl v tom, že se této diskuze neúčastní pouze jediný zástupce zákazníků, ale rovnou skupina zástupců, která je kompetentním vzorkem určité skupiny zákazníků. Tyto debaty při odpovídajícím složení dosahují také dobrých výsledků. Skupina, která je tvořena maximálně 12-ti zástupci určité skupiny zákazníků, je moderátorem vedena tak aby stanovila všechny podstatné znaky spokojenosti.

Všechny názory jsou zaznamenány a poté vyhodnoceny. Úskalí metody je to, že pokud bude ve skupině člen, který má sklony k agresivitě v prosazování svých názorů, tak se může stát, že negativně ovlivní výsledky celé diskuse. Tento jev by však měl být eliminován zkušeným moderátorem.

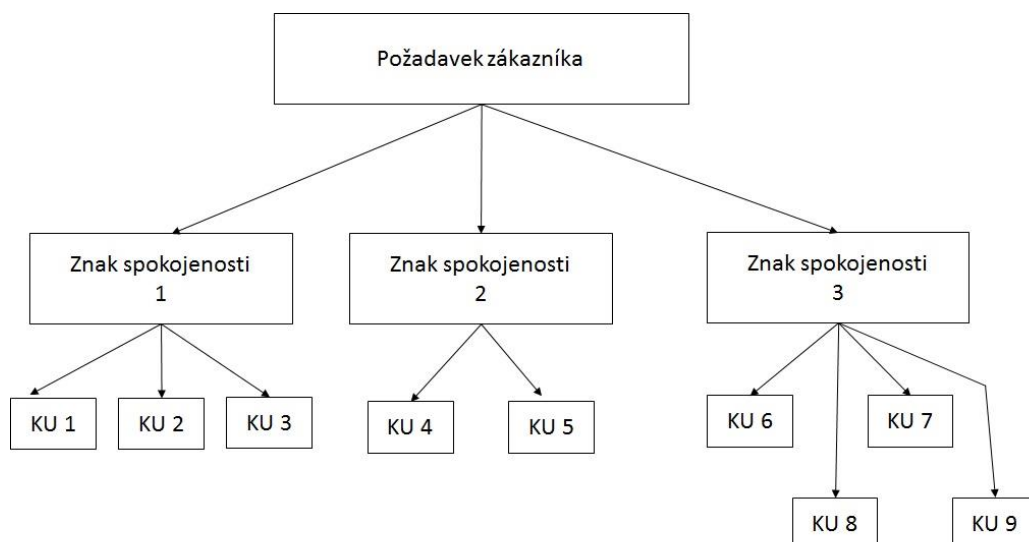
S ohledem na zajištění pozitivního naladění účastníků průzkumu, by měli být k diskusi v ohniskové skupině oficiálně pozváni a zároveň s tím ujištěni, že veškeré výdaje spojené s touto diskusí, budou hrazeny ze strany pořadatelské organizace. Zkušenosti z diskusí v ohniskových skupinách, které proběhly v minulosti vyplývá, že se ve větší míře těchto průzkumů účastní zákazníci, se kterými udržujeme dlouhodobé často i neformální vztahy, než zákazníci, kteří k nám chovají spíše neutrální vztah. Cílem každé organizace by měla být motivace těchto zákazníků k účasti na ohniskové diskusi.

Metoda diskuse v ohniskových skupinách má v porovnání s ostatními metodami jeden benefit. Ve srovnání např. s přímým interview, respektive s metodou kritických událostí (viz. níže), kde je nejdříve potřeba určit seznam znaků spokojenosti a až následně znovu kontaktovat zákazníky, za účelem určení

závažnosti jednotlivých znaků, můžeme v ohniskových skupinách určit seznam znaků spokojenosti a zároveň jejich váhy během jednoho setkání.

Metoda kritických událostí: je metoda, která slouží k co možná nejobektivnějšímu nalezení škály znaků spokojenosti zákazníka. Pojmem „kritická událost“ znamená určitý výrok zákazníka o jeho zkušenosti s naším nebo podobným konkurenčním produktem. Při tom nerozlišujeme, jestli se jedná o zkušenost kladnou nebo zápornou. Námi vybraní zákazníci, u nichž je brána v potaz podmínka, že mají zkušenost s daným produktem, jsou požádáni o několik konkrétních výroků (kritických událostí), ať už pozitivních či negativních. Kritická událost je poté zaznamenána např. na předem připravené kartičky nebo elektronicky. Zároveň musí být splněn předpoklad, že jsou zákazníci předem seznámeni s tím, že kritické události musí popisovat chování produktu tak, aby zcela jednoznačně charakterizovaly jenom jeden aspekt chování produktu a také aby byly jasně definovány.

Po shromáždění všech kritických událostí, jsou získané údaje zpracovány týmem odborníků tak, aby byla mezi jednotlivými výroky nalezena logická vazba, která bude mít společnou charakteristiku. Touto charakteristikou můžeme definovat jednotlivé znaky spokojenosti. Za tímto účelem je velice často využíván tzv. afinitní diagram, který je znázorněn na obrázku 3.



Zdroj: NENADÁL J., Měření v systémech managementu jakosti., str. 77

Obr 3. Afinitní diagram

Všechny výše zmíněné metody slouží k určení podstatných požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti. Jakmile však definujeme charakteristiky zmíněné výše, přichází na řadu neméně důležitá část dalšího zkoumání, a sice stanovení míry důležitosti, která je přisuzována jednotlivým znakům v daném souboru zákazníky

K určení míry důležitosti znaků spokojenosti jsou nejčastěji používány 2 metody a sice (Nenadál, 2004):

- a) Metoda Alokační
- b) Metoda párového porovnávání

Alokační metoda

Patří mezi nejjednodušší metody, co se týče pracnosti stanovování vah. To se ale odráží na míře jejich objektivity, navzdory tomu u dobře zvoleného vzorku zákazníků mohou být výsledky dostatečně reprezentativní. Podstata této metody je v tom, že každý respondent z řad zákazníků je vyzván k tomu, aby do předem připraveného formuláře rozdělil určitý počet bodů (většinou se jedná o 100 bodů). Respondent podle uvážení tyto body rozdělí mezi jednotlivé znaky, zároveň je tu možnost, že některému ze znaků nemusí být přidělen bod ani jeden. Vyplněné

formuláře jsou následně zpracovány pro celý soubor dotazovaných zákazníků. Výhodou této metody je její srozumitelnost pro zákazníky resp. respondenty, cen je ale jejím úskalím je fakt, že korektní výsledky můžeme získat pouze tehdy, pokud je rozsah dotazovaných zákazníků minimálně 30.

Metoda párového porovnávání

Metoda přímého hodnocení různých variant, v našem případě váhy znaků spokojenosti zákazníků, vychází principiálně z toho, že každý zákazník hlasuje individuálně pro jednotlivé znaky. V principu se jedná o to, že jsou zákazníci porovnávány pokaždé jen jednotlivé dvojice znaků, vždy ale tak, aby došlo k vyčerpání všech alternativ znaků spokojenosti v celém souboru. Odborná literatura se podrobně zabývá tzv. Fullerovou metodou párového porovnávání (Nenadál a kol., 2004). Podstata této metody je v tom, že respondent dostane předem připravenou hodnotící matici, která má podobu tabulky (viz obr. 4). Ta obsahuje n základních sloupců a n základních řádků, věnovaných zjištěným znakům spokojenosti. V této matici pak každý ze zákazníků individuálně porovná vždy dvojici znaků:

- Pokud zákazník z pohledu závažnosti preferuje znak A před znakem B, zanesse do políčka matice vymezeného řádkem se znakem A a sloupce, ve kterém je zanesený znak B napsat 1 a do řádku B a sloupce A napsat 0.
- Pokud zákazník z pohledu závažnosti preferuje znak B před znakem A, pak do políčka matice vymezeného řádkem se znakem B a sloupce se znakem A zanesse hodnotu 1 a do řádku A a sloupce B zanesse hodnotu 0.
- Pokud zákazník považuje oba dva znaky za stejné z hlediska významu, pak zanesse do obou políček hodnotu 0,5.

V případě, že je takto postupováno u všech znaků spokojenosti, jsou následně hodnotami 1, 0 nebo 0,5 zaplněna všechna políčka matice. Takto vyplněné hodnotící matice jsou odevzdány moderátorovi, který zabezpečí další zpracování. Matice párového porovnání by k tomuto účelu měla mít další dva sloupce pro výpočet tzv. řádkových součtů $F(V_i)$ a posléze i vah jednotlivých znaků w_i .

K výpočtu řádkových součtů se využívá vztah:

$$F(V_i) = \sum_{j=1}^n a_{ij}$$

ve kterém a_{ij} reprezentuje hodnotu zapsanou v políčku i -tého řádku a j -tého sloupce matice. U Fullerovy metody se hodnota váhy určitého (i -tého) znaku spokojenosti zákazníka počítá pomocí vztahu:

$$w_i = \frac{F(V_i)}{N(N-1)} \times 2$$

kde N označuje celkový počet znaků spokojenosti.

	Znak spokojenosti 1	Znak spokojenosti 2	Znak spokojenosti 3	Znak spokojenosti 4	Znak spokojenosti 5	Znak spokojenosti 6	Znak spokojenosti 7	Znak spokojenosti 8	Znak spokojenosti 9	F (V _i)	w _i
Znak spokojenosti 1											
Znak spokojenosti 2											
Znak spokojenosti 3											
Znak spokojenosti 4											
Znak spokojenosti 5											
Znak spokojenosti 6											
Znak spokojenosti 7											
Znak spokojenosti 8											
Znak spokojenosti 9											

Zdroj: NENADÁL J., Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků., str. 28

Obr 4. Zobrazení matice párového porovnání

2.5 Návrh a tvorba dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků

Forma dotazníku je základním nástrojem při sběru dat a také prostředkem záznamu při postupech měření spokojenosti. Hlavní funkce dotazníku jsou (Nenadál a kol., 2004):

- Vytváření jednotné základny pro dotazování zákazníků.
- Obsahuje souhrn otázek, které jsou pokládány každému zákazníkovi ve stejném pořadí.
- Pomáhá tomu, kdo vede interview se zákazníkem, aby při dotazování neopomněl některý ze znaků spokojenosti.
- Slouží ke strukturovanému sběru údajů a poté k jejich následnému zpracování.

Dotazníky jsou tedy velice dobrou oporou při provádění průzkumu spokojenosti zákazníků. Zaručují stejný přístup k získávání informací od zákazníků a to i při zapojení většího počtu tazatelů. Také umožňují zpracování údajů identickým způsobem v různém čase.

Tvorba dotazníků by měla zahrnovat tyto kroky:

- Definice otázek pro dotazníky
- Volba vhodného formátu dotazníku
- Popis vstupních informací pro respondenty
- Definitivní uspořádání dotazníku

Definice otázek pro dotazníky

Otázky, které se objeví v dotazníku, by měly s dostatečnou přesností umožnit analýzu pocitů zákazníků, spojených s jejich zkušenostmi a s projevy všech před tím definovaných znaků spokojenosti. Počet otázek by měl být při tom co nejnižší. Kromě požadavků na jednoznačnost, konkrétnost a srozumitelnost otázek pro respondenty je třeba mít na paměti i to, že formulace otázek musí umožňovat následnou kvantifikaci míry spokojenosti zákazníků a celková struktura dotazníků

musí odpovídat předpokládané strukturalizaci dat. Proto by soubor otázek měl obsahovat

- a) otázky o celkové spokojenosti zákazníků
- b) otázky týkající se spokojenosti s jednotlivými znaky, když by mělo být dodrženo pravidlo, že každému v předchozím kroku definovanému znaku spokojenosti by měla být věnována alespoň jedna otázka.
- c) otázky týkající se informací o respondentovi

Volba vhodného formátu dotazníku

Je velmi důležitým krokem zejména s ohledem na požadavky budoucí kvantifikace míry spokojenosti zákazníků. Nejobektivnější jsou tyto formáty (Nenadál, 2004):

- formát checklistů
- formát Likertův

Formát checklistů

je jednoduchou verzí formátů, která je založena na tom, že respondent se zde setkává se sadou vyhlášení, na které reaguje pouze „ano“ – „ne“, resp. „souhlasím“ – „nesouhlasím“. Výsledkem je dvoustavové hodnocení spokojenosti, přičemž kladná reakce je výrazem pozitivního vnímání zákazníka, záporná reakce pak odezvou negativní. Čím je počet negativních reakcí vyšší, tím je míra spokojenosti zákazníka nižší.

Likertův formát

Tento formát by měl být aplikován všude tam, kde je to možné. Likertův formát, který vychází z toho, aby každý respondent měl možnost škálového hodnocení. Tento formát dotazníku je navržen tak, aby jeden mezní stav vyjadřoval naprosto pozitivní vnímání a druhý mezní stav absolutně negativní vnímání zákazníka. Nejpoužívanější alternativy Likertova dotazníku jsou uvedeny na obr. 5.

Silný souhlas 1	Nesouhlas 2	Neutrální 3	Souhlas 4	Silný souhlas 5
Velmi nespokojen 1	Nespokojen 2	Neutrální 3	Spokojen 4	Velmi spokojen 5
Velmi špatný 1	Spíše špatný 2	Neutrální 3	Spíše dobrý 4	Velmi dobrý 5

Zdroj: NENADÁL J., Měření v systémech managementu jakosti., str. 80

Obr 5. Nejpoužívanější alternativy Likertova dotazníku

3 Představení společnosti AIK IT Digital s.r.o.

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na zjišťování spokojenosti externích zákazníků ve firmě AIK IT Digital s.r.o., která se zabývá mimo jiné vývojem mobilních aplikací a softwaru.

3.1 Základní informace

Jak už bylo výše zmíněno, tato firma se od svého vzniku v roce 2014 zabývá zakázkovým vývojem softwaru a mobilních aplikací. Vedle těchto činností, nabízí firma i testování a servisní služby v této oblasti. Svou činnost provozuje firma AIK IT Digital s.r.o. v hlavním městě Praha a také na pobočkách v Amsterdamu, New Yorku a Torontu. V současné době společnost zaměstnává 25 zaměstnanců (IT programátoři), jak na Evropském tak Americkém kontinentu. Mezi její hlavní zákazníky patří 3 největší bankovní instituce v ČR, a sice Komerční banka, Česká spořitelna a ČSOB. Dále potom dodává svůj software a aplikace takovým firmám jako je Veolia, Fortuna nebo široké síti prodejen s elektronikou v ČR firmě DATART a mnoha dalším menším společnostem působících na českém trhu. Podle názoru autora se jedná o celkem rozmanité spektrum zákazníků, což svědčí o širokém záběru a velké flexibilitě firmy AIK IT Digital s.r.o. Toto je jedna z výhod této společnosti na současném ICT trhu v ČR, který je vysoce konkurenční a náročný na kvalitu produktů. Zároveň se toto odvětví potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly, což znamená, že si mezi sebou jednotlivé společnosti přetahují zaměstnance, kterých je na trhu čím dál tím větší nedostatek a noví nepřibývají potřebnou rychlostí. Podle názoru autora si tato společnost z tohoto důvodu nemůže dovolit ignorovat potřebu analýzy spokojenosti jak zákazníka externího, tak svých zaměstnanců, tedy zákazníka interního. Dalším důvodem proč by se společnost měla zabývat měřením spokojenosti zákazníků je ten, že chce v současné době prorazit svými mobilními aplikacemi na poli automobilového průmyslu v ČR. Všechny firmy vyrábějící automobily u nás vyžadují od svých dodavatelů splnění podmínek certifikátu ISO 9001, ve kterém je mimo jiné zakotvena podmínka systematického měření spokojenosti zákazníků, k získání certifikátu zmíněné normy. Společnost se sice snaží o zpětnou vazbu od svých klíčových odběratelů formou občasných osobních pohovorů s jednatelem zejména klíčových odběratelů firmy, to ale s rostoucím portfoliem zákazníků firmy přestává

stačit. Chybí pravidelný a systematický sběr dat, který je dle názoru autora nutný aplikovat na všechny a nejenom na klíčové klienty.

3.2 Pozice společnosti AIK IT Digital s.ro. na trhu

Obor informačních technologií patří již dlouhou dobu mezi jeden z nejvýznamnějších oborů české ekonomiky.

Zhruba 33 tisíc firem v ČR zaměstnává více, než 130 tisíc pracovníků. Od roku 2011 do roku 2016 se příjmy ČR z vývozu počítačových služeb a počítačového softwaru zvedli z 32 515 mil. Kč na 63 648 mil. o zhruba **31 000 mil. Kč**. Na celkových příjmech z exportu ČR se toto odvětví v současné době podílí takřka **11%** což z něho, podle názoru autora, dělá velmi významný exportní artikl (ČSÚ, 2017).

Jak můžeme odvodit z výše uvedených údajů, toto odvětví české ekonomiky se velmi dynamicky rozvíjí. S tím roste zároveň počet IT firem, které se chtějí na tomto trhu uplatnit a přetáhnout zákazníky stávajícím podnikům, již působících na trhu IT produktů a služeb. Což pro tyto firmy představuje podnět v podobě zvýšené koncentrace na systematické měření spokojenosti jejich stávajícího klientského portfolia. Mezi tyto podniky patří také autorem vybraná firma AIK IT Digital s.r.o., která hodlá upevnit své postavení na trhu nejen získáváním dalších zakázek a hledáním nových možností uplatnění, ale i zkvalitněním vztahu se zákazníky formou systematického měření zákaznické spokojenosti.

4 Současný stav měření spokojenosti zákazníků a jeho analýza

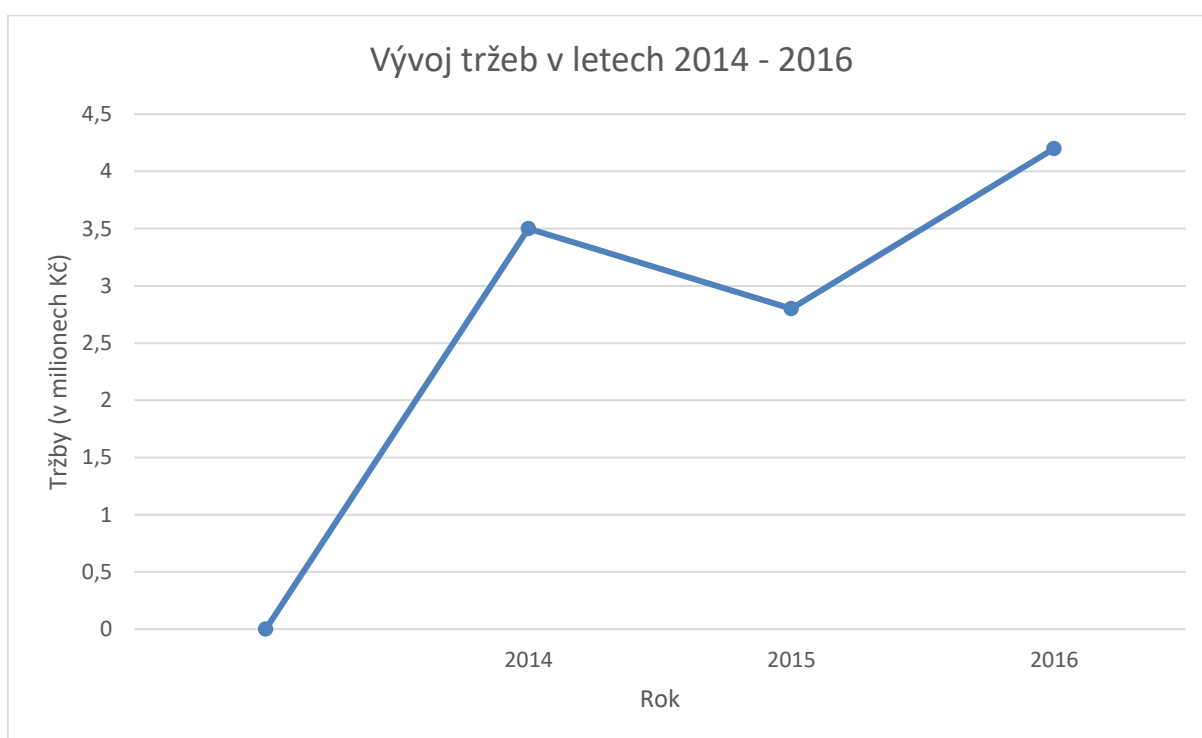
Ve společnosti AIK IT Digital s.r.o. nebyl od jejího založení až doposud proveden systematický a pravidelný sběr dat, který by se zabýval měřením spokojenosti zákazníků této firmy vyvíjející software. Spokojenost zákazníků je pro společnost důležitá, přesto nebylo dosud systematické měření spokojenosti považováno za klíčovou činnost pro existenci firmy. Mezi hlavní důvody zmíněné společností patří zejména nedostatečné obeznámení s tím jak postupovat při takovém šetření, nedostatek personálu pro sběr dat, vysoká cena a přílišná časová náročnost.

Zákaznická spokojenost, byla dosud společností klasifikována mírou uplatňovaných reklamací u jednotlivých produktů, zákaznickou nespokojeností a připomínkami k poskytovaným službám. Jak však bylo vysvětleno v kapitole 1.2 bakalářské práce, tyto ukazatele nelze považovat v žádném případě za jediné nebo dokonce rozhodující indikátory sloužící k vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků.

Pokud se zákazník rozhodne reklamovat software či úroveň poskytované služby, musí tak učinit osobně, což podle názoru autora přispívá k tomu, že se podělí o svou nespokojenost spíše se svým okolím, než aby si ztěžoval oficiálním způsobem přímo u dodavatele služby. Zpětná vazba, kterou získáme ve formě reklamací a stížností, je pouze jakýmsi odrazem nespokojenosti zákazníků, což není podle názoru autora zcela optimální vzhledem k tomu, že měření spokojenosti zákazníků má být odvislé od míry pozitivního vnímání poskytovaných produktů a služeb.

Reklamace a stížnosti zákazníků řeší zpravidla jednatel společnosti a to okamžitě a tak aby byla zajištěna oboustranná spokojenost. K evidenci popřípadě archivování těchto stížností a reklamací ale nedochází. To znamená, že nedochází k dalšímu systematickému zpracovávání dat, které pak nejsou dále využity jako vodítko při zlepšování kvality firmou nabízených služeb. Pokud by však data zpracována byla, např. formou tabulky, kde by byla zaznamenávána četnost výskytu reklamací a připomínek, mohl by poté následný výstup jednatelem společnosti a jeho podřízeným pracovníkům, poskytnout zajímavá data o potřebách a očekáváních zákazníků.

Dalším ukazatelem, kterým společnost dosud hodnotila spokojenost zákazníků, představuje výše dosažených tržeb za prodané zboží v jednotlivých obdobích. Vývoj tržeb za poslední 3 roky zachycuje obrázek č. 6, ze kterého by se dalo usuzovat, že u podniku vybraného autorem dochází, za celé období působení firmy na trhu více méně k plynulému nárůstu spokojených zákazníků. V roce 2015 došlo sice k poklesu tržeb, to ale bylo podle jednatele společnosti způsobeno nedostatkem zakázek z důvodu stagnace firmy na českém trhu a ne zvýšenou nespokojeností zákazníků. To byl také jeden z důvodů, proč společnost začala zakládat pobočky v zahraničí, které se začali etablovat v roce 2016, což se také projevuje na růstu křivky.



Zdroj: účetní výkazy firmy AIK IT Digital s.r.o., vlastní úprava

Obr. 6. Vývoj ročních tržeb v letech 2014 - 2016

I tak je podle názoru autora, zcela mylné, hodnotit míru spokojenosti zákazníka podle tohoto ukazatele, protože jeho vypovídající hodnota je velmi nízká a nelze z něj zjistit, na jaké úrovni se spokojenost zákazníka pohybuje.

K nevýhodám výše diskutovaného ukazatele můžeme také přičíst to, že z vývoje objemu tržeb je velmi obtížné zjistit, co je konkrétní důvod zákaznické nespokojenosti, na který by se měla společnost zaměřit.

Hodnocení spokojenosti zákazníků ve firmě AIK IT Digital s.r.o. nemůžeme vyhodnotit jako vyhovující z toho důvodu, že až doposud používané způsoby by měla společnost používat pouze pro doplňkové účely. Proto by se podle názoru autora měl stát základem měření spokojenosti zákazníka dotazníkový průzkum, kterým bude možné získat dostatečné množství adekvátních informací o tom, jak jsou zákazníci spokojeni se službami této firmy. V budoucnu také bude pomocí něho umožněno odhalení určitých trendů ve vývoji spokojenosti. Návrhu a realizaci nového způsobu měření spokojenosti zákazníků společnosti AIK IT Digital s.r.o. se věnuje následující kapitola bakalářské práce.

5 Měření spokojenosti zákazníků ve společnosti AIK IT Digital s.r.o.

Z důvodů uvedených v předchozí kapitole vyplývá, že je nezbytné vytvořit nový systém měření spokojenosti zákazníků společnosti AIK IT Digital s.r.o., který bude respektovat potřeby této organizace a zároveň bude schopen efektivně přispívat ke zlepšování vztahů s jejími zákazníky. Při návrhu a následné realizaci nového způsobu měření spokojenosti zákazníků je dodržena posloupnost prvních pěti kroků, vymezených v kapitole 2 bakalářské práce.

5.1 Definování zákazníků

Měření spokojenosti realizované ve firmě AIK IT Digital s.r.o., se zaměřuje na externí zákazníky, tzn. na konečné spotřebitele nabízených služeb, kterými jsou v případě této společnosti pouze právnické osoby. Jak již bylo zmíněno autorem v kapitole 3.1 bakalářské práce, spektrum zákazníků této firmy je velmi rozmanité. Programátoři této společnosti vyvíjejí softwarová řešení, jak pro velké bankovní instituce, tak i pro menší společnosti jako je např. internetový portál DámeJídlo.cz. Veškeré poskytované služby jsou odběratelům fakturovány.

5.2 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

K definici požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti byla **využita metoda kritických událostí**. Pro realizaci této metody, byl autorem za asistence jednatele firmy vybrán reprezentativní vzorek zákazníků, který generuje firmě největší zisky a zároveň jako kontrast byla přizvána i skupina zákazníků, kteří jsou pro firmu relativně noví a mají do budoucna velký potenciál růstu. Za tímto účelem byla do pobočky společnosti v Praze pozvána skupina osmi účastníků. Každý z těchto členů skupiny reprezentoval jednu jednatelům vybranou společnost. V rámci této skupiny proběhla pod vedením moderátora hodinová diskuse, ve které byli všichni účastníci požádáni o několik konkrétních výroků tzv. kritických událostí, jak pozitivních, tak negativních týkajících se služeb, které jsou nebo byly poskytovány jejich společností firmou AIK IT Digital s.r.o.. Zároveň byly všechny tyto výroky účastníky zaznamenány na předem připravené kartičky, které jim byly rozdány, při příchodu do zasedací místnosti. Tyto kritické události byly podrobeny analýze a rozděleny do podskupin se společnou charakteristikou a z těchto podskupin bylo

následně definováno, pomocí afinitního diagramu, devět konkrétních znaků, které ovlivňují zákaznickou spokojenost. Mezi tyto znaky patří:

- **Realizace zakázky z hlediska kvality**
- **Flexibilita reakce na požadavky**
- **Péče o zákazníka**
- **Platební podmínky**
- **Úroveň poskytovaného servisu**
- **Flexibilita při řešení stížností a reklamací**
- **Dodržení termínů a požadavků smlouvy**
- **Školení pracovníků - úroveň a rozsah**
- **Kvalita a rozsah uživatelského návodu**

Následující hodina a půl byla ve skupině vyhrazena pro stanovení váhy jednotlivých znaků spokojenosti za pomoci metody párového porovnávání tzv. Fullerovy metody popsané v kapitole 2.4 bakalářské práce. Do matice tvořené devíti řádky a sloupci, byly zaneseny jednotlivé znaky spokojenosti. Poté bylo realizováno stanovení hodnot vah jednotlivých znaků spokojenosti za celou skupinu. Vyplněná matice jednoho účastníka je zobrazena v příloze č. 1., která také zobrazuje vypočtené hodnoty řádkových součtů $F(V_i)$ a vah jednotlivých znaků w_i .

Na základě výpočtu průměrných vah znaků spokojenosti všech členů dotazované skupiny bylo určeno, že mezi nejdůležitější znaky pro zákazníky je řazena především **flexibilita reakce na požadavky a dodržení termínů a požadavků smlouvy** a také na **platební podmínky**. Mezi pět nejpodstatnějších znaků spokojenosti patří také **péče o zákazníka** a **kvalita a rozsah uživatelského návodu**. Poté s nepříliš velkým odstupem následují znaky vztahující se k **realizaci zakázky z hlediska kvality, školení pracovníků – úroveň a rozsah, flexibilitě řešení stížností a reklamací** a **úrovni poskytovaného servisu**.

Z důvodu přehlednějšího uspořádání výsledků získaných pomocí Fullerovy metody párového porovnávání, které byly shromážděny pomocí vlastního šetření, je v tabulce č. 2 zobrazeno pět nejvýznamnějších faktorů, které ovlivňují stávající i

nově přichozí zákazníky firmy AIK IT Digital s.r.o., při volbě firmy pro vývoj softwaru.

Tab. 1 Přehled nejvýznamnějších faktorů ovlivňující zákazníky při výběru firmy pro vývoj softwaru.

Pořadí	Znak spokojenosti
1	Flexibilita reakce na požadavky
2	Dodržení termínů a požadavků smlouvy
3	Platební podmínky
4	Péče o zákazníka
5	Kvalita a rozsah uživatelského návodu

Zdroj: výsledky šetření znaků spokojenosti, vlastní výzkum

5.3 Návrh a tvorba dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků

Při návrhu a vytváření dotazníku byl použit postup popsáný v kapitole 2.5 bakalářské práce. Nejprve byly definovány otázky pro dotazník, následoval výběr vhodné formy dotazníku, poté byly formulovány vstupní informace pro respondenty a nakonec došlo k definitivnímu uspořádání dotazníku.

Definice otázek pro dotazník






Prvním krokem při návrhu dotazníku byla definice otázek, tak aby bylo možné vyhodnotit nadefinované znaky spokojenosti a zároveň celkovou spokojenost zákazníků. Při jejich tvorbě byl brán zřetel na požadavky, týkající se především srozumitelnosti, konkrétnosti a jednoznačně kladených otázek. Výsledné dotazy byly tvořeny:

- Otázkami týkajícími se spokojenosti s jednotlivými znaky, které byly definovány v rámci osmičlenné skupiny. Ke každému znaku spokojenosti byla v dotazníku přiřazena jedna otázka.
- Otázkami, které se týkají chování zákazníků v budoucnosti.
- Volně položenou otázkou, ve které mohou respondenti uvést své připomínky či návrhy na zlepšení kvality poskytovaných služeb.

Z celkového počtu třinácti otázek odpovídalo devět otázek počtu dříve nedefinovaných znaků spokojenosti, tři otázky byly souhrnného typu a jedna otázka měla návrhový charakter.

Volba vhodného formátu dotazníku

Pro co největší vypovídající hodnotu byl vybrán slovní formát dotazníku s pětistupňovou hodnotící škálou, který umožňuje vymezení jednoho mezního stupně absolutně pozitivního vnímání (velmi spokojen) a druhého mezního stupně absolutně negativního vnímání zákazníka (velmi nespokojen). V zájmu zvýšení atraktivity dotazníku bylo hodnocení doplněno o grafické znázornění (viz obr. 7). U souhrnných otázek byla stanovena možnost výběru ze tří až pěti otázek.

Vyjádřete (zakřížkováním) svoji ne/spokojenost s jednotlivými znaky					
	Velmi spokojen	Spokojen	Neutrální	Nespokojen	Velmi nespokojen
Kvalita realizace zakázky					

Zdroj: vlastní tvorba

Obr 7. Ukázka hodnotící škály použité v dotazníku

Popis vstupních informací pro respondenty

Vstupní informace navazují první kontakt s respondentem a seznamují ho s účelem realizovaného průzkumu ve společnosti AIK IT Digital s.r.o. Způsob jakým mají být vyplňovány otázky je stručně popsán přímo v dotazníku. Na závěr je v dotazníku obsažena informace, že výsledky, které budou získány pomocí dotazníku, budou využity ke zlepšování kvality služeb a zvyšování zákaznické spokojenosti v budoucnu.

Definitivní uspořádání dotazníku

Významnou součástí přípravy dotazníku se stal tzv. předvýzkum, kdy byl vytvořený dotazník přezkoumán třemi nezávislými subjekty, které se na jeho tvorbě nepodíleli. Tyto osoby posuzovaly zejména srozumitelnost jednotlivých otázek, celkovou délku dotazníku a vhodnost jeho formátu. Žádná z připomínek

nebyla tak významná, aby byla potřeba změnit strukturu dotazníku, týkající se množství otázek nebo upřesnění jejich významu. Dotazník, který bude v budoucnu použit pro měření spokojenosti externích zákazníků firmy AIK IT Digital s.r.o., je součástí přílohy bakalářské práce.

5.4 Určení a velikost výběru a postup při sběru dat od zákazníků

Vzhledem k tomu že počet stávajících zákazníků firmy se v současné době pohybuje okolo dvaceti stálých klientů, rozhodl se autor práce zvolit k určení velikosti výběru (vzorku) metodu census tzn., že velikost výběru je rovna velikosti základního souboru, jinými slovy, dotazníky budou zaslány na všechny zákazníky, kteří v minulosti využili služeb společnosti AIK IT Digital s.r.o. V případě, že by se v budoucnu počet zákazníků razantně navýšil. Muselo by dojít ke změně metody určování velikosti výběru a to např. z metody census na metodu úsudkovou. Pro nynější potřeby firmy je ale metoda census vyhovující.

Při zvažování vhodné metody získávání dat od zákazníků byl autorem zvolen sběr dat prostřednictvím emailové komunikace. Vzhledem k tomu, že firma má vyhrazeno na průzkum spokojenosti pouze omezené množství finančních prostředků je tato metoda podle názoru autora vzhledem k možnosti oslovení velkého množství respondentů v relativně krátkém čase, tou nejvhodnější. Po obdržení požadovaného množství vyplněných dotazníků, by mělo dojít k přezkoumání veškerých dotazníků z hlediska úplnosti a správnosti jejich vyplnění. Následně by měla být obdržená data převedena do elektronické podoby např. pomocí Microsoft Excel nebo Statgraphics, aby bylo umožněno jejich statistické zpracování.

Pro vyhodnocení výsledků a kvantifikaci míry spokojenosti zákazníků autor doporučuje použít metodu **výpočtu indexů spokojenosti**. Ta je postavena na předpokladu, že pro posuzování vnímání zákazníků využijeme vícestupňovou Likertovu škálu a je nutné rovněž stanovit závažnost jednotlivých znaků spokojenosti některou z expertních metod (např. metodou párového porovnávání). Tyto předpoklady byly použity a popsány v průběhu tvorby dotazníku v této bakalářské práci a proto může společnost AIK IT Digital s.r.o. využít získané informace k dalšímu vyhodnocení dat o spokojenosti zákazníků.

Pokud by byl počet dotazníků obdržených od zákazníků nízký a společnost by tak nemohla získat dostatečně reprezentativní vzorek pro statistické vyhodnocení, můžeme rozeslání dotazníků na zákazníky, od kterých jsme vyplněný dotazník neobdrželi zopakovat. Pokud i tak neodpovědí, měla by společnost aplikovat na tyto zákazníky jinou metodu sběru dat např. telefonicky anebo přímými rozhovory. To je ale spojeno s uvolněním většího množství finančních prostředků pro účely sběru dat ohledně zákaznické spokojenosti. Pokud by společnost i nadále trvala na minimálních nákladech pro sběr dat, přímé rozhovory by např. měli být preferovány hlavně u klíčových zákazníků. K tomuto účelu můžeme využít obchodního zástupce společnosti, který může využít příležitosti při vyjednávání nové zakázky a na konci jednání položit klientovi pár otázek ohledně spokojenosti se službami společnosti, které byly poskytnuty v předchozích letech.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsání možných způsobů zkoumání zákaznické spokojenosti ve vybrané společnosti, zhodnotit metody, které byly doposud používány a následně vytvořit návrh nového systému měření spokojenosti zákazníků, který by mohla organizace uvést do praxe. V tomto případě měření spokojenosti zákazníků pomocí dotazníku.

V první kapitole práce se autor kromě definice základních pojmů zabývá důvody, které vedou k měření spokojenosti zákazníků a také složitostí vztahů mezi těmito dvěma kategoriemi. Zároveň je v této kapitole zmíněna skutečnost, která vychází z praxe společností, dlouhodobě se zabývajících spokojeností zákazníků, že spokojenost zákazníků nemůže být ztotožňována s rozsahem uplatňovaných reklamací z toho důvodu, že bývají ve většině případů pouhou špičkou ledovce skutečné nespokojenosti zákazníka.

Kroky, které musí organizace udělat, pro realizaci objektivního měření spokojenosti svých zákazníků, vymezuje druhá kapitola bakalářské práce.

Třetí kapitola představuje společnost AIK IT Digital s.r.o. zabývající se vývojem softwaru, ve které je měření spokojenosti externích zákazníků realizováno.

Čtvrtá kapitola hodnotí doposud používané metody používané ke zjišťování a analýze spokojenosti zákazníků společnosti zabývající se vývojem softwaru. Vzhledem k tomu, že ve firmě k žádnému systematickému a pravidelnému šetření zákaznické spokojenosti nedocházelo a dosud bylo hodnoceno pouze skrze množství vznesených připomínek a reklamací nebo výši tržeb za poskytnuté služby, které byli zaznamenány v jednotlivých letech, byl nutný návrh a realizace nového způsobu měření zákaznické spokojenosti ve společnosti.

Pátá kapitola se zabývá uvedením jednotlivých kroků do praxe, při následování postupů, které jsou definovány v teoretické části práce. Externí zákazníci, u kterých je zjišťována míra spokojenosti, tvoří koneční uživatelé softwaru vyvinutého společností AIK IT Digital s.r.o. Prostřednictvím metody kritických událostí identifikují členové vybrané skupiny devět znaků spokojenosti a za využití metody párového porovnávání stanoví míry důležitosti těchto znaků. Dotazníkové šetření probíhá nepřímou formou a to zasláním dotazníku emailem, což umožní

oslovení všech zákazníků společnosti s minimálními finančními náklady. Nevýhodou zvoleného postupu sběru dat je nejistá míra návratnosti vyplněných dotazníků. Využití jiných metod však možné z důvodu omezeného rozpočtu vyhrazeného na výzkum spokojenosti zákazníků. V závěru kapitoly jsou také autorem zmíněna doporučení týkající se následného vyhodnocení dat po obdržení vyplněných dotazníků zpět od zákazníků.

Seznam literatury

NENADÁL J. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit*. 1. vyd. 302 s., Praha 2016, ISBN 978-80-7261-426-4.

ÚNMZ, ČSN EN ISO 9000: Základní principy a slovník. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.

ÚNMZ, ČSN EN ISO 9001: Systémy managementu jakosti – Požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016.

NENADÁL, J. NOSKIEVIČOVÁ, D. PETŘÍKOVÁ, R.PLURA, J. TOŠENOVSKÝ. *Moderní systémy řízení jakosti*. Management Press, Praha 2002, ISBN 80-7261-071-6.

NENADÁL, PETŘÍKOVÁ, HUTYRA, HALFAROVÁ: *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2004, ISBN 80-02-01672-6.

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

GfK Praha a Incoma Consult – Kolektiv autorů: *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2004, ISBN 80-02-01686-6.

LIKER, J K. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw Hill, 2004. 300 s. ISBN 0-07-139231-9.

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

KOTLER: *Marketing v otázkách a odpovědích*, Brno 2005, ISBN 80-251-0518-0.

VEBER, Jaromír a kolektiv. *Management kvality, prostředí a bezpečnosti práce*. 1. vydání. Praha: Management press, 2006, 358 s. ISBN 80-7261-146-1.

KANO N. *Attractive Quality and Must be Quality*, n. 2/1984, s.41.

TOŠENOVSKÝ, NOSKIEVIČOVÁ: *Statistické metody pro zlepšování jakosti*. Ostrava, Montanex, 2000, 362 s.

Český statistický úřad: *Zahraniční obchod s ICT službami* [online]. [cit. 07. 09. 2017]. Dostupný z URL:

https://www.czso.cz/csu/czso/zahranicni_obchod_s_ict_sluzbami

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1. Hodnotící škála spokojenosti zákazníka.....	11
Obr 2. Metody definování znaků spokojenosti.....	13
Obr 3. Afinitní diagram	17
Obr 4. Zobrazení matice párového porovnání	19
Obr 5. Nejpoužívanější alternativy Likertova dotazníku.....	22
Obr 6. Vývoj ročních tržeb v letech 2014 - 2016.....	26
Obr 7. Ukázka hodnotící škály použité v dotazníku	31

Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled nejvýznamnějších faktorů ovlivňující zákazníky při výběru firmy pro vývoj softwaru.....	30
--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1 Hodnotící matice párového porovnávání znaků spokojenosti 39

Příloha č. 2 Datazní pro zákazníky firmy AIK IT Digital s.r.o. 40

Příloha č. 1 Hodnotící matice párového porovnávání znaků spokojenosti

	Kvalita realizace zakázky	Pružnost reakce na požadavky	Úroveň jednání se zákazníkem	Nabízené platební podmínky	Rozsah poskytovaného servisu	Přístup k řešení stížností a reklamací	Plnění termínů a požadavků smlouvy	Rozsah a úroveň školení	Kvalita uživatelského návodu	$\sum_{j=1}^n \pi_{ij}$	w_i
Kvalita realizace zakázky		0	0	0	0,5	0,5	1	1	1	4	0,11
Pružnost reakce na požadavky	1		1	0,5	1	1	1	1	0,5	7	0,19
Úroveň jednání se zákazníkem	1	0		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	4,5	0,13
Nabízené platební podmínky	1	0,5	0		1	1	1	0,5	0,5	5,5	0,15
Rozsah poskytovaného servisu	0,5	0	0,5	0		0,5	0	0,5	0,5	2,5	0,07
Přístup k řešení stížností a reklamací	0	0	0,5	0	1		0,5	1	0	3	0,08
Plnění termínů a požadavků smlouvy	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5			1	6	0,17
Rozsah a úroveň školení	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5		0	0,5	3,5	0,09
Kvalita uživatelského návodu	0	1	1	0,5	0	1	0,5	0,5		4,5	0,13

Příloha č. 2 Dotazník pro zákazníky firmy AIK IT Digital s.r.o.

Dotazník pro zákazníky společnosti AIK IT Digital s.r.o.

Vážení zákazníci,

z důvodu našeho zájmu o neustálé zvyšování Vaší spokojenosti s našimi službami jsme pro vás připravili dotazník, který má za úkol zjistit, jak si u vás v současné době stojíme. Zároveň bychom chtěli, abyste zmínili naše případné nedostatky. Data získaná z tohoto dotazníku se stanou cenným podnětem pro zlepšení služeb, které vám poskytujeme.

Vyjádřete (zakřížkováním) svoji ne/spokojenost s jednotlivými znaky					
	Velmi spokojen	Spokojen	Neutrální	Nespokojen	Velmi nespokojen
Realizace zakázky z hlediska kvality					
Flexibilita reakce na požadavky					
Péče o zákazníka					
Platební podmínky					
Úroveň poskytovaného servisu					
Flexibilita při řešení stížností a reklamací					
Dodržení požadavků a termínů smlouvy					
Školení pracovníků - úroveň a rozsah					
Kvalita a rozsah uživatelského návodu					

V následujících otázkách vyznačte jednu z uvedených možností:

Jak jste celkově spokojen se službami společnosti AIK IT Digital s.r.o.?

- Služby mé očekávání překonaly
- Služby mé očekávání splnily
- Služby mé očekávání nesplnily

S jakou pravděpodobností v budoucnu opět využijete našich služeb?

100% 75% 50% 25% 0%

Doporučili byste naše služby i jiným?

Určitě ano

Asi ano

Nejsem rozhodnut

Asi ne

Určitě ne

V případě dalších návrhů nebo poznámek ohledně zlepšení spolupráce a kvality našich služeb, využijte prosím prostor vyhrazený rámečkem pod tímto textem:

Děkujeme Vám za čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku. Vaše názory budou zaneseny do naší zákaznické databáze, následně budou vyhodnoceny a poté se stanou cennými podklady pro zlepšování kvality námi poskytovaných služeb, k Vaší zákaznické spokojenosti.

AUTOR	Jan Železník		
STUDIJNÍ OBOR	6208R088 Podniková ekonomika a management provozu		
NÁZEV PRÁCE	Měření spokojenosti zákazníků v automobilovém průmyslu		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING		
KATEDRA	KLRK - Katedra logistiky a řízení kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2017
POČET STRAN	43		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem bakalářské práce bylo popsat možné způsoby zjišťování spokojenosti zákazníků ve společnosti AIK IT Digital s.r.o. vyvíjející software pro automobilový průmysl, analyzovat, zhodnotit používané metody a navrhnout zlepšení stávajícího stavu systému měření spokojenosti zákazníků.</p> <p>V teoretické části jsou představeny základní pojmy a také metody a přístupy k měření spokojenosti zákazníků. Praktická část analyzuje a hodnotí používané metody měření spokojenosti zákazníků. Dále autor navrhuje nový způsob měření spokojenosti zákazníků za účelem zlepšení stávajícího stavu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Zákazník, spokojenost, metody, dotazník		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Jan Železník		
FIELD	6208R088 Business Management and Production		
THESIS TITLE	Measurement of customer satisfaction in automotive industry		
SUPERVISOR	Ing. et Ing. Martin Folta, Ph.D., EUR ING		
DEPARTMENT	KLRK - Department of Logistics and Quality Management	YEAR	2017
NUMBER OF PAGES	43		
NUMBER OF PICTURES	7		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The aim of the bachelor thesis is to characterize possible ways of customer satisfaction survey in the company AIK IT Digital s.r.o., that develop software for automotive industry. Analyze and evaluate methods which is use in this time and suggest improvement of current status of customer satisfaction measurement.</p> <p>The theoretical parts are introduce the basic concepts and also methods and approach for customer satisfaction measurement. Practical part analyze and evaluate methods which are use for customer satisfaction measurement. Author also suggests new solution of customer satisfaction measurement for the purpose of improvement current status.</p>		
KEY WORDS	Customer, satisfaction, methods, questionnaire		
THIS IS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			