Česká zemědělská univerzita

v Praze

Fakulta: Provozně ekonomická, katedra řízení



Spokojenost zákazníka

vč. projektové studie

Diplomová práce

Jméno : Petr Antoš

Obor : Podnikání a Administrativa

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Josef F. Palán, CSc.

Datum odevzdání: 30.4. 2004

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a vyznačil všechny citace z pramenů.

……..

P o d ě k o v á n í

Děkuji vedoucímu diplomové práce Doc. Ing. Josefu F. Palánovi Csc. A konzultantce Ing. Věře Vondráčkové za vedení a cenné rady poskytnuté při práci k vybranému tématu.

Shrnutí

Při prodeji produkce hraje klíčovou roli spokojenost zákazníka. Tu ovlivňuje řada faktorů souvisejících přímo či nepřímo s prodejem. Nezastupitelnou úlohu má samotný produkt a jeho kvalita. Nesmíme však zapomínat ani na faktory ovlivňující samotný prodej jako např. vhodnost prostředí, příjemné a profesionální vystupování personálu vstupujícího do kontaktu se zákazníkem či poskytování vhodných doplňkových služeb. Všechny tyto činitelé působí na zákazníka a podstatně ovlivňují jeho rozhodování při dalším nákupu. Proto se spokojeností zákazníka zabývají zejména společnosti, které udržují se zákazníkem dlouhodobý vztah.

Řízením vztahů se zákazníky se zabývá manažerský přístup CRM (Customer relationship management – Řízení vztahů se zákazníky). Tento přístup využívá specifických poznatků k budování hodnotného dlouhodobého vztahu pro obě strany. V současné době využívají služeb CRM agentur všichni „tahouni“ české ekonomiky.

Klíčová slova:

Strategické řízení, spokojený zákazník, hodnota pro zákazníka, CRM (Řízení vztahů se zákazníky), metody měření spokojenosti.

Summary

The customer satisfaction plays an inevitable role in the sale strategy of every organization. Apart of the product quality, there are plenty of other factors that influence the customer's purchase experience. The most important are ambiance of the sale place, professional manners of the front line staff and provided appropriate side services. All these factors affect customer and significantly influence the decisions regarding next purchase. Therefore it is necessary for the company to build a strong long-lasting relationship with the customer.

Number of companies implement the customer relationship management (CRM) as a part of their strategic management. They use the knowledge of customer needs and expectations to gain the competitive advantage. The field of CRM is so vast, that big companies usually outsource it and use services of some reputable CRM agencies.

Keywords:

Strategic management, satisfied customer, value for customer, CRM (Customer relation management), methods of satisfaction measurement.

Obsah

1. ÚVOD A TÉMA PRÁCE 1

2. CÍL PRÁCE 2

3. ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ 2

3.1. METODY POUŽITÉ V DIPLOMOVÉ PRÁCI 4

3.1.1. Metodický postup přípravy projektové studie 5

4. LITERÁRNÍ REŠERŠE 6

4.1. PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ 6

4.2. KONKURENČNÍ VÝHODA 9

4.3. SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA 12

4.3.1. Zákazník 13

4.3.2. Znalost zákazníka je nutnost 14

4.3.3. Jistot si zákazník cení 15

4.3.4. Nejlepší reklamu nám zajistí zákazník 15

4.3.5. Každý produkt je služba 16

4.3.6. „emoce“ – přítel nebo protivník 17

4.3.7. Občas je třeba zapojit diplomacii 17

4.4. HODNOTA PRO ZÁKAZNÍKA 19

4.5. CRM ANEB VZTAHY MEZI SPOLEČNOSTÍ A ZÁKAZNÍKY 20

4.5.1. První dojem trvá 20

4.5.2. Navázání vztahu 21

4.5.3. Nástroje pro vytváření vztahů se zákazníky 22

4.5.4. Rozvíjení vztahu 23

4.5.5. Ukončení vztahu 24

4.5.6. Spokojenost zákazníka z pohledu CRM 24

4.6. VĚRNOST ZÁKAZNÍKA 27

4.7. TOTAL QUALITY MANAGEMENT 29

4.7.1. Vztahy podle koncepce TQM 30

4.7.2. Zjišťování požadavků a očekávání zákazníků 30

4.7.3. Zvyšování spokojenosti zákazníků 31

4.8. MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA 33

4.8.1. Index spokojenosti zákazníka *34*

5. VÝSLEDKY PRÁCE **35**

5.1. SYSTÉMOVÉ A PROCESNÍ SOUVISLOSTI SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA . 35

5.1.1. Procesní orientace firmy *35*

5.2. ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA – PROJEKTOVÁ STUDIE 37

5.2.1. Charakteristika organizace *37*

5.3. VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ (HOSTŮ) 39

5.3.1. GSS – Guest satisfaction survey *39*

5.3.2. Guestware *41*

5.3.3. Vlastní studie *42*

5.4. NÁVRH SOUBORU HYPOTÉZ PRO ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA 49

6. ZÁVĚR **52**

SEZNAM LITERATURY **54**

PŘÍLOHY **55**

Seznam značek portfolia společnosti Marriott *55*

GSS Dotazník *56*

Seznam schémat

schéma 1 - Tradiční model procesu strategického řízení 7

schéma 2 - Integrovaný model procesu strategického řízení 9

schéma 3 - Analýza konkurence (Porterův model) 11

schéma 4 - Model řešení problémů 18

schéma 5 – Funkce kvality v závislosti na spokojenost zákazníka 26

schéma 6 - Strom problémů 44

1. Úvod a téma práce

Cílem teoretiků i praktiků v oblasti řízení je neustálé hledání univerzálního návodu, jak být dlouhodobě úspěšný v podnikání. Hledání strategických faktorů úspěchu je velmi složitý úkol vzhledem k dynamičnosti prostředí, ve kterém se firmy nacházejí.

To, co je úspěšné pro určité období a pro určitý podnik, nemusí být úspěšné v jiném období pro podnik jiný. I když je společenská realita složitá, některá pravidla jsou platná v jakékoliv době, jenom je jim přiřazena jiná váha, která odpovídá stavu společenského vědomí.

Proč se zabývat spokojeností zákazníka jako moderním marketingovým konceptem, když důraz na zákazníka je spojován s marketingovou koncepcí již po dlouhé období? Odpověď je právě v té změně váhy, která se v současnosti spokojenosti zákazníků přisuzuje. Již Petr Drucker vypozoroval, že zákazník je nejdůležitější součástí veškerého snažení podniku. Všechny činnosti podniku jsou podmíněné tím, zda má podnik zákazníky, kteří jsou ochotni a schopni výsledky snažení podniku koupit. Lze tedy konstatovat, že v současném konkurenčním prostředí je čím dál tím těžší takové zákazníky získat a udržet si je. Proto se hledají způsoby, jak být v této oblasti co nejefektivnější: „ Jeden z nejvíce frekventovaných a určitě jeden z nejaktuálnějších tlaků na management ve všech typech organizací je zaměřit se na zákaznické potřeby – být vedený zákazníkem, být tržně orientovaný, starat se o zákazníky atd.“

V této práci se zaměřím na problematiku spokojenosti zákazníka. Pokusím se vymezit základní principy a definovat nejdůležitější pojmy. Na celou problematiku bude nahlíženo ze dvou různých pohledů. Prvním je klasické pojetí spokojenosti zákazníka vycházející z marketingu zaměřeného na zákazníka. V tomto případě je zákazníkovi věnována veškerá péče, bez ohledu na návratnost investovaných peněz do zákazníka. Druhý pohled o něco mladší se soustředí především na budování hodnotného vztahu se zákazníkem. Spokojenost je zde brána také jako klíčový faktor nikoliv však nejdůležitější.

Jelikož pracuji na úseku styku se zákazníky, byl pro mě okruh témat víceméně jasný; obtížným rozhodnutím však bylo vybrat zajímavé a realizovatelné téma, které bude nejenom popisné, ale i přínosné svými podněty pro mou budoucí kariéru.

2. Cíl práce

Na následujících stránkách se pokusím identifikovat klíčové faktory ovlivňující spokojenost zákazníka a vysvětlit odborné pojmy související s tématem. Budu se snažit vymezit chápání spokojenosti zákazníka a jeho role v řízení podniku na základě nejnovějších poznatků. Dále se budu věnovat jednotlivým přístupům a technikám, které vedou k získání a udržení spokojeného zákazníka, který bude rád opětovně využívat nabídky podniku.

Cílem projektové studie bylo získat poznatky o vztahu mezi charakterem podniků a spokojeností zákazníka. Spokojenost zákazníků byla zjišťována na úrovni podniku z pohledu jejího vnímání manažery. Charakter podniku měl vytvořit rámec pro pochopení chování podniků ve vztahu k spokojenosti zákazníků.

3. Zvolené metody zpracování[1]

Práce využívá metod vycházejících jak z klasického objektivního chápání zkoumané reality, založených na racionalitě, tak z metod založených na principech jako je subjektivita a jedinečnost.

V poslední době se čím dál tím více rozvíjejí výzkumy, které jsou založeny na metodologii kvantitativního výzkumu. Tyto výzkumy, se obvykle dostávají do roviny popisování současného, nebo minulého stavu za pomoci statistické analýzy kvantitativních dat. Často se opomíjí právě fakt, že sociální realita je daleko složitější a nelze ji jenom kvantifikovat. Obzvlášť, když chceme načrtnout její budoucí vývoj. Proto je doporučováno stále více kombinovat při zkoumání takového objektu, jako je podnik, kvantitativní přístup s kvalitativním.

Při zpracování diplomové práce bude využita především skupina vědeckých metod označovaných jako metody logické a metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

[1] Konečný, M.: Metodologie vědy a výzkumu. VUT, Brno 1993

Logické metody

Logické metody využívají pro dosažení cíle principy logiky a logické myšlení autora. Obvykle hovoříme o šesti metodách, které jsou však v podstatě párově provázány, a proto se někdy také můžeme dočíst o trojici párových metod.

Indukce – Dedukce

Indukce: Proces vyvozování obecného závěru na základě posuzování jedinečných výroků či poznatků o charakteristikách prvků u jednotlivých objektů. Jde tedy o proces zobecňování od specifického k obecnému.

Dedukce: Jde o proces vyvozování konkrétnějších individuálních poznatků z poznatků obecnějších. V podstatě se na základě stanovených důvodů, za použití pravidel logiky, vytváří nová tvrzení. Jde tedy o proces přechodu od obecného ke specifickému.

Analýza - Syntéza

Analýza: Je procesem dekompozice strukturovaného objektu na jednotlivé komponenty, které jsou pak podrobeny hlubšímu, cílenému zkoumání. Jde o cílenou dekompozici strukturovaného objektu na prvky a vazby mezi nimi.

Syntéza: Vytváření strukturovaného objektu z jednotlivých prvků a vazeb mezi nimi.

Myšlenková analýza a syntéza tvoří navzájem se podmiňující celek.

Abstrakce – Konkretizace

Abstrakce: Myšlenkový proces, v rámci něhož se z různých objektů vydělují pouze jeho podstatné charakteristiky, čímž se ve vědomí vytváří objekt obsahující jen společné charakteristiky.

Konkretizace: Proces vyhledávání konkrétního prvku z určité třídy objektů.

Metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu

Metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu budou odvozené z jejich metodologie. Metody získávání kvalitativních dat se využívají s cílem získání informací o smyslu a významu (ne četnosti) konkrétních lidských projevů.

Kvalitativní výzkum se orientuje na pochopení smyslu jednajících sociálních subjektů, jeho úkolem je získávat neznáme skutečnosti o sociálních jevech. Kvalitativní výzkum odhaluje u sociálních jevů:

- existenci těchto jevů a jejich strukturu
- jejich vlastnosti a funkce
- faktory, které sociální jevy ovlivňují nebo s nimi jinak souvisejí

Cílem kvalitativního výzkumu není změření parametrů stanovených ukazatelů, ale vytváření adekvátního popisu nebo logické konstrukce celku sociálního jevu.

V kvantitativním výzkumu se nesleduje, zda zkoumaný jev existuje, co obsahuje, jaká je jeho struktura, jaké má vlastnosti a jaké jsou faktory, které s ním souvisejí nebo jej podmiňují a jakými proměnnými prochází. Kvantitativní výzkum je zaměřen na následující charakteristiky jevů:

- rozsah výskytu, zastoupení (četnost nebo okruh sociálních subjektů, u kterých se vyskytuje, nebo oblast, v níž se nachází)
- frekvenci (projev složek sociálního jevu v čase, např. opakování jeho výskytu)
- intenzitu (mohutnost nebo sílu jednotlivých složek sociálního jevu, např.míru spokojenosti, sílu zájmu atd.)

Ve výzkumné praxi je někdy těžké stanovit jednoznačnou hranici mezi kvalitativními a kvantitativními metodami. Jednou z hlavních příčin je skutečnost, že základní výzkumné metody, za které se považuje rozhovor a pozorování, jsou rozvíjeny v rámci kvalitativní i kvantitativní metodologie.

3.1. Metody použité v diplomové práci

V praktické části byla využita metoda empirického přístupu akčního výzkumu[2], který umožňuje identifikovat a řešit problémy v různých oblastech podniku.

Úkolem akčního výzkumu je zmapování funkce podniku jako systému a jeho subsystémů, zjištění situace a stávajícího stavu. Na základě tohoto výzkumu je třeba

[2] Palán, J.F., Kotvová, H: Management organizační změny. ČZU, Praha,1999

navrhnout další postupy a případnou rekonfiguraci systémů, vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníka.

Akční výzkum lze také chápat jako vědecký přístup v hledání faktů a experimentování. Základními kroky tohoto přístupu jsou:

1. Identifikace – zkoumání části podniku, která vyžaduje změnu.
2. Výběr problému – provádí se analýza příčin problému, definice cílů a formulace alternativních hypotéz řešení.
3. Realizace - zahrnuje vytvoření postupového plánu akcí, implementaci řešení a zpětnou vazbu, která ověřuje dosažené výsledky.
4. Závěry - zhodnocení a popis dosažení hypotéz.
5. Ověření – ověření hypotéz a zkoumání nových problémů.

Při zpracování této diplomové práce jsem vycházel především z analýzy poznatků dostupné odborné literatury. Dále jsem využil poznatků získaných z interview manažerky styku s hosty (Guest Relations) a Front Desk manažera hotelu Renaissance Prague.

3.1.1. Metodický postup přípravy projektové studie

1. Charakteristika vybrané společnosti.
2. Analýza procesů zabývajících se spokojeností zákazníka
    a. Návrh struktury volného rozhovoru se zaměstnanci organizace pro získání informací charakterizujících současný stav procesů v organizaci
    b. Vlastní rozhovor doplněný o zúčastněné pozorování
    c. Analýza vnitropodnikové evidence zabývající se spokojeností zákazníka
    d. Vyhodnocení získaných údajů
3. Charakteristika současného stavu a návrh hypotéz k odstranění zjištěných nedostatků.

4. Literární rešerše

4.1. Proces strategického řízení

„Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu. Veškerý potenciál podniku je proto nasměrován k dosažení tohoto cíle tím, že každodenní operativní rozhodnutí vycházejí z dlouhodobého strategického zaměření. Každý krok sleduje záměr vytvoření a udržení konkurenční výhody. Strategické řízení tak představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Jeho cílem je vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu.“[3] Popisem procesu strategického řízení se zabývala řada autorů (např. Kenneth Andrews, William F. Glueck, A.A. Thompson, A.J. Strickland, Gerry Johnson, Kevan Schloes). Tradicionalisté let 60. a 70. inklinovali k popisu procesu jako souslednosti kroků vycházejících od stanovení cílů, přes analýzu, evaluaci možných variant, volbu optimální strategie až po pečlivé naplánování její implementace. Tento logicky správný popis procesu v sobě obsahuje nebezpečí vyplývající z různého stupně formalizace jednotlivých kroků v reálném životě např. jednotlivé kroky mohou být realizovány zcela neformálně a to na základě zkušeností a senzitivity manažerů.

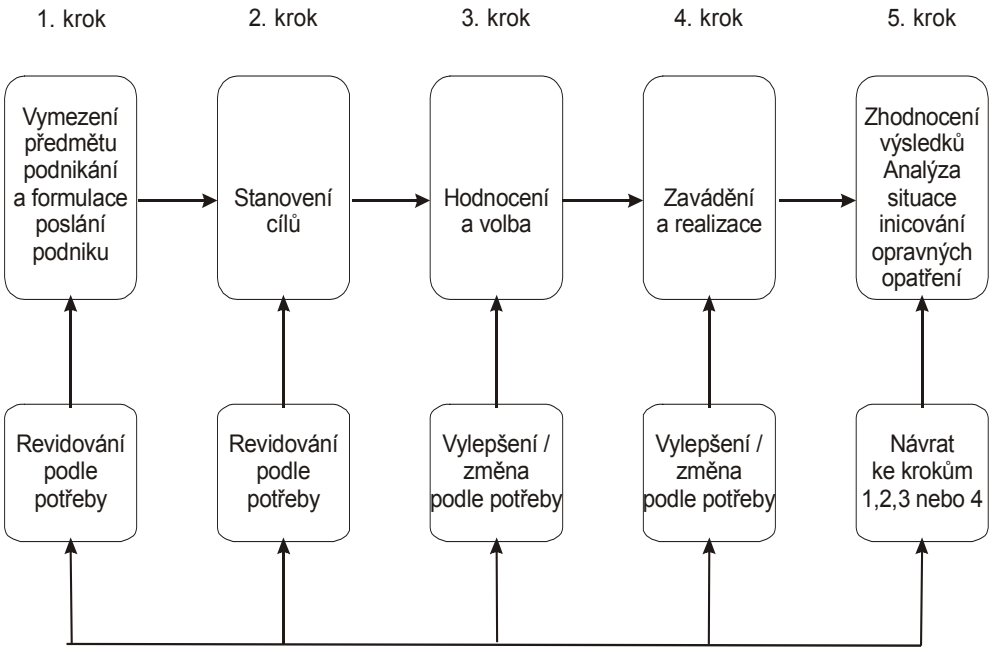
„Cílem strategického plánování je vytvářet a přetvářet obchody a výrobky firmy tak, aby jejich kombinace zabezpečovala uspokojivé zisky a růst.“ [4]

Tento způsob řízení podniku zahrnuje formulaci poslání (smysl existence organizace), strategických vizí (jasné představy o budoucnosti podniku) a strategických cílů.

[3] Hron, Tichá, Dohnal – Strategické řízení, Praha, 2000, str. 64

[4] Kotler – Marketing management, Praha1997

schéma 1 - Tradiční model procesu strategického řízení



Strategické řízení se skládá z pěti složek (viz schéma 1)

1. Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání

Základním úkolem vrcholového managementu je vymezit oblast, ve které firma podniká a ve které bude podnikat. Dále je nutné stanovit, jaký typ podniku je v současné době budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a je třeba definovat potřeby potencionálního zákazníka. Prvním důležitým krokem v určení cesty budoucího vývoje podniku je vymezení předmětu činnosti.

2. Stanovení strategických výkonových cílů

Stanovení přesně vymezených výkonových cílů je nutné ve všech oblastech ovlivňujících úspěch a životaschopnost podniku, na všech úrovních řízení. Akt stanovení formálních cílů převádí směřování podniku do konkrétních výkonových cílů, ale také předchází výkyvům, bezcílným činnostem, zmatku a ztrátě smyslu podnikání.

3. Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů

Tato složka strategického řízení se zabývá odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Formulace strategie je proces, jehož cílem je najít takový model chování (strategie), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak , že uspokojuje zájmy všech relevantních zájmových skupin.

4. Zavádění a realizace zvolené strategie

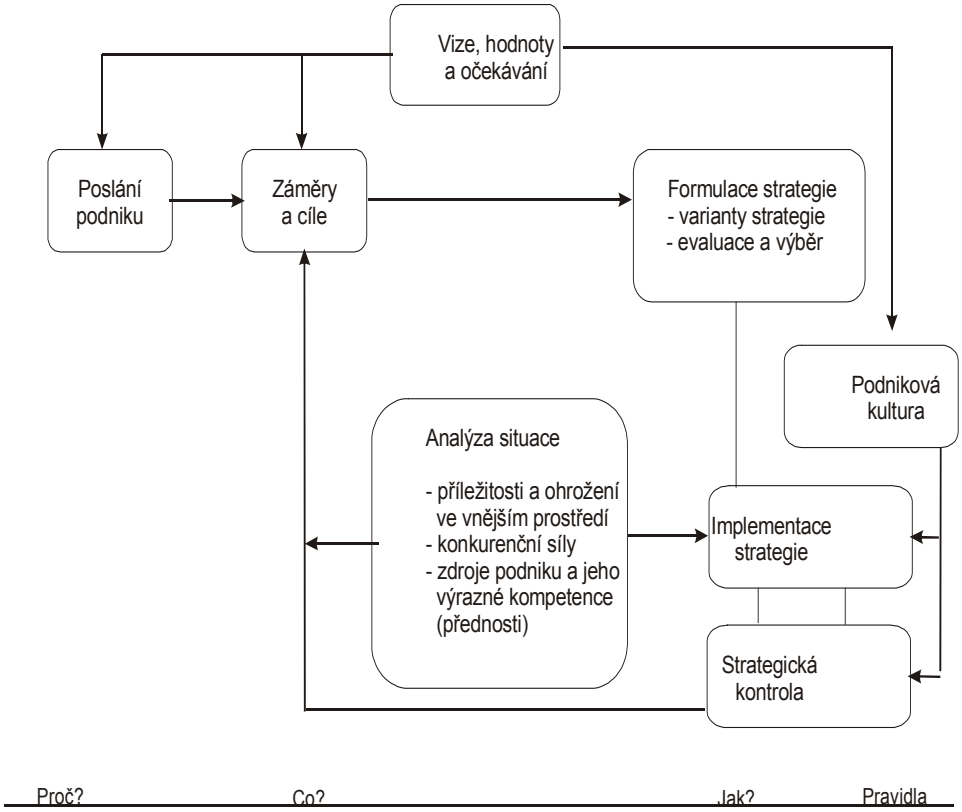
Zavést strategii a přimět jednotlivce i organizační jednotky k její realizaci je úkol spadající převážně do oblasti administrativní a role manažerů spočívá zejména v:

- tvorbě vhodné organizační struktury jako rámce pro realizaci strategického plánu,
- tvorbě strategií podporující finanční plány a programy,
- tvorbě silného pocitu závazku vůči podnikovým cílům a zvolené strategii,
- tvorbě motivačního mechanismu a systému odměňování vázaného na dosahování cílů,
- tvorbě podnikové kultury, která je sladěna se strategií.

5. Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření

Strategii je důležité v čase hodnotit, jelikož i dobrou strategii lze vylepšovat v závislosti na změnách konkurenčního prostředí, nových příležitostí a ohrožení, změnách v hierarchii cílů atd.

schéma 2 - Integrovaný model procesu strategického řízení[5]



4.2. Konkurenční výhoda

Finanční zdraví každého podniku závisí na umění managementu vyrobit kvalitní výrobky a následně je prodat na trhu. Nejlepším prostředkem jak toho dosáhnout je budování konkurenční výhody. „Má-li být podnik finančně úspěšný , musí alespoň v některých činnostech předčit své konkurenty, tzn. být konkurenceschopný.“[6]

Konkurenční výhodu lze budovat různými způsoby, mezi nejvíce využívané patří budování na základě zdrojů:

- Hodnotné zdroje - umožňují zužitkovat potenciál pozice podniku na trhu.
- Vzácné zdroje – předpokládají využití jedinečných zdrojů, které nemá konkurence k dispozici a nelze je ani jinak substituovat.

[5] Hron, Tichá, Dohnal – Strategické řízení, Praha, 2000, str. 67

[6] Hron, Tichá, Dohnal – Strategické řízení, Praha, 2000, str. 80

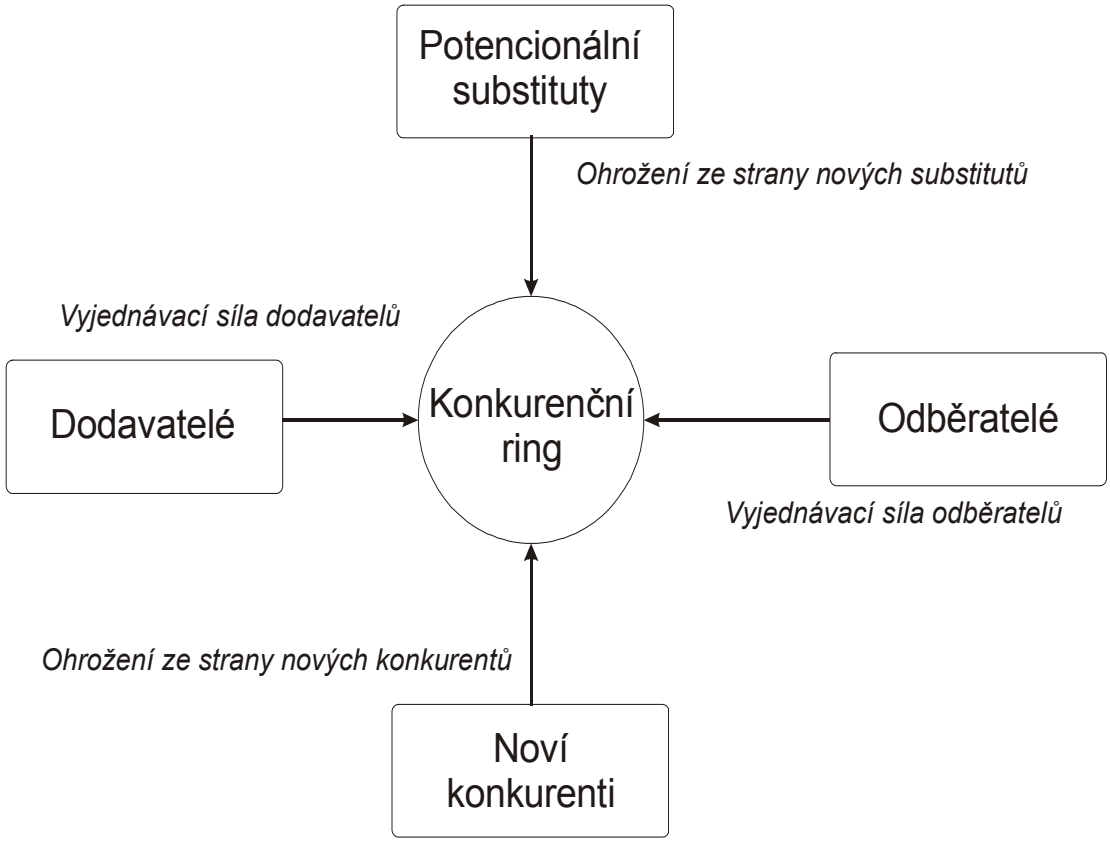
Mezi další způsoby získání lepšího postavení na trhu patří:

- Nabídka lepší kvality produktu než konkurence.
- Poskytování rozsáhlejších a kvalitnějších služeb.
- Garance nízkých cen v důsledku nižších nákladů na jednotku produkce než u konkurence.

Předpokladem budování konkurenční výhody je zmapování celkové situace podniku a to jak z vnitřního, tak i z vnějšího pohledu. Základními nástroji pro zjištění situace podniku jsou různé druhy analýz. Tyto analýzy je třeba provádět ve stanovených intervalech, aby byla zajištěna aktualizace dat. Mezi nejdůležitější analýzy patří např.:

- Step analýza – slouží jako nástroj k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Tyto faktory sleduje ve čtyřech základních segmentech: společenském, ekonomickém, technologickém a politicko-právním.
- SWOT analýza – slouží k rozboru silných a slabých stránek podniku.
- Strategické mapy – slouží k analýze tržního prostředí určitého odvětví, kde existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významné postavení na celkovém trhu.
- Analýza konkurence. Zejména analýza konkurence je velmi vydatným zdrojem informací při budování konkurenční výhody. Cílem analýzy konkurence je nalézt takovou pozici podniku, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím či budoucím konkurenčním tlakům. Porter vyčlenil pět základních sil, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku.

schéma 3 - Analýza konkurence (Porterův model) [7]



1. Ohrožení ze strany nových konkurentů. Vážnost tohoto ohrožení závisí na barierách vstupu do odvětví (vládní politika, kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům)
2. Vyjednávací síla dodavatelů. Dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat zvýšením cen surovin. To může nastat v případě, že podnik má pouze jednoho generálního dodavatele, jehož změna by byla spojena s neúměrně vysokými náklady nebo pokud má dodavatel dominantní postavení na trhu dodavatelů.
3. Vyjednávací síla odběratelů. Podobně jako u dodavatelů může být nebezpečné silné postavení odběratelů.
4. Ohrožení substituty. Čím snadněji lze nahradit produkt substitutem, tím méně je atraktivní dané odvětví.

[7] Hron, Tichá, Dohnal – Strategické řízení, Praha, 2000, str. 94

5. Rivalita mezi existujícími podniky je důsledkem snahy každého z nich vylepšit vlastní pozici

4.3. Spokojenost zákazníka

Pojem „spokojenost zákazníka“ je pojem velmi vágní a současně také proměnlivý. Každý ze zákazníků totiž do naší firmy vstupuje s jinými zkušenostmi. A to co jednoho rozzlobí jako nekvalitní servis, je pro jiného mnohem více péče, než kdy zažil.

Pět základních pravidel zajišťujících spokojenost zákazníka:

- Kvalitní produkt – spokojenosti zákazníka lze dosáhnout pouze přináší-li produkt zákazníkovi očekávanou hodnotu.
- Dodržení daných slibů (termín, cena) - zajišťuje zákazníkovi pocit určité jistoty ve vztahu.
- Servis je samozřejmost – další nabízené služby zvyšují hodnotu vztahu. Zvláště v konkurenčním prostředí s velmi podobnými výrobky jsou služby hlavním zdrojem odlišení od konkurence.
- Konzistentní úroveň – při každém setkání se zákazníkem musí podnik nabízet stejnou úroveň produkce. Důležité je to zejména v případě opakujících se obchodních operací, kdy si již zákazník vytvořil určité představy o tom, co může od vztahu očekávat.
- Osobní zájem – je jakousi „třešničkou na dortu“, i když v dnešním světě se stává již standardem. Zákazník by v žádném případě neměl nabýt dojmu, že je jedním z mnoha, kteří právě něco chtějí.

Spokojenost zákazníka výrazně závisí na jeho pocitech – potěšení nebo zklamání – vyplývajících z porovnání zákazníkem očekávané hodnoty se zákazníkem vnímanou hodnotou.[8] Pokud vzniká rozdíl mezi očekávanou a vnímanou hodnotou, tak dochází k nespokojenosti zákazníka. Jestliže hodnota vnímaná zákazníkem je menší, než hodnota očekávaná zákazníkem, tak bude zákazník nespokojený. Naopak, když bude zákazníkem vnímaná hodnota vyšší, než jim očekávaná hodnota bude

[8] Kotler, P.: Marketing a management: analýza, plánování, využití, kontrola.

zákazník spokojený. Úplně spokojený zákazník obvykle nemá zájem zaměnit podnikem poskytovaný výrobek či službu za dokonalejší výrobek či službu od jiného podniku. Pocit potěšení vytváří u zákazníka emocionální vztah k danému výrobku či službě a také k danému podniku.

4.3.1. Zákazník

V posledních dvaceti letech se podstatně změnilo pojetí strategie většiny firem. Klíčovým prvkem se stává zákazník. Podle druhu podnikání jej můžeme označovat různými synonymy. V cestovním ruchu hovoříme o klientovi, v pohostinství o hostovi, v maloobchodě o kupujícím a ve velkoobchodě o odběrateli. Dále můžeme zákazníka chápat jako spotřebitele nebo konzumenta. V každém případě jde vždy o osobu, která v dodavatelsko nakupuje produkty nebo služby dané společnosti, tzn. že zákazník je hlavním zdrojem příjmů firmy. Z tohoto důvodu je třeba věnovat zákazníkovi velkou pozornost.

Je třeba si uvědomit, že zákazník je člověk, a jako každý jiný i on má svá přání, tužby a potřeby. Tyto potřeby mohou být fyziologického charakteru, tzn. důležité k zajištění životních funkcí, nebo charakteru psychologického. Tyto sekundární neboli psychologické potřeby nejsou životně důležité, ale zpříjemňují život. Často jsou vyžadovány společenskými standardy ve společnosti. Od služeb a výrobků pak zákazník očekává, že mu uspokojí alespoň některé potřeby a tužby. Aby tomu tak opravdu bylo, musíme zákazníka dobře poznat a přizpůsobit tomu produkci.

Přední japonský odborník na jakost Noriaki Kano definoval tři základní úrovně spokojenosti zákazníka.

1. **Očekávaná jakost** – vystihuje minimální požadavky zákazníka, aby získal užitek z výrobku nebo služby.
2. **Žádoucí jakost** – zákazníci zjišťují přidanou hodnotu výrobku nebo služby. Spokojenost zákazníků se zvyšuje
3. **Obdivuhodná jakost** – hodnota přinášená zákazníkovi výrobkem nebo službou překračuje očekávání zákazníka. Někdy se také hovoří o umění pozitivně „šokovat“ zákazníka. Tento druh jakosti vyčleňuje dodavatele z jeho konkurence. Zákazník bude přesto spokojen i bez této jakosti.

4.3.2. Znalost zákazníka je nutnost

„Čím blíže je vám ten, ke komu mluvíte, tím méně musíte křičet.“[9] K tomu, abychom zjistily potřeby zákazníka je třeba budování a udržování komunikace. V první řadě musíme vědět kdo jsou naši klíčoví zákazníci, a v druhé řadě je musíme natolik dobře znát, abychom s nimi mohli efektivně komunikovat. Neboť platí, že komunikace je tím efektivnější, čím lépe známe svůj protějšek.

Je dokázáno, že při posuzování důležitosti zákazníků platí Paretův zákon, že 20 % příčin způsobuje 80 % následků. V podnikatelské praxi to znamená, že 20 % zákazníků přináší 80 % tržeb. Otázkou je, kdo jsou tito zákazníci a jak dobře je známe, jaké informace o nich máme a jak jsou tyto informace aktuální. Obecně lze říci, že kromě identifikačních dat jako IČO a DIČ, bychom měli pravidelně evidovat také:

- Objem a časový průběh odběrů od podniku, popř. od jiných konkurenčních dodavatelů
- Úroveň dodavatelského servisu, tzn. poměr objemu objednávek k objemu tržeb, kumulativně a v definovaných časových úsecích
- Plány do budoucna a objem a druh zamýšlených investic
- Vývoj finanční situace
- Vývoj platební disciplíny
- Aktivity konkurenčních prodejců

V jakémkoli partnerském vztahu, má-li se úspěšně rozvíjet, musíme myslet jako náš partner. V prodeji to znamená, že prodejce musí myslet jako zákazník. Myšlení za partnera znamená v první řadě trvalé projevování zájmu o míru jeho spokojenosti s partnerským vztahem, který je úzce spjat s mírou spokojenosti se službou. Musí zde být zájem dodavatele o to, zda se hodnota reprezentovaná přednostmi zakoupeného produktu skutečně materializuje. Výsledkem tohoto neutuchajícího zájmu je potom neustále aktualizovaná znalost toho, co zákazníka uspokojuje nebo bude uspokojovat v budoucnu.

[9] OligvyOne (Marketing&Media, číslo 11/2002) , str. 34

4.3.3. Jistot si zákazník cení

Míra rizik je v přímé relaci s mírou jistot poskytovaných firmou. Zákazník je člověk, tedy tvor konzervativní. Od svého dodavatele vyžaduje určitý standard a chování, tzn. jistoty, na které se může kdykoli spolehnout. Tyto jistoty jsou základem strategie mnoha firem. Nejčastěji může jít o jednotné uspořádání prodejních jednotek firmy, které umožňuje zákazníkovi snadnou orientaci, poskytování stejných produktů, zajištění hygienických standardů. Zejména firmy poskytující služby jdou často ještě dále. Většinu rutinně se opakujících činností mají písemně podchycenu v podobě seznamu na sebe navazujících procesů. Každá společnost si vytváří takovýto seznam standardních činností sama, a na základě vlastních zkušeností vždy vybírá pro každou činnost tu nejlepší možnou variantu. Sjednocená pravidla pak pomáhají poskytovat zákazníkům stejnou úroveň služeb, ať zákazníka obsluhuje jakýkoliv zaměstnanec.

Příkladem firmy, která si založila na poskytování jistot svou image je McDonald´s. Ať přijdeme do kterékoli restaurace McDonald´s, víme přesně co můžeme očekávat.

Některá pravidla mohou však postupně zastarávat. Jiná sice zjednodušují práci administrátorům a účetním někde v zákulisí, ale současně ztěžují jednání lidem, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Je zejména na vrcholovém managementu, aby zajistil pravidla, která stále mají smysl a zajišťují nejlepší efektivitu využití pracovních faktorů.

Je třeba mít stále na paměti, že jsou to jen obecná pravidla, a tudíž nemohou obsáhnout všechny situace, které mohou nastat během jednání se zákazníky. Vždy záleží na konkrétní situaci. Hlavně u pracovníků přední linie je třeba určité flexibility, neboť se může snadno stát, že v konkrétní situaci budou pravidla více na obtíž než k užitku a zákazník bude spíš rozladěn než spokojen s jednáním. Takovým malým příkladem budiž chování prodavačky, která ráno otevře obchod o 5 minut dříve před začátkem pracovní doby, vidí-li že venku v dešti stojí zákazník. Zákazník pak jistě ocení tento malý přestupek proti standardním pravidlům obchodu.

4.3.4. Nejlepší reklamu nám zajistí zákazník

Aby se ze spokojeného zákazníka stal „nadšený“ zákazník, který o vás bude přede všemi mluvit, musí být nabízenými službami „šokován“. Na mysli máme samozřejmě „šok“ pozitivní. Tedy cokoliv, co zákazníka příjemně překvapí a potěší.

Jde nám o to, aby zákazník získal pocit, že je pro nás natolik významnou osobou – a že si jeho návštěvy natolik vážíme – že se mu chceme nad rámec standardního obchodu také odvděčit.

Aby měl tento šok maximální účinek, zákazník nesmí tušit, co jej čeká. Nejde zde o dárek, který dáváme každému zákazníkovi proto, že u nás utratil určitou sumu peněz. Jde spíše o originální poděkování za to, že nás opět navštívil. Zákazník tedy nesmí dopředu vědět, že něco dostane, a váš dárek musí být pokaždé originální.

Služby, které naplní zákazníkova očekávání, zákazník předpokládá. Za ty zaplatil. Pokud ale dostane navíc nějakou hodnotu, bude potěšen. A právě tato „milá překvapení“ jsou později zdrojem pochvalných vyjádření na adresu podniku mezi svými partnery.

Každý obchodník ví, že nejlevnější způsob, jak získávat nové zákazníky, je podporovat ty současné, aby za ním posílali své přátele. Noví zákazníci je totiž nepodezírají ze skrytých úmyslů a doporučení jsou ověřena vlastními zkušenostmi. Chceme-li tedy, aby naši současní zákazníci přiváděli své přátele, musíme je o to požádat. Zákazníci vědí, že bychom rádi, aby naši firmu doporučovali svým známým. Pokud jsme si vytvořili se zákazníky přátelský vztah, nejsme už jen dodavatelem , ale také přítelem. A pokud nás přítel požádá o laskavost, snažíme se mu alespoň částečně vyhovět.

4.3.5. Každý produkt je služba

Obchodník si musí uvědomit, že produkty se nakupují proto, že mají určité přednosti a z nich vyplývající přínosy, které je činí pro cílové skupiny zákazníků natolik atraktivní, že ve vztahu k ceně tyto produkty představují hodnotu, jež motivuje členy těchto cílových skupin k učinění příslušného nákupního rozhodnutí. Pokud se tyto přednosti a přínosy vskutku naplní, říkáme, že nám produkt buď jednorázově dobře posloužil, nebo dobře dlouhodoběji slouží. Hovoříme-li tedy o jakémkoli produktu, máme na mysli službu, kterou od produktu zákazník očekává.

Při transformaci produktu na službu by prvním krokem mělo být správné převedení produktu do slovesného vyjádření služby. Z tohoto pohledu si pak např. nekupujeme ledničku, ale chlazení, nekupujeme párek v rohlíku, ale ukojení hladu, nekupujeme plynový kotel, ale teplo atd.

Dodavateli pak jde o budování dlouhodobého vztahu mezi ním a zákazníkem založeném na vzájemné důvěře. Takového vztahu lze dosáhnout pouze tehdy, je-li zákazník přesvědčen, že mu produkt slouží podle jeho očekávání a případná změna dodavatele by byla spojena s nadměrnou mírou rizika.

4.3.6. „emoce“ – přítel nebo protivník

Již v první polovině devatenáctého století poukázal český matematik a filozof Bernard Bolzano, že realita není jen to, co lze smyslově vnímat, ale že také existuje láska, nenávist, závist, atd., což jsou stavy, které Bolzano klasifikoval jako emocionální stavy. Člověk zaujímá k okolním objektům emocionální postoj, podle toho co k nim vnitřně cítí, jednoduše řečeno „jak se mu líbí“ nebo „jak je má rád“. Tento postoj může mít buď pozitivní či negativní charakter. Zejména ve vztazích mezi lidmi hrají emoce klíčovou roli a kromě produktu jsou dalším klíčovým faktorem ovlivňujícím vztah mezi prodejcem a zákazníkem. Člověk má zvláštní moc. Dokáže zpříjemnit i to nejnepříjemnější prostředí a naopak. Každý podnikatel by proto měl přikládat velký důraz na vystupování svých zaměstnanců první linie, tj. těch, kteří přijdou do kontaktu se zákazníkem. Neboť v první linii se rozhoduje o výsledku boje o úspěch produktu na trhu. Každý kontakt se zákazníkem – ať jde o sebebanálnější záležitost – je ve skutečnosti obchodním jednáním a zákazník si během tohoto jednání podvědomě poměřuje to, jak se s ním zachází, a podle toho odhaduje, jak důležité postavení asi zaujímá v podvědomí těch, kdo zastupují dodavatele.

Na emocionálním základě je vytvořena trvalá vazba mezi zákazníkem a společností, která se „zapíše do zákazníkova srdce“. Z pohledu zákazníka znamenají pozitivní emoce jistotu, že vztah je pod kontrolou. Společnost se zákazníkovi jeví jako důvěryhodná, cítí, že se může spolehnout na ni i na vztah, který existuje.

4.3.7. Občas je třeba zapojit diplomacii

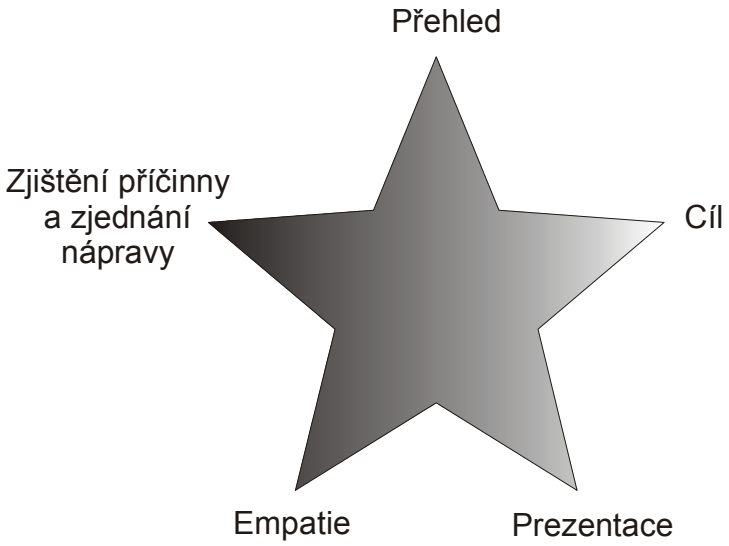
Součástí péče o zákazníka je také snaha o to, aby trvalý vztah nenarušily problémy, které během spolupráce vznikají. Může to být například reklamační řízení nebo vymáhání pohledávek. Jednání se zákazníkem, který je současně dlužníkem, je nebezpečné. Nevíme totiž, jestli jsou jeho finanční problémy dočasné, nebo zda je to notorický neplatič, jehož cílem je platbu pouze oddalovat, dokud jen to bude možné.

Je proto třeba nalézt vhodnou formu, jak peníze inkasovat, aniž bychom zákazníky odradili od dalších obchodů.

Při upozorňování na nezaplacené účty se tedy podniky pohybuje na tenkém ledě: chce-li získat své peníze, současně však nechce zákazníka proti sobě popudit. Jako velice neefektivní se jeví výhružky typu „zaplaťte nebo vás dáme k soudu“. Takovéto prostředky se použijí až v případě, že jsou vyčerpány všechny ostatní možnosti. Soudní řízení je velice nákladné a pokud podnik pouze blafuje ztrácí respekt zákazníka. Efektivnějším se jeví přístup odesílání faktur včas a v případě nezaplacení v termínu splatnosti poslat dlužníkovi jasnou a jednoduchou upomínku s žádostí o urychlenou platbu. Tímto přístupem podnik nepřímo sděluje, že svým pohledávkám přikládá patřičnou váhu.

Při řešení problému se zákazníkem by si tedy měl pracovník počínat velmi obezřetně. Následující schéma naznačuje 5 faktorů, na které by pracovník neměl zapomenout při přímém jednání se zákazníkem.

schéma 4 - Model řešení problémů



1. Přehled – při řešení konkrétního problému by pracovník neměl ztrácet přehled o celkové situaci.
2. Cíl – jediným správným cílem je nalézt takové řešení, které vyhovuje oběma stranám. Všechny ostatní cíle, jako např. rychle se zbavit

problémového zákazníka, jsou nepřípustné i když v praxi se hojně vyskytují.

3. Prezentace – důraz na vhodné jednání a vystupování. Arogantní přístup k řešení problému pouze vede ke konfliktu a dalšímu snížení spokojenosti zákazníka. Naopak správné vystupování může snížit nespokojenost zákazníka i když nabízené řešení není pro něj ideální.
4. Empatie – člověk, který řeší problémy by se měl umět vcítit do postavení druhé strany.
5. Zjištění příčiny a zjednání nápravy.

4.4. Hodnota pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka je relativní veličinou, protože potřeby a finanční zdroje, čili kupní síla zákazníků, jsou u každého z nich různé. Zákazníci se různí i ve svých nárocích a současně i ve finančních možnostech nákupu výrobků či služeb uspokojujících jejich potřeby.

Při definici hodnoty pro zákazníka můžeme vycházet z normy hodnotového managementu[10], která ji charakterizuje jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“.

Pro praktické potřeby výpočtu hodnoty pro zákazníka lze použít následující vzorec:

$$\text{Hodnota pro zákazníka} = \frac{\text{Velikost užitku}}{\text{Celkové nákady}}$$

Při vyčíslení velikosti užitku použijeme míru spokojenosti zákazníka. Přičemž budeme respektovat tzv. princip optimality. Vycházíme tedy z toho, že samotný užitek není měřitelnou veličinou, ale lze jej měřit pomocí potřeby, resp. míry její saturace.

V praxi to znamená, že se numericky srovnává exaktně či expertně zjištěná hodnota užitku s hodnotou míry saturace potřeby. Při tomto srovnávání se respektuje nepřekročitelnost zákazníkem požadované míry saturace jeho potřeby. Užitek se pak transformuje v míru spokojenosti.

[10] ČSN EN 12973 (01 0121) – Hodnotový management (platný od 10/2000)

Celkové náklady ve vzorci jsou reprezentovány veškerou, ekonomicky vyjádřenou zdrojovou náročností na dosažení užitku.

Z předchozího vzorce tedy vyplývá, že maximální hodnoty pro zákazníka dosáhneme pokud při minimálních nákladech získáme optimální užitek Vlček[11] tuto maximální hodnotu definuje jako: „Optimum slastí s minimem strastí“.

4.5. CRM aneb vztahy mezi společností a zákazníky

Customer relationship management (CRM) je přístup jednání se zákazníky založený na vzájemném budování vztahu mezi podnikem a zákazníkem.

„ V mnoha firmách je stále CRM mylně chápáno jako implementace software nebo zavedení call centra či úpravy v oddělení péče o zákazníky. Díky nekompletnímu přístupu již byly v zahraničí mnohé CRM projekty označeny jako málo efektivní. Příčinou je právě pouze částečné řešení či malá podpora managementu.“[12]

Trvalý a efektivní vztah se zákazníkem je základním předpokladem úspěšnosti firmy na trhu. Zejména v silném konkurenčním prostředí silný vztah zajistí, že zákazníci neodejdou ke konkurenci, jakmile o pár korun sníží ceny. Základem vztahu je výměna informací. Tato výměna informací je možná pouze existuje-li určitá důvěra mezi stranami. Důvěra se buduje velmi pozvolna a vzniká jen tehdy, pokud projevujeme upřímný zájem o přání zákazníka.

4.5.1. První dojem trvá

Při setkání s neznámým člověkem jsou podle psychologů kritické první čtyři minuty. Během této doby si o svém protějšku vytváříme názor a podvědomě jej zařazujeme do kategorie „líbí“ nebo „nelíbí“. Rozhodujeme se pouze na základě kusých informací jako je zevnějšek, hlas, gestikulace, postoj atd. Kromě toho rozhodnutí také významně ovlivňuje naše vnitřní rozpoložení. Přestože utváření názoru na druhou stranu se vytváří na základě těchto často velmi zkreslených subjektivních podkladů, jsou to právě tyto čtyři minuty, kdy se rozhodne, zda se

[11] Radim Vlček, Moderní řízení 1/2004 str. 32

[12] Naďa Kuželová, managing director- OgilvyOne (Marketing&Media, číslo 11/2002), str. 35

s námi bude druhá strana vůbec bavit. A jakmile své rozhodnutí jednou udělá, tato „značka“ nám často zůstane na celý život.

Zákazníci, kteří přicházejí do prodejny, kanceláře nebo dílny, posuzují firmu podobně. Nejdříve podle toho, jak vypadá prostředí a posléze podle přístupu zaměstnanců.

Zde je několik tipů pro minimalizaci rizika a zvýšení šance na úspěch:

- Dejte zákazníkovi najevo, že víte o jeho příchodu
- Pozdravte přátelským a otevřeným způsobem
- Vyslechněte si zákazníkovo přání
- Dejte zákazníkovi příležitost a čas, aby se „zabydlel“
- Ukažte zákazníkovi, co hledat

4.5.2. Navázání vztahu

Navázání vztahu se zákazníkem zahrnuje období, kdy se sjednávají dohody a podepisují smlouvy. Dohody často vznikají zcela neformálně, např. když vrátný v restauraci pozdraví hosty. Někdy dohody představují psané smlouvy, jako je tomu třeba u dohod o pojištění. Svým obsahem jsou tyto smlouvy velmi specifické a podrobné.

Při započetí vztahu si zákazník dobrovolně „prodává“ svoji svobodu, ale na oplátku dostává jistotu a možnosti kontroly a snižuje svá rizika.

Marketing se tradičně zaměřoval na období navázání vztahu. Existuje spousta nejrůznějších hotových modelů, které jsou pro tento účel efektivní a použitelné. Okruh zákazníků, se kterými společnost uzavře smlouvy, je pro budoucnost vztahu zásadní.

Každý podnět ke vzniku vztahu je založen na nějaké informaci. Tato informace musí být zajímavá nebo její zprostředkovatel musí působit věrohodně. Důležité je také načasování, kdy se informace dostane k potenciálnímu zákazníkovi, neboť vznik vztahu podnítí pouze informace, která se dostane k zákazníkovi ve správný čas. Např. výrobce dětských kočárků by se měl soustředit na páry, které čekají narození dítěte, jelikož je to nejpravděpodobnější doba, kdy bude chtít mladá rodina kočárek koupit.

Tradiční marketing řešil problém, jak dostat informaci k zákazníkovi prostřednictvím nákladných masových reklam. Oproti tomu řízení vztahů se

zákazníkem předpokládá, že společnost zná zákazníka natolik dobře, že je schopna předvídat jejich ochotu ke spolupráci a zájem s dostatečným předstihem. Informace jsou tak cíleně předávány pouze zákazníkům, u kterých je největší pravděpodobnost uskutečnění obchodu, čímž se velmi snižují náklady.

K tomu, aby společnosti mohly analyzovat přechodná období, zaznamenat je a využít při rozvoji vztahu se zákazníkem , potřebují mít o zákazníkovi dostatečné množství informací.

4.5.3. Nástroje pro vytváření vztahů se zákazníky

Ústředním momentem při získávání zákazníků je rozpoznání vhodných skupin, ke kterým je třeba se přiblížit, a nalezení efektivního způsobu přiblížení.

Marketing spřízněné skupiny

Jedním z možných způsobů, jak proniknout „zdí“ potenciálních zákazníků, je, přesvědčit stávající zákazníky, aby vystupovali jako doporučení společnosti a hovořili o přednostech vztahu. Taková „ústní“ reklama prováděná zákazníkem je nejefektivnější způsob komunikace s dalšími možnými zákazníky. Lidé obvykle považují tento druh informace za spolehlivější.

Marketing spřízněné skupiny je metoda při níž společnost prodává své výrobky prostřednictvím organizace členům organizace. Odbory, různé společnosti, etnické skupiny apod. jsou typickými spřízněnými skupinami. Cílem je využít citového spojení zákazníka se skupinou jako nástroje pro prodej výrobků a dále posílení spolupráce v rámci skupiny, aby bylo možno „šít“ členům skupiny výroky přímo na míru.

Nosné produkty

Zákazníci jsou málokdy ochotni ihned do vztahu výrazněji investovat. Je tedy třeba uvážit, co by mohlo být tím stimulem, který podnítí vznik vztahu. Tímto stimulem může být určitý nosný produkt. Obvykle to bývá výrobek, ale mohou to být i znalosti a schopnosti společnosti, který si již vydobyl své renomé na trhu a zákazníci jej dobře znají. Pokud společnost tento produkt ještě zlevní učiní z něj atraktivní lákadlo pro zákazníky, kteří jsou pak více ochotni zajít do obchodu, kde je jim představen jiný mnohem dražší produkt. Výsledkem potom často bývá, že si

zákazník koupí dražší méně známý výrobek. Tato metoda se využívá zejména v maloobchodním prodeji.

Systém podpory nových zákazníků

Zvládnout první setkání je na začátku rozvoje nového vztahu nejdůležitější. Obzvláště první nová setkání musí být úspěšná. Je důležité, aby zákazník průběžně dostával pozitivní podporu a cítil, že vztah má pro něj cenu. Zákazník potřebuje mít jistou, že si vybral správnou společnost.

Je také neméně důležité neustále ho informovat o tom, jak lze vztah zlepšit. Společnost musí připravit pro vztah jasný scénář, který povede chování zákazníka. Zákazník by se neměl dostat do situace, kdy si nebude jist tím, co se od něj očekává.

Podpůrné systémy pro nové zákazníky jsou velmi důležité, pokud jsou do různých fází vztahu zapojeny odlišné osoby

4.5.4. Rozvíjení vztahu

V průběhu rozvíjení vztahu dochází obvykle k výraznému růstu jeho hodnoty. V rámci epizod se vyměňují zdroje, což na obou stranách vede k tvorbě přidané hodnoty. V této fázi rozvíjení lze najít největší potenciál. Aby k nárůstu hodnoty vztahu skutečně došlo, musí společnosti soustředit více zdrojů na fázi rozvíjení nežli na fázi zrodu vztahu.

Poté co je vztah navázán, může společnost začít pracovat na systematickém zvyšování hodnoty vztahu. K tomuto úkolu může pak přistupovat z více pohledů: z pohledu ziskovosti vztahu, referenční hodnoty vztahu, přínosů ze schopností apod. Výsledek této práce je ale převážně závislý na době trvání vztahu. Dlouhodobé vztahy jsou zpravidla hodnotnější než krátkodobé.

Trvání vztahu je ovlivněno jeho pevností. Pevný vztah přežije i menší problémy. Společnosti dříve inklinovaly k názoru, že nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím pevnost vztahu je spokojenost zákazníka. Poslední výzkumy však roli zákaznické spokojenosti zpochybnily. Spokojenost zákazníka je důležitá, nikoliv však postačující podmínka pevného vztahu. Podíl spokojenosti zákazníka na tvorbě pevného vztahu je z určité míry závislá na odvětví podnikání. Obecně platí, že ve službách musí být tento podíl o něco vyšší než v ostatních odvětvích.

4.5.5. Ukončení vztahu

Vztah se zákazníkem jednou skončí. Lidé se obecně domnívají, že takové ukončení je rychlý a jednodušší proces než proces navázání. Není to však pravda. Ukončení vztahu má obvykle nějaký důvod: jedním může být skutečnost, že zákazník si nepřeje ve vztahu pokračovat a naváže vztah s jinou společností. Vztah také může skončit z iniciativy společnosti.

I ukončení vztahu musí společnosti umět řídit. Z tohoto procesu se mohou mnohému naučit. Společnost může ukončit vztah, protože je bezcenný. Měřítka hodnoty vztahu, ať už jde o čísla nebo význam, mohou být v různých odvětvích výrazně odlišná. Všechny společnosti by však měly být schopny stanovit hodnotu zákazníka, pokud se rozhodují, zda mají vztah ukončit.

Dojde-li k ukončení vztahu, měla by se společnost snažit o co nejelegantnější formu, bez ohledu nato, z čí iniciativy k tomu došlo. Všichni zákazníci jsou do jisté míry zdroji referencí a často i ukončený vztah může mít význam pro budoucnost.

Každý konec vztahu vyžaduje důkladné vyhodnocení jeho důvodu a zvládnutí setkání a dalších činností, které s ním souvisí. Vztah by neměl končit nedobrými pocity pro kteroukoliv stranu. Končící vztah by neměl fungovat jako negativní reference. Je moudré ponechat dvířka otevřená. Pak bude pro zákazníka snadnější změnit názor, pokud bude mít s další společností špatnou zkušenost.

4.5.6. Spokojenost zákazníka z pohledu CRM

Tradiční marketing zastává názor, že spokojenost zákazníka vede k ziskovosti. Události posledních let v bankovnictví a aeroliniích však ukázaly, že čím je konkurence ostřejší, tím hůře fungují modely zákaznické spokojenosti. Zejména bankovnictví je typickým příkladem. Například ve Finsku, kde existují jedny z nejvyspělejších bankovních služeb je až 70 % zákazníků neziskových. Systém funguje, pokud velmi zisková zákazníci – ti, kteří dotují ty neziskové – nenajdou pro své peníze jiné použití.

Hlavním cílem marketingu bylo zajistit spokojenost zákazníka, dokonce i na úkor ziskovosti. Obzvláště populární, zejména v 80. letech, byla myšlenka spokojenosti zákazníka v komplexním systému řízení jakosti TQM (vysvětleno dále).

Od počátku 90. let, zvláště po roce 1994, zpochybnilo mnoho studií vzor spokojenosti zákazníka. Byla učiněna řada pokusů na vyvinutí metody, která by

umožnila změřit ekonomický efekt opatření vedoucích ke zlepšení kvality. Týkaly se převážně společností, které obdržely cenu za jakost, ale jejichž hospodářské výsledky byly špatné. Na základě těchto pokusů se došlo k závěru, že myšlenka, že dobrá kvalita vede ke spokojenému zákazníkovi, který je loajální a tím ziskový je velmi zjednodušující, než aby se mohla stát základem rozvoje vztahů se zákazníky. Obecně lze problémy spokojenosti zákazníka shrnout do následujících otázek:

- Proč není cena započítána jako variabilní?
- Je vztah mezi kvalitou a spokojeností lineární?
- Je možné změřit zákazníkovu spokojenost?

Proč není cena variabilní faktor

Modely založené na vzoru spokojenosti zákazníka nepočítají s cenou jako proměnnou. Hlavním názorem je, že spokojení zákazníci jsou ochotni zaplatit poněkud vyšší cenu, aby získali určité výrobky nebo služby, nebo jsou – pokud jde o cenu – přinejmenším méně citliví.

Je nicméně zřejmé, že cenu, stejně jako investice zákazníka do vztahu, nelze při vyhodnocování spokojenosti zákazníka opominout. Zákazník si zase formuje vlastní představu o hodnotě vztahu tím, že hodnotí kvalitu ve vztahu k úsilí, které musí vynaložit, aby ji získal.

Takto je možné, aby se zákazník spokojil i s horší kvalitou, protože ji dostává s menším úsilím. A naopak, zákazník, který dostává službu vysoké kvality může být nespokojen, protože cítí, že úsilí, které musí vynaložit je příliš velké, než aby to stálo za to.

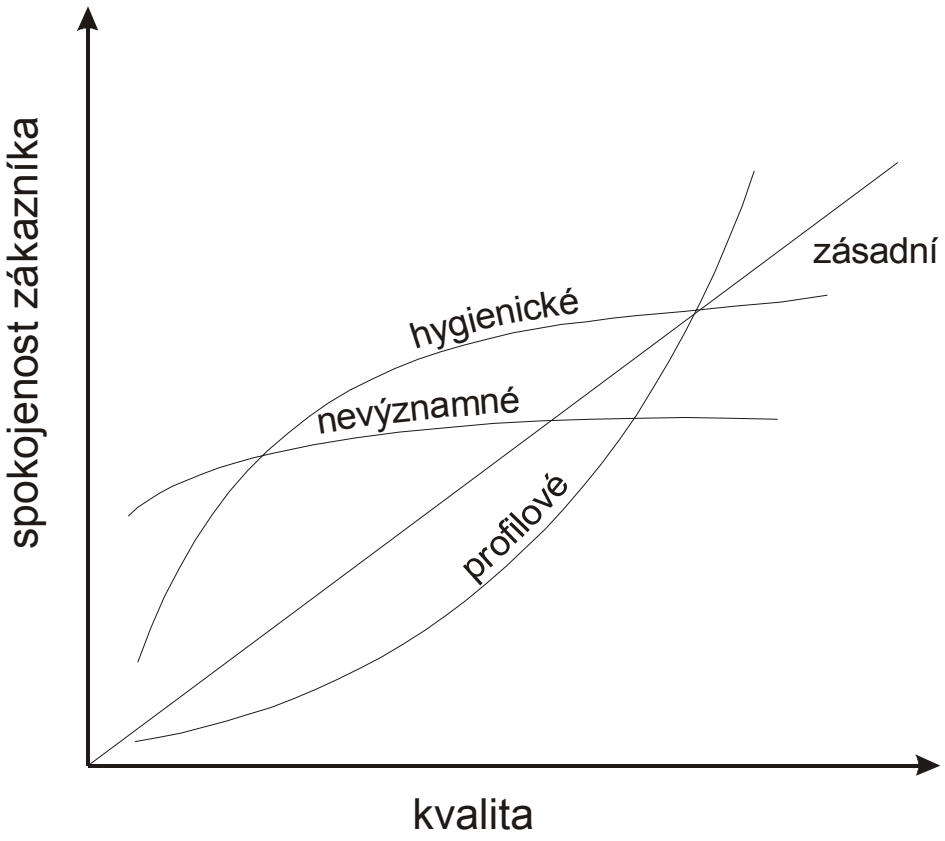
Je vztah mezi kvalitou a spokojeností lineární?

Obecně se předpokládá , že vztah mezi kvalitou a spokojeností zákazníka je lineární, tzn. čím vyšší je kvalita, tím je zákazník spokojenější. Vůbec to tak ale nemusí být! Různé faktory ve vztahu různě ovlivňují celkový dojem zákazníka. Spojení mezi kvalitou a spokojeností zákazníka může být vyjádřeno jako funkce kvality. Ty mohou být rozděleny na čtyři odlišné typy:

1. Zásadní faktory – vztah mezi kvalitou a spokojeností zákazníka je lineární. Zlepšení kvality vede k přímému zlepšení spokojenosti zákazníka.

2. Hygienické faktory – zlepšení kvality neovlivní spokojenost zákazníka v pozitivním smyslu, zatímco kvalita pod určitou úrovní znamená výrazný pokles jeho spokojenosti. Kvalita musí dosáhnout určitou úroveň, ale pak už nejsou další investice do ní nutné.

schéma 5 – Funkce kvality v závislosti na spokojenost zákazníka



3. Bezvýznamné faktory – faktory, u kterých snížení nebo zvýšení kvality nijak neovlivní celkový dojem zákazníka a jeho spokojenost.
4. Profilové faktory – jsou faktory, které odlišují společnost od průměrné úrovně v oboru a od konkurence. Lepší kvalita může zlepšit celkový dojem zákazníka a jeho spokojenost.

Je tedy důležité rozpoznat různé faktory, které mají vliv na kvalitu; jen tak je možno diferencovat investice podle funkcí kvality. Velice důležité je vyhnout se nerovnoměrné úrovni kvality ve faktorech, kde nižší kvalita může mít zničující důsledky, a spíše investovat do profilových a zásadních faktorů.

Je možné měřit spokojenost zákazníka?

Užitečnost různých metod měření při hodnocení spokojenosti zákazníka je sporná. Tyto metody často vychází z nepříliš přesných zdrojů dat jako je dotazování, počet reklamací atd. (viz. měření spokojenosti zákazníků v modelu TQM, kapitola 4.8). Cílem většiny měření je dosáhnout vyváženosti mezi očekáváními a konkrétními zkušenostmi. Jsou-li pak očekávání zákazníka vyšší než to, s čím se ve skutečnosti setkává, bude nespokojen.

Čistě teoreticky může tedy dojít ke zvýšení spokojenosti zákazníka snížením jeho očekávání. Např. pokud zákazník nemá konkrétní očekávání ohledně úrovně služeb nějaké restaurace, může vnímat i podřadnou úroveň jako relativně dobrou. Toto však nebude fungovat u delších vztahů, které předpokládají opakování setkání, neboť každá předchozí zkušenost ovlivní zákazníkovo očekávání pro další setkání, které se tak stupňuje.

Druhým problém se týká toho, zda může zákazník tolerovat určitý rozsah špatných služeb, než dojde k ovlivnění jeho spotřebitelského chování. V současné době probíhají diskuse, zda existuje jasné spojení mezi názory zákazníka a jeho chováním. Když zákazník porovná svá očekávání s realitou a bude nespokojen, bude to mít přímý vliv na jeho chování? Ukazuje se, že zákazníci jsou do jisté míry tolerantní. Rozsah tolerance se pochopitelně mění podle zákazníka a setkání. Otázkou zůstává zda je možné zvýšit hladinu tolerance zákazníků.

4.6. Věrnost zákazníka

„Mnohdy vynakládáme poměrně vysoké prostředky na získávání nových zákazníků anebo na získávání zákazníků pro nový produkt a na stávající trošku zapomínáme. Přitom náklady na získání nového zákazníka jsou mnohdy až desetinásobné v poměru k nákladům na udržení stávajících.“[13]

Mnohé výzkumy prokázaly význam budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Byla prokázána úzká spojitost mezi kvalitou produkce, udržením

[13] Marketing&Media (číslo 11/2002 str. 17)

zákazníka a ziskovostí. Ziskovost dlouhodobých vztahů je dána především následujícími skutečnostmi:

- Opakovaný obchod
- Prodejní, marketingové a zřizovací náklady jsou amortizovány v průběhu delší životnosti zákazníka
- Obsluha stálých zákazníků je méně nákladná
- Spokojení a loajální zákazníci jsou zdrojem referencí
- Spokojení zákazníci jsou většinou ochotni zaplatit víc

Přestože tyto skutečnosti nejsou obecně platné pro všechny služby, představují různé příležitosti zvyšování zisku pro většinu podniků v oblasti služeb. Úspěch politiky udržení zákazníka v budoucnu závisí na výchozí situaci podniku.

Sofistikovaný management si je vědom, že největší objem příjmů plyne právě od věrných zákazníků. Proto jsou vynakládány nemalé částky na akce, podporující vztah se zákazníkem.

Nejčastěji se setkáváme s věrnostními programy, které mají formu jakéhosi klubu, jehož členové získávají různé výhody. Markantní je tato situace zejména v leteckém a hotelovém průmyslu. Mezi nejznámější programy patří Marriott Rewards, Hilton Honors, Starwood Preferred Guests, OK plus, Lufthansa Miles&More, Baťa klub, atd. Dnes snad již neexistuje jediná letecká společnost či větší hotelový řetězec, který by nevyužíval věrnostních programů.

Většina těchto programů je založena na principu sbírání bodů (mílí) podle množství uskutečněných obchodů se společností. Tyto body pak mohou být vybírány formou různých slev na další služby společnosti, např. noc či let zdarma. V současné době dochází k vzájemnému propojování jednotlivých věrnostních programů, čímž zákazníci získávají širší možnosti body sbírat i je utrácet.

Z členství plynou i další výhody, týkající se zejména nadstandardních služeb jako je přednostní obsloužení, „free upgrade“, stálá informovanost o dění společnosti, nabídky akčních slev, atd.

Věrnostní program je třeba brát jako jakousi odměnu za věrnost. Zároveň musí dostatečně stimulovat zákazníka k dalšímu uskutečnění obchodu. Je třeba také zmínit, že ani sebelépe koncipovaný věrnostní program nepřinese okamžité výsledky. Zákazník se totiž musí nejprve přesvědčit o jeho funkčnosti a k tomu, aby ji mohl

prověřit, se musí kvalifikovat splněním určitých podmínek – a právě toto chce čas. A nejen to: aby program správně fungoval musí se správně „prodat“, neustále monitorovat a vytrvale připomínat zákazníkovi jeho výhody.

4.7. Total Quality Management

Řízení jakosti bylo poprvé zavedeno ve Spojených státech kolem roku 1920 jako statistický nástroj ke zlepšování průmyslové výroby. V období svého zrodu bylo řízení jakosti omezeno pouze na určité technické oblasti a na snižování počtu vadných výrobků na výrobní lince. Později se postupně stávalo řádnou složkou podnikových činností a rozšířilo se na celkový přístup k zabezpečování jakosti, který zahrnuje množství různých oblastí, včetně plánování, vývoje a průzkumu trhu.

Celkový přístup k zabezpečování jakosti se nazývá Total Quality Management (TQM) a vznikl počátkem sedmdesátých let minulého století jako další pokračování orientace na zajištění jakosti výrobků a produkce. Koncepce TQM je otevřeným systémem, absorbujícím všechno pozitivní, co může být využito pro rozvoj organizace. Jde o organizace, která se neustále formuje a tak zlepšuje plnou spokojenost zákazníka. Celkové řízení jakosti musí být náplní činnosti každého oddělení, kde se bude každý pracovník aktivně podílet na splnění společného cíle – spokojenosti a věrnosti zákazníka. Rozhodujícím motorem pro uplatnění koncepce TQM je přesvědčení a příkladné přijetí těchto metod vrcholovým managementem, neboť jen ten může zásadně ovlivnit úspěšnost celé koncepce.

Manažer musí vědět, jak je úsilí podniku hodnoceno zákazníky. Koncepce TQM mu umožňuje tyto informace získávat a efektivně zpracovávat. Nejčastěji je tímto úkolem zjišťování a vyhodnocování požadavků a očekávání zákazníků pověřeno oddělení marketingu. Dále TQM umožňuje minimalizovat vlastní nedostatky vůči konkurenci a zavádět zlepšovací opatření.

Filozofie TQM klade důraz na

- Rychlost reagování na změny na trhu,
- Přizpůsobivost požadavkům zákazníka,
- Spolupráci a komunikaci uvnitř organizace,
- Kooperativní styl vedení a jeho angažovanost při zavádění a realizaci TQM

4.7.1. Vztahy podle koncepce TQM

Interní

TQM přináší do podniku mnoho změn. Jednou z nich je i změna pohledu na zákazníka, jako odběratele našich výrobků. V koncepci TQM je zákazníkem každý zaměstnanec a současně je také dodavatelem výrobku nebo služby. Tento přístup zprůhlední všechny činnosti podniku a podnik získá lepší přehled o výrobcích. Mezi zákazníkem a dodavatelem by mělo docházet k výměně informací o požadavcích a výsledcích a cílem by mělo být odstranění dalších úprav výrobku u zákazníka. Tím se ušetří náklady, které by vznikly na straně zákazníka (odběratele) při) úpravě výrobku podle svých představ. Takto vytvořená zpětná vazba nesmí přestat fungovat.

Mezistupněm mezi interními a externími dodavatelsko-odběratelskými vztahy jsou dodávky mezi závody jedné skupiny podniků. Tyto vztahy bývají často problematické, ale se zavedením TQM se podstatně zlepší. TQM musí úspěšně zavést obě části podniku, jinak narazí zavedení na jedné straně na nepochopení druhé strany. Kladný efekt spočívá v tom, že u zákazníka odpadnou nákladné vstupní kontroly.

Externí

Podle filozofie TQM nesmí být brán dodavatel jako protivník a zkoušky jakosti by měli probíhat na jeho straně po vzájemné výměně informací o požadavcích na jakost. Počet dodavatelů by se měl zredukovat a mělo by docházet ke vzájemné komunikaci a podpoře.

Uplatňování TQM ve vztazích mezi dodavatelem a odběratelem vede k redukci chyb, a tím i ke značným úsporám nákladů u dodavatelů i odběratelů a k větší spokojenosti u zákazníků.

4.7.2. Zjišťování požadavků a očekávání zákazníků

Aby nový výrobek či služba přinášel žádaný zisk, musí jeho účel nebo vlastnosti odpovídat požadavkům zákazníků v době prodeje. Proto je nezbytné, aby marketing na začátku plánování nového výrobku tyto informace zajistil s co největší přesností.

Mezi základní nástroje získávání těchto informací patří:

- **Přímé dotazování známých nebo potenciálních zákazníků**. Vynikajícím zdrojem informací je přímý rozhovor. Měli by být kladeny strukturované dotazy, které musí poskytovat dostatečný prostor pro odpovědi s dostatečnou vypovídací schopností. Otázky by měli vypracovávat marketingoví experti.
- **Neutrální marketingová studie nejdůležitějších trhů.** Jsou-li výrobky určeny pro nové trhy, pak je nezbytné vypracovat marketingovou studii. Tohoto úkolu se může pro svou nezaujatost ujmout neutrální instituce (univerzita, výzkumný ústav, atd). V případě zahraničních trhů by se nemělo zapomenout na požadavky cizí země na bezpečnost výrobků, zákony a předpisy na ochranu spotřebitele.
- **Systematické vyhodnocování obchodních jednání, dotazů zákazníků a reklamací.** Zdrojem informací o požadavcích zákazníků jsou veškeré osobní kontakty, jako obchodní jednání, reklamace, poradenství, písemné stížnosti, školení zákazníků apod. Všichni zaměstnanci první linie musí být obeznámeni, jak s takovými informacemi nakládat a jak je předávat dál, aby se dostaly na správné místo.
- **Zkoumání konkurence.** Zkoumání konkurenčních výrobků je dnes již v mnoha podnicích běžnou praxí. Méně rozšířené je systematické zjišťování silných stránek každého jednotlivého konkurenčního výrobku – tzv. benchmarking. Právě tato silná místa by měl vlastní výrobek překonat, aby získal na trhu výhodnější postavení.
- **Návrhy z vlastní organizace.** Je účelné pověřit jednu nebo více zlepšovatelských skupin úkolem efektivního shromažďování informací o požadavcích a očekávání zákazníků.

4.7.3. Zvyšování spokojenosti zákazníků

Pro dynamický proces zlepšování jsou nezbytným katalyzátorem změn tzv. konstruktivně nespokojení zaměstnanci. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou přesvědčeni, že věci lze dělat lépe a jsou ochotni a schopni tyto změny realizovat. Jsou připraveni diskutovat o stávajících systémech a procedurách, dokonce i požadovat od managementu organizace vysvětlení, proč se věci dělají stále starým způsobem. Tito lidé mohou zásadním způsobem přispět k úspěšné změně organizace.

Poté, co jsou vhodným způsobem zjištěny očekávání a požadavky zákazníků, je třeba pomocí cíleného zlepšování odstraňovat odhalené slabiny.

Opatření ke zvyšování spokojenosti zákazníků:

- **Organizace s orientací na zákazníky.** Všichni zaměstnanci musejí být v rámci školení TQM informováni o významu zákazníka, jeho spokojenosti s podnikem a o důležitosti správného vystupování při vzájemném jednání. Následně je třeba přijmout organizační opatření a stanovit pravidla chování k zákazníkům
- **Zapojení zákazníků do tvorby výrobků.** Zejména u spotřebního zboží se ukázalo jako velmi účinné představování plánovaných výrobků statisticky vybranému okruhu zákazníků. Výrobce pak může reagovat na jejich připomínky ve fázi plánování. Takovéto výrobky pak zpravidla bývají na trhu lépe přijaty.
- **Systematický benchmarking.** Benchmarking srovnává silné stránky vlastních výrobků a služeb s nejlepšími výsledky konkurence. Abychom mohli sledovat prováděná zlepšení, musí být benchmarking prováděn v pravidelných časových intervalech a při plánování každého nového výrobku.
- **Nepřetržité měření spokojenosti zákazníků, zlepšování slabých míst.** Služby zákazníkům jsou jako neustále ustupující obzor. Dnešní vysoké standardy mohou být během několika let považovány za nízké. Konkurenční tlak na trhu neustále vzrůstá, proto případná neschopnost zlepšit slabá místa se okamžitě projeví jako pokles standardů v porovnání s konkurencí.
- **Zřízení místa pro shromažďování a vyřizování stížností a podnětů zákazníků.** O reklamačním dění by mělo být vedení podniku pravidelně informováno. V praxi se také osvědčilo zřízení centra pro zákazník, jehož úkolem je navazování přímých kontaktů s reklamujícími zákazníky a urychlení zpracování těchto reklamací. Užitečné je vést databázi reklamačních případů, která umožňuje vysledovat opakující se případy. Osobní rozhovor s reklamujícím zákazníkem, který je veden na profesionální úrovni, je společně s promptním odstraněním závady účinným prostředkem k eliminaci nepříjemných následků.
- **Zdokonalování.** Zdokonalováním by se měly zlepšovat výsledky podniku a tím i spokojenost zákazníků. Proces neustálého zdokonalování je znám také pod pojmem „KAITZEN“. Kaitzen je označovaný jako „týmový“ způsob řízení lidí, který vede ke zvyšování výkonnosti podniku pomocí neustálého zlepšování. Zlepšení ve smyslu TQM se rozumí odstraňování chyb, neracionálních činností, překážek, komunikačních a informačních mezer, problémů v řízení atd. Kaizen stojí v protikladu ke změnám či zlepšením pomocí velkých investic. Systém Kaitzen může

fungovat jen v organizacích, kde je otevřená komunikace s maximální mírou vzájemné informovanosti pracovních týmů a kde jednotlivé týmy spolupracují. Výsledkem procesu zlepšování by pak měla být taková změna celého procesu , která zabrání opakování analyzovaného problému.

4.8. Měření spokojenosti zákazníka

Přestože se zdá na první pohled, že měření spokojenosti je téměř nemožné, existuje několik veličin s poměrně dobrou vypovídací schopností. Např. to je **procento zákazníků, kteří opakovaně nakupují u stejného výrobce**. Neboť v plně konkurenčním prostředí se k výrobci budou vracet pouze zákazníci, jejichž požadavky a očekávání byly z velké míry naplněny.

Při měření zákazníkovi spokojenosti musíme vycházet ze dvou okruhů dat. Kvalitativních a kvantitativních. Ani jeden okruh nemá sám o sobě dostatečnou vypovídací schopnost, proto musíme při celkovém hodnocení brát v úvahu obě složky.

Kvantitativní data poskytují výsledky, údaje o trendech a data která se dají srovnat s konkurencí nebo je lze snadno statisticky zpracovat. Příkladem těchto dat může být např. údaj o podílu na trhu a jeho růstu, zprávy o výnosech a zisku či studie měření jakosti (počet vad, doba odbytu, míra obratu zásob, atd.).

Kvalitativní data umožňují větší zaměření na zákazníka. Získávání těchto dat je prováděno nejčastěji na základě subjektivních metod, kdy zákazníci mají možnost slovně se vyjádřit ke zkušenostem ze vztahu s dodavatelem. Kvalitativní měření pomáhá podniku identifikovat zejména skryté potřeby zákazníků, preferované vlastnosti výrobků či důležité aspekty vztahu (na co klade zákazník ve vztahu důraz).

Dílčí aspekty spokojenosti mohou měřit různé veličiny, jejichž poskládáním lze vytvořit obrázek celkové spokojenosti zákazníků i slabých míst podniku. Tyto aspekty zpravidla nemají velkou vypovídací schopnost. Chceme-li získat alespoň do jisté míry spolehlivé údaje, ne jejichž základě se dají přijímat rozhodnutí a provádět korekce, musíme zvolit cestu profesionálně prováděných průzkumů.

Základní měřitelné aspekty spokojenosti zákazníků:

- **Strukturované výsledky dotazování**. Dotazování zákazníků by mělo být svěřeno profesionálům. Nejlépe se osvědčují neutrální průzkumy, při nichž dotazovaný neví, která firma má na jeho odpovědích zájem.
- **Průběh a vyřízení reklamací a stížností.** Reklamační kvóty poskytují obraz o počtu potencionálně nespokojených zákazníků. Pro potřeby managementu by měly být odděleny reklamace výrobků od jiných reklamací, čímž se získá přehled a zvýrazní kritická místa.
- **Zákazníkův systém hodnocení.** Zákazník si vytváří svůj systém hodnocení dodavatelů, ve kterém jsou zachycena kriteria, jež považuje zákazník za důležitá. Tento systém však neobsahuje očekávání, která nejsou-li splněna a mohou vést k výměně dodavatele.

4.8.1. Index spokojenosti zákazníka

Jedná se o metodiku měření spokojenosti zákazníka vytvořenou s cílem doplnit stávající měřítka výkonnosti národních ekonomik. Byl vyvinut za účelem sjednotit základní měření spokojenosti zákazníka, tak aby mohl být použit i pro mezipodnikové srovnávání. Primárním cílem indexu je stanovení úrovně věrnosti zákazníka – klíčového pro současné a budoucí trendy podniku.

Celá metodika je postavena na 15-ti základních otázkách pomocí kterých se zjišťují sledované proměnné.

tabulka 1 - Vztah sledovaných a měřených proměnných

Otázka	Popis měřené proměnné	Sledovaná proměnná
1	Celkové očekávání jakosti (před nákupem)	Očekávaná jakost
2	Očekávání pokud jde o přizpůsobení výrobku zákazníkovi, neboli do jaké míry výrobek odpovídá osobním požadavkům zákazníka (před nákupem)	
3	Očekávání spolehlivosti, neboli jak často vznikne problém (před nákupem)	
4	Celkové hodnocení zkušenosti s jakostí (po nákupu)	Vnímaná jakost
5	Hodnocení zkušenosti s přizpůsobením neboli do jaké míry výrobek odpovídá osobním požadavkům zákazníka (po nákupu)	
6	Hodnocení spolehlivosti, neboli jak často vznikl problém (po nákupu)	

7	Hodnocení jakosti s ohledem na cenu	Vnímaná hodnota
8	Hodnocení jakosti s ohledem na kvalitu	
9	Celková spokojenost	Spokojenost zákazníka (index)
10	Nesplnění očekávání (výrobek nesplnil nebo převýšil očekávání)	
11	Výrobek ve srovnání s ideálním výrobkem (službou v dané třídě	
12	Stěžoval si zákazník formálně či neformálně na výrobek (službu)	Stížností zákazníka
13	Hodnocení pravděpodobnosti opětovného nákupu	Věrností zákazníka
14	Cenová hranice (zvýšení) s ohledem na opětovný nákup	
15	Cenová hranice (snížení) aby došlo k opětovnému nákupu	

Z odpovědí na tyto otázky si manažer podniku může získat věrný obraz o tom jakou hodnotu jim podnik přináší a jak jsou s ním spokojeni. Výstupy z indexu umožňují zejména předvídat:

- Vztah mezi spokojeností zákazníka a výnosem firmy.
- Finanční hodnotu spotřebitelské základny nyní a v budoucnu.
- Finanční hodnotu spojenou se zlepšením uspokojení zákazníků.
- Jak zlepšení ovlivňují spokojenost zákazníka.

5. Výsledky práce

5.1. Systémové a procesní souvislosti spokojenosti zákazníka

5.1.1. Procesní orientace firmy

Dodavatelské služby a flexibilita se staly úkolem dne každé zákaznicky orientované organizace, která usiluje o konkurenceschopnost. Tomuto požadavku lépe vyhovuje, na rozdíl od dříve hojně uplatňované funkční orientace, zaměření na procesní stránku organizace.

Smyslem procesní orientace je nahradit tvrdým způsobem utvořené funkční útvary podnikatelskými procesy. Základní ideou je odbourat takto bariéry mezi funkčními oblastmi, které vedou k prodlení, případně i krizím. Barierami máme na mysli stále se zvětšující názorové rozpory na cíle mezi hlavními funkčními oblastmi. Markantní je např.: rozpor mezi řízením výroby a řízením nákupu, marketingem-

prodejem a výrobou, financováním a ostatními oblastmi (včetně výroby, marketingu, výzkumu, atd.).

Zkracování cyklů životnosti výrobků, enormní růst nabízených variant produktů, lepší dodavatelské podmínky (kratší dodací lhůty, lepší úroveň servisu), to jsou hlavní cíle zákaznicky orientovaného managementu. Těchto cílů však nelze dosáhnout v tradiční organizaci. Výhoda funkční organizační struktury je primárně v efektu zkušenostní křivky a efektu množství (hromadná výroba). Požadavek variantnosti produktů a krátké cykly životnosti produktu stojí proti masové výrobě.

Přiblížení zákazníkovi vyžaduje vytváření individuálních a interaktivních vztahů. Organizaci je tedy třeba utvořit tak, aby se v podnikatelském procesu dostal podnik do takové pozice kdy bude zvyšovat spokojenost zákazníka nabízenými výkony. Změny, kterými musí organizace nutně projít lze jednoduše charakterizovat jako:

- odbourávání hierarchických stupňů a v souvislosti s tím zefektivnění informačního toku a koordinace činností,
- delegování úkolů na nižší hierarchické stupně, jimž vyšší řídící stupně poskytují potřebnou podporu, čímž je zachována potřebná koordinace činností při co možná největším přiblížení zainteresovaných pracovníků firmy zákazníkovi,
- vytváření dočasných paralelních struktur, flexibilního rozdělování úkolů do projekčních týmů,
- uplatnění struktury vázané na osobu, které má zajistit optimální využití schopností a motivace lidského faktoru.

Předpokladem procesní orientace je identifikace klíčových procesů. Podnikovým procesem rozumíme síť aktivit, kde input (zdroj – personál, výrobní prostředky, peníze) je transformován na output (výstup - produkt, služba). Tyto klíčové procesy jsou neustále hodnoceny a zlepšovány na základě porovnání s hodnotícími ukazateli. Změny procesů a tedy jejich zlepšení je třeba předkládat jako alternativy řešení odpovídající daným cílům.

Realizovaná změna by měla vést ke zlepšení procesu. Nelze však zapomínat na celý smysl procesního přístupu a průběžně zjišťovat i spokojenost zákazníků. A také si uvědomit, že procesní orientace se neomezuje pouze na utváření materiálového toku, ale i toku informací.

5.2. Analýza spokojenosti zákazníka – projektová studie

5.2.1. Charakteristika organizace

Renaissance Prague Hotel

Tento přední pražský hotel nalezneme v ulici V Celnici 7. Je situován v těsné blízkosti historického centra, deset minut chůze od Staroměstského a Václavského náměstí. Pro svou výhodnou polohu je vyhledáván jak turisty, tak i obchodníky.

Tento ***** hotel se za své jedenácti-leté existence významně zařadil mezi ostatní pražské hotely. Na místním trhu začal svou působnost pod jménem Penta (vazba na letecké společnosti Lufthansa a Alitalia).

V roce 1997 došlo k převzetí k převzetí společností Marriott Int. a hotel byl zařazen mezi rozsáhlé portfolio se značkou Renaissance. Po roce 1999, kdy byl v Praze otevřen hotel Marriott došlo ke sjednocení managementu mezi oběma hotely.

Renaissance Hotels and Resorts zahrnuje 125 hotelů rozprostřených po celém světě. V portfoliu společnosti Marriott zaujímá významově pomyslné třetí místo (1. Marriott Hotels, 2. Ritz Carlton). Svou nabídkou služeb se řadí mezi tzv. „full service“ hotely. Snahou tedy je nabídnout zákazníkům (hostům) kompletní služby spojené s jejich pobytem mimo domov. Mezi takové služby patří např.: restaurace v areálu hotelu,VIP salonek, fitness centrum, bazén, sekretářské služby, konferenční a banketové služby či vysokorychlostní připojení k internetu v každém pokoji.

Hlavními konkurenty na místním trhu jsou především hotely renomovaných hotelových řetězců působící v centru města jako Radisson SAS, Hilton hotel, Hotel Palace či InterContinental. Základní srovnání vystihuje následující tabulka.

Název hotelu	Počet pokojů	Průměrná cena pokoje (Kč)
Renaissance	310	3892,-
Diplomat	396	2415,-
Radisson SAS	211	3912,-
Hilton hotel	788	3155,-
InterContinental	364	4728,-
Corinthia Towers	550	2875,-
Marriott	293	4567,-

Pramen: firemní statistické údaje, obchodní oddělení

Marriott International Inc.

Marriot International, Inc. patří mezi přední světové řetězce nabízející ubytovací a stravovací služby. Jeho historie se datuje od roku 1927, kdy si J. W. Marriott sr. ve Washingtonu D.C. otevřel svůj první stánek s rychlým občerstvením. Dnes tato společnost spravuje přes 2 600 ubytovacích zařízení umístěných v 68 zemích světa. Řídí nejširší portfolio různých značek v hotelovém odvětví (viz. příloha 1) a zaměstnává přes 144 000 lidí po celém světě.

Jako jeden z nejsilnějších hráčů na trhu, Marriott je mezi svými zákazníky znám především svou kvalitou poskytovaných služeb s vysokým důrazem na detail. Svým individuálním přístupem ke každému zákazníkovi si již vytvořil širokou základnu věrných klientů, kteří dále šíří dobré jméno firmy. Na udržení stávajících a přilákání nových zákazníků vynakládá společnost značné finanční i nefinanční prostředky. A to zejména pomocí Marriott Rewards. Největšího věrnostního programu na světě, v současné době čítajícího přes 10 milionů aktivních členů, kteří přispívají zhruba 40% z celkového počtu všech prodaných pokojů.

Na českém trhu je společnost oceňována za svoje vynikající služby, naposledy v únoru byla vyhlášena , významným časopisem zabývajícím se cestovním ruchem TTG, za nejlepší hotelový řetězec v České republice. Činnosti společnosti Marriott v ČR neopomíjí ani aktivní působení v místních charitativních projektech, například se angažovala v projektu Pomozte dětem, či dlouhodobě spolupracuje s Jedličkovým ústavem. Každoročně pořádá vánoční party pro

hendikepované děti a štědrovečerní večeři pro seniory. Již osm let spolupracuje na benefičních aukcích sdružení pro ekologickou výchovu – Tereza. Zapomínáno není ani na kulturu. Hotely Prague Marriott a Renaissance Prague jsou oficiálními partnery Symphonického orchestru hl.m. Prahy, a sponzorují řadu dalších kulturních akcí (Festival EuroArt Praha 2004, Pražské Jaro, MFF Karlovy Vary).

5.3. Výzkum spokojenosti zákazníků (hostů)

Společnost Marriott Int. využívá velmi propracovaný systém měření a hodnocení spokojenosti zákazníků. Celý výzkum se soustředí na dvě roviny:

- Spokojenost hosta se společností jako celkem.
- Spokojenost hosta s konkrétním hotelem.

Vyhodnocení výsledků a návrhy opravných opatření se zabývá Executive Commitee (Top management) každého hotelu na svých k tomuto účelu určených setkáních. Tato setkání jsou zpravidla 4 do roka. Hodnocení a kontrola realizovaných nápravných opatření se provádí na pravidelných operativních poradách každý týden.

5.3.1. GSS – Guest satisfaction survey

GSS je primárním zdrojem pro výzkum měření spokojenosti zákazníka. Tento systém umožňuje vyhodnocovat spokojenost zákazníka s konkrétním hotelem i s celou společností. Cílem je zapojit hosta do hodnocení společnosti a získat cenná data i nové nápady.

Dotazník

Základ tohoto systému tvoří profesionálně sestavené dotazníky (viz příloha 2). Tyto dotazníky jsou v hotelu umístěny tak, aby byly hostu stále k dispozici (pokoj, hotelová hala, restaurace). Společnost však klade důraz na to, aby vyplnění bylo čistě dobrovolné. Snahou je pouze informovat hosta o této možnosti vyjádření se k poskytovaným službám. Pro lepší porozumění jsou dotazníky vyhotovovány v několika jazycích (angličtina, němčina, japonština, ruština, španělština, francouzština).

Dotazník je tvořen 16 otázkami. Ve většině otázek host odpovídá zaškrtnutím jedné z předdefinovaných odpovědí, se kterou se nejlépe ztotožňuje. Odpovědi jsou

řazeny od nejlepší varianty po nejhorší. Host se zpravidla pohybuje na 5-ti či 10-ti bodové stupnici.

Pro lepší orientaci jsou otázky rozděleny do pěti základních logických celků:

1. Celkový dojem – v této části se hodnotí hotel v porovnání s ostatními hotely, se kterými se host dosud setkal a zda tento pobyt ovlivní hosta (pozitivně či negativně) při rozhodování o výběru přenocování v budoucnu.
2. Vlastní zkušenosti během pobytu – zde má host možnost vyjádřit se k jednotlivým oddělením hotelu zvlášť. Ve druhé části tohoto celku je dotazník zaměřen na pocity hosta během pobytu.
3. Problémy – tuto část host vyplňuje v případě, že došlo k nějakému problému. Zjišťuje se o co šlo a jak byl vyskytlý problém vyřešen.
4. O hostu – zde je host tázán na několik údajů, spojených s jeho osobou, které pomáhají při zpracování statistik.
5. Další komentář – prostor pro vlastní vyjádření hosta. Host jej vyplňuje zpravidla v případě, že chce zdůraznit nějakou pozitivní či negativní okolnost s níž se během pobytu setkal.

Zpracování

Z důvodu minimalizace účelných zásahů do celého systému a následného zkreslení výsledků provádí zpracování pro celou společnost externí firma. Ta výsledky statisticky zpracovává v měsíčních a čtvrtletních intervalech. Závěry jsou předány spolu s originálními dotazníky vedení společnosti a dále pak vedení jednotlivých hotelů, kteří jsou povinni s nimi seznámit své podřízené. V současné době jsou tyto výsledky také prezentovány na interních webových stránkách, takže si může každý manažer snadno zjistit a vyhledat konkrétní postavení svého hotelu, či oddělení a porovnat je s výsledky ostatních hotelů.

Hodnocení

Hodnocení spočívá ve srovnávání výsledků s předchozím obdobím, porovnáním s ostatními hotely v portfoliu společnosti a porovnáním se stanovenými cíli. Dále se sledují trendy a časové řady jednotlivých ukazatelů. Při hodnocení jsou také vyhledávány extrémní hodnoty, u nichž se následně zjišťují příčiny a u

negativních extrémů se vypracovávají opatření pro jejich eliminaci. Pozitivní extrémy jsou naopak dobrým vodítkem, jakým směrem jít, aby se zvýšila celková spokojenost.

Důraz je také kladen na zpracování vlastních komentářů, jelikož ty nejlépe vystihují konkrétní extrémní hodnoty, lze z nich vyčíst očekávání hostů i trendy budoucího vývoje.

5.3.2. Guestware

Guestware je systém poskytující interní data pro zjišťování spokojenosti zákazníka. Je budován pro každý hotel zvlášť. Shromažďuje a zpracovává pozitivní a negativní zkušenosti se kterými se host setkal během svého pobytu v hotelu.

Proces získávání dat je založen ve velké míře na spolupráci zaměstnanců hotelu. Sběr dat spočívá v tom, že jakýkoliv zaměstnanec, kterému host sdělil své připomínky (pozitivní i negativní) je povinen tyto informace dále předat a to tak, že zavolá na speciálně k tomuto účelu upravený telefonní záznamník.

Takto získané informace jsou pak zanášeny do speciálně k tomuto účelu vyvinutého softwaru. Tento software je schopen zanesené záznamy třídit a identifikovat podle velkého množství kriterií a vytvářet přehledné výstupy v podobě tabulek a grafů, které jsou prezentovány Executive Commitee na operačních poradách.

Nedostatky

Hlavním nedostatkem tohoto systému je přílišná vázanost na zaměstnance při získávání dat. Zejména zvolení způsobu sbírání informací „mluvením do záznamníku“ není v českých podmínkách příliš šťastné. Částečně by přitom tento problém eliminovalo využití interního programu na výměnu informací, se kterým má většina zaměstnanců zkušenosti a využívá jej při své práci. Optimální by pak bylo vytvořit více kanálů pro sběr dat, tak aby si zaměstnanec mohl vybrat pro něj ten nejvýhodnější.

5.3.3. Vlastní studie

Vlastní studie je prováděna na základě dat získaných systémem GSS. Cílem studie je zmapovat současnou situaci a zároveň nalézt případné trendy. Pro výzkum byly použity výsledky zjištěné v lednu 2004.

Vysvětlivky k následujícím tabulkám:

#responding = počet hostů, kteří odpověděli na příslušnou otázku

#score = procentuelní zhodnocení kladných odpovědí

#Brand Avg. = průměrné skóre dosahované všemi hotely Renaissance za dané období

#rank = umístění v rámci značky

Prezentace výsledků

1. Celkový dojem

January 2004 — Renaissance Prague Hotel (PRGRN)

Overall Impressions | Hotel Experience - Q6 | Hotel Experience - Q7 | Problems Experienced | About the Guest

*	January 2004 Month in Progress		December, November, October 3 Month Rolling Average			December 2003 YTD Average			
	# responding	Score	# responding	Score	Brand Avg.	# responding	Score	Brand Avg.	Rank
Overall Satisfaction	24	88	127	96	83	414	91	83	9
Intent to Return	24	46	129	51	41	415	47	43	20
Competition - Overall	16	88	99	73	69	312	67	69	33
Competition - Physical Condition	17	88	87	72	64	290	65	64	26
Competition - Overall Service	17	71	87	79	70	290	71	70	24
Influence of Stay on Brand	19	53	127	49	39	407	47	40	13
Distinctive and Enjoyable Experience	24	75	129	92	77	418	84	77	14
Guest Alerts	24	0	133	1	5	425	4	5	28

Pramen: www.marweb.com - interní server firmy –údaje za období 01/2004

Tato tabulka ukazuje pohled hosta na hotel jako celek. Je patrné, že hotel si stále udržuje nadprůměrnou úroveň kvality v porovnání s průměrem. Tomu odpovídá i 9. nejlepší místo mezi všemi 125 hotely Renaissance v roce 2003.

Zajímavé je také hodnocení hotelu vůči ostatním hotelům podobné kategorie, se kterými měl host zkušenost. Výrazný náskok, který by mohl být patrný z první odpovědi se zde již smazává a hotel je hodnocen pouze mírně lépe než konkurence. Příčinu můžeme hledat zejména ve velké konkurenci na trhu s velmi podobnou skladbou nabízených služeb. Opravdu „šokovat“ hosta v pozitivním smyslu je tedy dost obtížné.

Z předchozích údajů, lze také vypozorovat, jak významně ovlivňuje spokojenost budoucí rozhodnutí. Z výsledků vyplývá, že je to zhruba 50%. Z toho

lze odvozovat i význam dalších podpůrných programů, které mají hosta ještě více připoutat ke společnosti.

2. Vlastní zkušenosti během pobytu

Následující tabulky jsou zaměřené na konkrétní oblasti se kterými se host během svého pobytu v hotelu setká. Účelem těchto otázek v dotazníku je odhalit konkrétní věci, které mohou snižovat celkovou spokojenost hosta. Management má pak možnost efektivněji reagovat a zaměřit se na konkrétní slabiny.

January 2004 — Renaissance Prague Hotel (PRGRN)

Overall Impressions | Hotel Experience - Q6 | Hotel Experience - Q7 | Problems Experienced | About the Guest

*	January 2004 Month in Progress		December, November, October 3 Month Rolling Average			December 2003 YTD Average			
	# responding	Score	# responding	Score	Brand Avg.	# responding	Score	Brand Avg.	Rank
Staff Service Overall	24	88	130	98	87	415	93	87	9
Room Overall	24	79	131	90	82	414	86	81	13
Maintenance and Upkeep	24	92	129	95	82	412	92	82	8
Check-in Experience	24	88	131	95	84	414	91	85	11
Feeling of Security	24	96	129	97	89	404	96	90	4
Overall Breakfast Experience	23	74	113	93	80	367	89	80	10
Overall Lunch Experience	5	80	33	97	80	112	93	79	4
Overall Dinner Experience	8	50	69	96	78	198	94	77	2
Overall Restaurant Experience	16	75	83	92	78	257	92	78	2
Overall Room Service	11	91	75	96	85	251	92	85	5

January 2004 — Renaissance Prague Hotel (PRGRN)

Overall Impressions | Hotel Experience - Q6 | Hotel Experience - Q7 | Problems Experienced | About the Guest

*	January 2004 Month in Progress		December, November, October 3 Month Rolling Average			December 2003 YTD Average			
	# responding	Score	# responding	Score	Brand Avg.	# responding	Score	Brand Avg.	Rank
Staff Made Guest Feel Welcome	24	79	129	95	86	414	92	87	15
Room Was Completely Clean	24	92	130	98	89	417	96	89	4
Hotel Was Stylish	24	79	127	90	80	412	86	80	15
Hotel Warm and Inviting	24	83	128	93	82	412	88	82	12
Room Was In Working Order	23	96	128	91	81	409	89	81	13
Staff Treated Guest With Respect	23	87	125	96	90	405	94	90	18
Felt Special and Well Looked After	23	78	125	94	82	400	89	82	17
Bed Was Comfortable	23	78	124	98	87	400	93	86	9
Room Enabled a Good Night's Rest	23	83	126	93	84	403	88	83	12
Hotel Enabled Guest To Relax and Enjoy Stay	23	83	120	95	84	391	91	85	9
Restaurant Like Those Outside of Hotels	20	50	91	88	70	272	80	69	14
Meeting / Event Rooms Were Comfortable	5	100	28	93	84	71	86	84	
Received Preferred Room Type	22	91	119	92	91	387	92	92	25

Pramen: www.marweb.com - statistické firemní údaje – období 01/2004

V tomto bodě odpovídá hodnocení předchozím údajům. Je zde patrný pouze jeden výkyv týkající se služeb restaurace. Příslušný manager by měl se snažit zjistit co bylo příčinou tohoto výkyvu a zda se jedná o ojedinělý případ (vzhledem k malému počtu respondentů) nebo je to důsledek nově vzniklého problému. V každém případě by měl velmi pozorně sledovat další hodnocení jeho oddělení v blízké budoucnosti.

3. Problémy

January 2004 — Renaissance Prague Hotel (PRGRN)

Overall Impressions | Hotel Experience - Q6 | Hotel Experience - Q7 | Problems Experienced | About the Guest

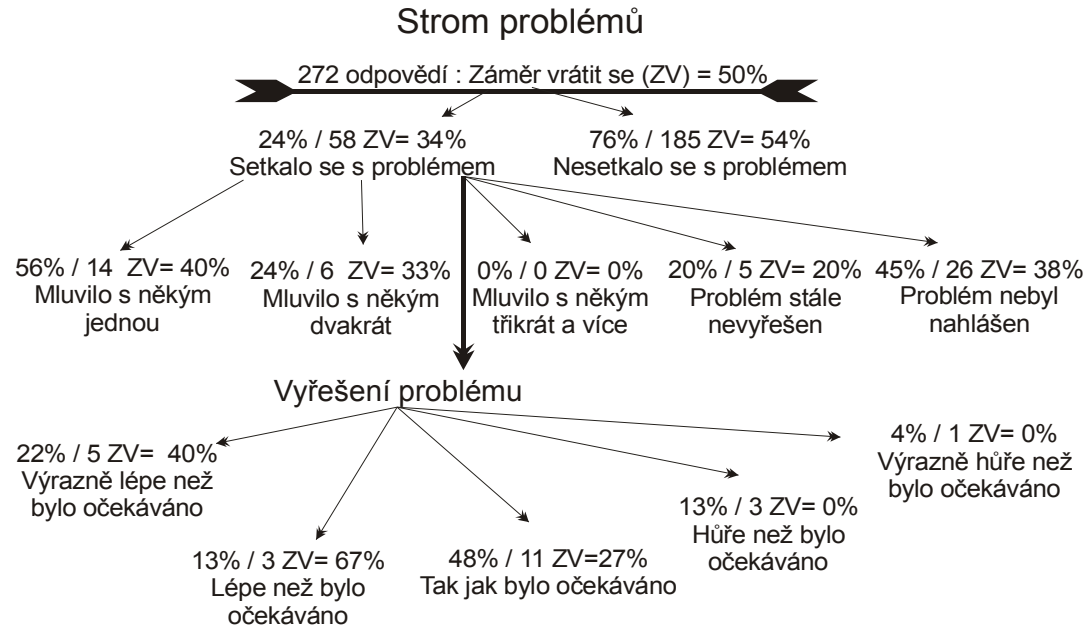
	January 2004 Month in Progress		December, November, October 3 Month Rolling Average			December 2003 YTD Average			
	# responding	Score	# responding	Score	Brand Avg.	# responding	Score	Brand Avg.	Rank
Problems Experienced (% Yes)	23	39	118	17	32	374	27	32	20
Problem Resolution on First Contact (% Once)	4	25	9	56	47	53	49	47	
Problem Resolution Actual vs. Expectations (% Much Better, Better and Same)	3	33	9	78	60	48	65	62	

Pramen: www.marweb.com - firemní statistické údaje – období 01/2004

Tabulka znázorňuje úroveň řešení problémů v případě jejich výskytu. Snahou je dosahovat co možná nejnižšího skóre v první otázce (Problem experienced). V případě, že se tak již stane, nalézt operativní a uspokojující řešení pro obě strany. Zhoršené výsledky[14] v posledním měsíci jsou opět důvodem k hledání příčin těchto problémů.

Pro rozbor těchto problémů lze využít různé zobrazovací nástroje. Jedním z nejpřehlednějších, které tento systém nabízí je tzv. Strom problémů.

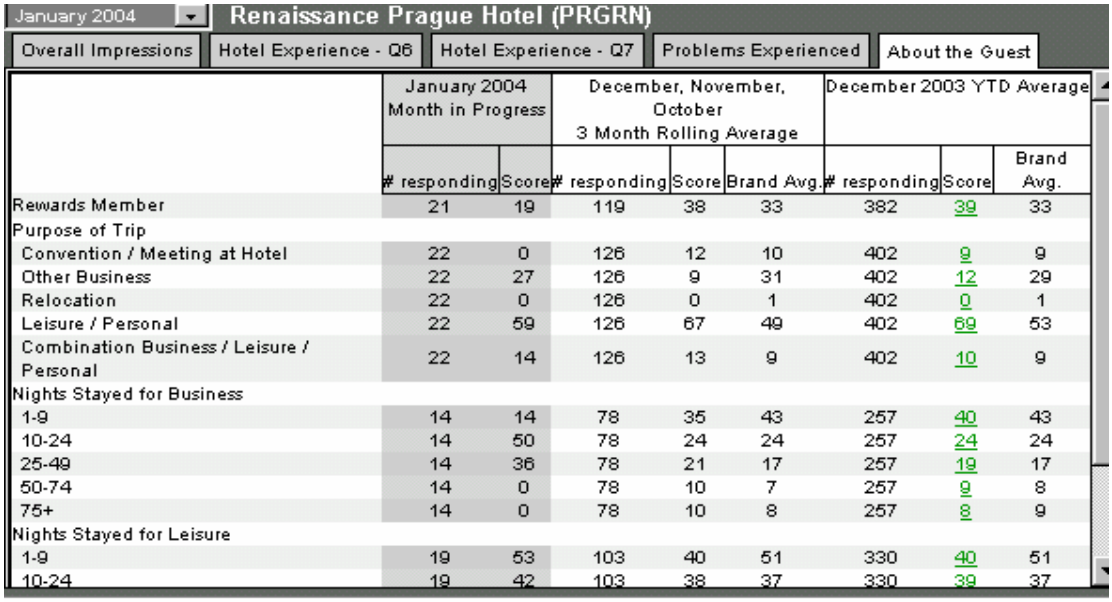
schéma 6 - Strom problémů



[14] Na základě monitoringu vzniklých problémů systémem Guestware (viz.graf 3 a graf 4, str. 48 a 49) lze předpokládat, že většina problémů byla způsobena technickými potížemi s dodávkami teplé vody během extrémně nízkých teplot v druhé polovině měsíce. Příčiny již byly operativně vyřešeny.

Tento strom detailně zobrazuje, z jaké míry se hosté potýkali s problémy a jakým způsobem došlo k jejich vyřešení. Umožňuje sledovat, kolik respondentů je ochotno i přes nastalé problémy dále využívat služeb hotelu. Také jasně ukazuje na způsob jakým byl problém řešen.

4. Doplňující informace o hostovi



January 2004 — Renaissance Prague Hotel (PRGRN)

Overall Impressions | Hotel Experience - Q6 | Hotel Experience - Q7 | Problems Experienced | About the Guest

	January 2004 Month in Progress		December, November, October 3 Month Rolling Average			December 2003 YTD Average		
	# responding	Score	# responding	Score	Brand Avg.	# responding	Score	Brand Avg.
Rewards Member	21	19	119	38	33	382	39	33
Purpose of Trip								
Convention / Meeting at Hotel	22	0	126	12	10	402	9	9
Other Business	22	27	126	9	31	402	12	29
Relocation	22	0	126	0	1	402	0	1
Leisure / Personal	22	59	126	67	49	402	69	53
Combination Business / Leisure / Personal	22	14	126	13	9	402	10	9
Nights Stayed for Business								
1-9	14	14	78	35	43	257	40	43
10-24	14	50	78	24	24	257	24	24
25-49	14	36	78	21	17	257	19	17
50-74	14	0	78	10	7	257	9	8
75+	14	0	78	10	8	257	8	9
Nights Stayed for Leisure								
1-9	19	53	103	40	51	330	40	51
10-24	19	42	103	38	37	330	39	37

Pramen: www.marweb.com - firemní statistické údaje – období 01/2004

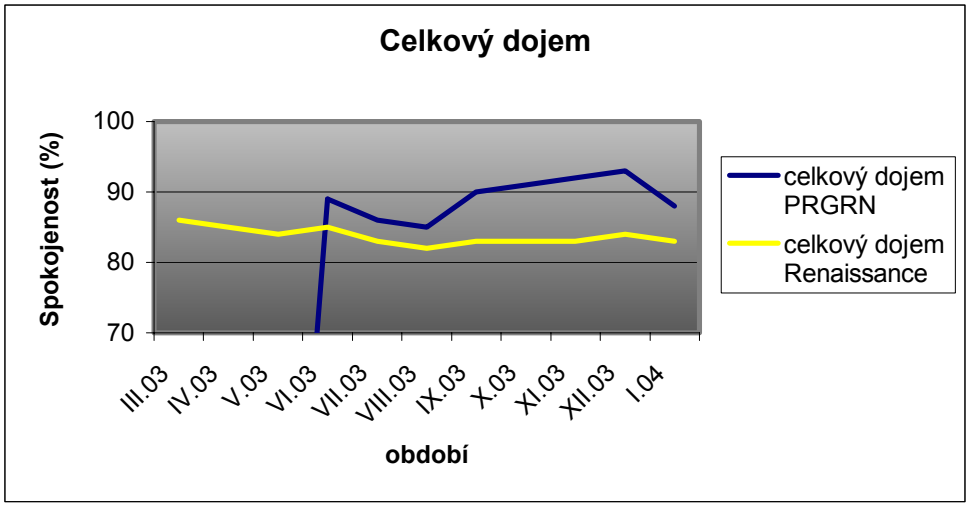
Informace v této části mají pouze informativní charakter o lidech, kteří dotazník vyplňují. Přesnější relevantní informace o délce pobytu či účelu návštěvy lze zjistit z jiných zdrojů (např.: statistiky obchodního oddělení nebo Marriott Rewards centra).

Rozbor výsledků v delším časovém horizontu

Vzhledem k nízkému počtu respondentů mohou být výsledky za krátké období velmi zkreslené. Např. jedno velmi negativní hodnocení může významně ovlivnit celkové výsledky za kratší období. Hodnocení v krátkém období (např. měsíc) je důležité pokud hledáme příčiny chyb, a snažíme se zjistit, kde a v čem bychom se mohli zlepšit. Celkový obraz o spokojenosti lépe vystihují trendové funkce sestavené na základě výsledků za delší období.

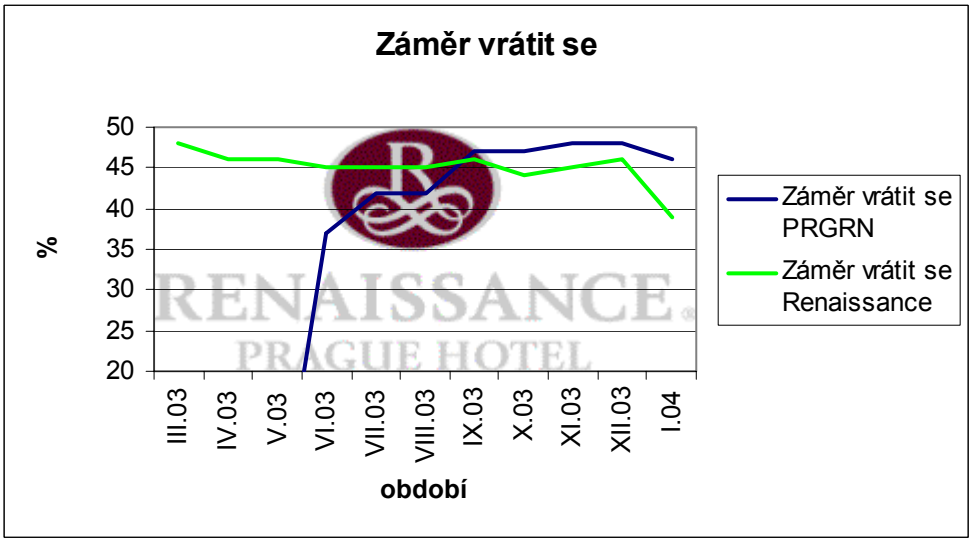
U každého hotelu se zpravidla provádí srovnání s průměrem všech hotelů Renaissance. Případně lze provádět i porovnání mezi jednotlivými značkami portfolia (viz příloha 1). Toto srovnání ale není velmi běžné, neboť každá značka se snaží oslovit trochu odlišný segment zákazníků.

graf 1- Celkový dojem



Na grafu celkového dojmu je zachycen vývoj celkové spokojenosti hostů. V důsledku změny metodiky měření v roce 2003 jsou použitelná data k dispozici pouze od května tohoto roku. I tak je jasně vidět, že pražský hotel Renaissance (PRGRN) dosahuje nadprůměrných výsledků. Povšimnout bychom si také měli relativně konstantní hladiny spokojenosti zákazníků se službami celého řetězce. Zvyšování této hladiny je již velmi obtížné. Důraz je kladen zejména na hotely s podpůrnými výsledky na zlepšení jejich práce.

graf 2 - Záměr vrátit se



Snad ještě více důležitý ukazatel, než spokojenost zákazníka, je záměr vrátit se. Logicky lze říct, že tento ukazatel v sobě v podstatě zahrnuje všechny ostatní aspekty spokojenosti zákazníka.

Host, který se chce vrátit je hlavním cílem podniku, neboť bude přinášet zisk i v budoucnu. Z předchozího grafu jasně vyplívá, že i přes vysokou míru spokojenosti s nabízenými službami uvažuje o návratu zhruba polovina respondentů. Pro management pak vyvstává otázka jak ještě více přinutit zákazníka, aby využíval opakovaně našich služeb. V tomto ohledu působí velmi kladně věrnostní programy[15], nabídky typu 4 za 3 či zahrnutí do ceny pobytu další nadstandardní služby, jako okružní a poznávací jízdy městem, skipass[16], atd.

Hledání konkrétních příčin vzniku problémů

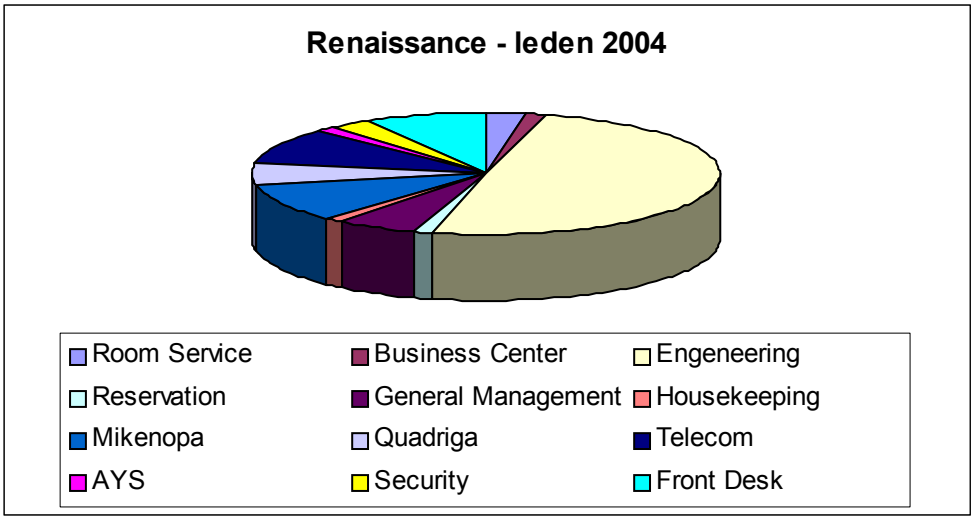
Z předchozích ukazatelů je zřejmé, že výsledky v lednu 2004 dosahují podprůměrných hodnot než je obvyklé. Hlavním důvodem může být malý počet respondentů v uvedeném období, kde jedna negativní odpověď může značně výsledky zkreslit. S tímto by se však vedení nemělo spokojit a mělo by hledat příčiny a ověřit si zda opravdu nedošlo k nějakým mimořádným událostem, které by mohli výrazně snížit spokojenost hostů. K tomu může posloužit právě guestware.

Následující graf zachycuje rozložení ohlášených problémů podle jednotlivých oddělení. Pokud prostudujeme jednotlivé záznamy, můžeme snadno zjistit příčiny. Např. v oddělení Front Desk tvoří převážnou část problémů chyby v účtech hostů. Jedná se převážně o špatnou konfiguraci některých cen, které nebyly včas řádně změněny podle nově podepsaných kontraktů. Všechny, takto zjištěné nesrovnalosti byly již opraveny. Další část zjištěných stížností byla zaměřena na odlišné skutečnosti od očekávání hosta. Zejména velikost pokojů byla častou příčinnou. Hosté často předpokládaly, že za své peníze získají pokoj podstatně větších rozměrů.

[15] Společnost Marriott Int. využívá vlastní věrnostní program Marriott Rewards. S 14 miliony členy se jedná o největší věrnostní program vůbec. Velmi účinnou se také jeví spolupráce s věrnostními programy dalších firem (většina leteckých společností, Tesco, Amex, Visa, atd.).

[16] Využívá se u hotelů umístěných v zimních střediscích (Renaissance Insbruck, …)

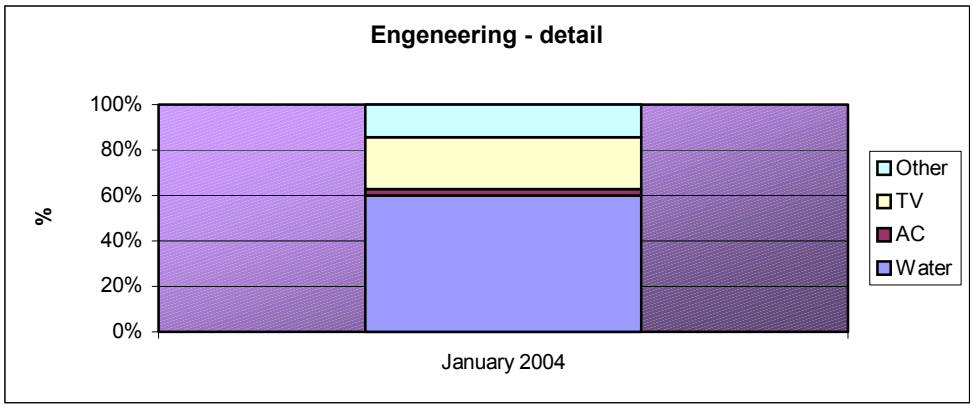
graf 3 - Zastoupení jednotlivých problémů



Další významné položky mají spíše technický charakter. Jedná se hlavně o části označené jako Mikenopa a Qadriga. Mikenopa i Qadriga jsou externí firmy poskytující vysokorychlostní internet a placenou televizi. Ohledně placené televize, nejvíce stížností bylo zaznamenáno na omezenou nabídku filmů a horší kvalitu obrazu. Oblast vysokorychlostního internetu je službou v hotelu novou a je stále ve zkušebním provozu. Zaznamenané stížnosti se týkají převážně problémů s bezdrátovým připojením. V porovnání s předchozími měsíci se jedná o výrazný pokles.

Největší díl zjištěných problémů padá na oddělení engeneeringu. K podrobnějšímu zkoumání příčin využijeme graf 4. Z toho je jasně vidět, že 60% stížností se týkalo problémů s vodou. Z podrobných záznamů vyplývá, že po několik dní docházelo vlivem extrémně nízkých teplot k pravidelným výpadkům teplé vody v horních patrech hotelu.

graf 4 - Detailní zobrazení problémů konkrétního oddělení



5.4. Návrh souboru hypotéz pro zlepšení spokojenosti zákazníka

Akční hypotéza č. 1 : *Zlepšování pracovních procesů.*

Cíl: Aktivní podpora nových myšlenek řadových zaměstnaců ze strany managementu.

Akce: Vedení musí vycházet z předpokladu, že nejlepší podněty ke zlepšení pracovních procesů přichází od zdroje, tzn. od řadových pracovníků, kteří tyto procesy denně vykonávají a tudíž je dobře znají. Takovým příkladem může být např. odlišení hostovských klíčů od pokojů podle toho zda mají či nemají snídani v ceně. Hosté by se pak v restauraci prezentovali určitým klíčem a personál by ihned věděl zda bude host za snídani platit či nikoli. Odpadli by tak zbytečné zdlouhavé telefonáty týkající se právě tohoto problému mezi restaurací a recepcí. Získaný čas by personál mohl věnovat jiným hostům a tím přispět k jejich větší spokojenosti. Navíc by se eliminovali mylné informace, které občas personál v dobré víře hostům podává a tím i rozčarování hosta nad účtem při placení.

Výrazné zlepšení by si také zasloužila komunikace mezi odděleními. Jedním z návrhů jak toho docílit je převést podstatnou část papírové dokumentace do elektronické podoby. Takové informace by pak byly přístupné na jednom místě, odkud by je zaměstnanec mohl sám získat aniž by musel žádat jiného zaměstnance.

Akční hypotéza č. 2: *Školení a tréninky.*

Cíl: Zvýšit kvalitu jednání personálu se zákazníky a zároveň je lépe připravit na situace ve kterých se mohou ocitnout.

Akce: Školení a tréninky zaměstnanců mohou výrazně přispět ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Tréninky by se měli zaměřit zejména na jednání, vystupování a chování zaměstnance při kontaktu se zákazníkem. Zaměstnanec by měl být schopen identifikovat s jakým typem člověka právě jedná a podle toho přizpůsobit své vystupování. Při tréninku by měl být kladen důraz na to, aby si zaměstnanec nanečisto vyzkoušel takové jednání a naostro již vystupoval jako profesionál.

Aby mohl zaměstnanec jednat se zákazníkem musí mu být také jasné jeho kompetence a pravomoci, kam až může při jednání zajít a jaká může nabídnout řešení problému. Není nic horšího než když zaměstnanec slíbí něco co nemůže splnit.

Školení jsou důležitá v případě, že se zavádí nějaký nový systém či přístroj. Školení přichází tedy v úvahu v případě, že se nějakým způsobem inovuje dosavadní pracovní postup, informační systém nebo se zavádí nové či pozměněné služby.

Takovým jednoduchým příkladem jak výrazně zlepšit znalosti zaměstnance v první linii v hotelu by mohlo být zavedení zkušebních pobytů. Zaměstnanec by mohl strávit jednu noc v hotelu. Při té příležitosti by se podstatně důkladněji mohl seznámit jak fungují jednotlivé služby jako placená televize, video check-out, vybírání hlasové schránky, uzamykání trezoru, atd. Na úseku F&B by zase mohli číšníci mít možnost ochutnat jednotlivé druhy nabízených jídel, spolu s instruktážním školením o jejich složení a přípravě.

Akční hypotéza č. 3: *Pravidelné briefingy.*

Cíl: Zvýšit informovanost personálu a zajistit lepší kontinuitu práce mezi směnami.

Akce: Pravidelné briefingy by měli sloužit k předání informací mezi směnami. Nastupující směna by měla být v krátkosti informována o tom co se dělo směnu předchozí. Zároveň by měli být zdůrazněny položky, které je třeba během nastupující směny očekávat. Briefing by měl také sloužit k předání informací o právě řešených problémech. Předávané informace by měli být stručné a věcné.

Aby briefing přinesl maximální efekt, je třeba zajistit takové prostředí, aby jednotlivý účastníci byly schopni předat a vstřebat informace. Tzn. že briefing by se měl konat v místnosti izolované od rušivých vlivů okolí. Manažer by také měl zajistit, aby zúčastnění se mohli plně soustředit na předávané informace a nebyly rušeni jinými činnostmi (např. telefony).

Akční hypotéza č. 4: *Podpůrné programy zaměřené na zlepšení spokojenosti hosta.*

Cíl: Upevnit pozici značky v mysli zákazníka.

Akce: Využívat programy, které vychází k filozofie společnosti a jejichž cílem je výrazně podpořit spokojenost zákazníků. Tyto programy se obvykle týkají všech zaměstnanců společnosti. Společnost Renaissance v současné době jeden takový program zavádí do praxe.

Pod pojmem *Savvy service* se snaží přinést „nový“ přístup v jednání s hostem. Samotný pojem savvy bývá definován jako - vědět co si hosté přejí a vědět jak jim to zajistit. Celý program klade velký důraz na služby, které dávají hostům pocit, že je jim věnována náležitá pozornost. Je postaven na čtyřech pilířích:

1. Příjemný pocit při příjezdu – host je individuálně uvítán, opakovaně přijíždějící hosté jsou rozpoznáni již ve dveřích.
2. Náhodné projevy laskavosti – cukrovinky, přebírání odpovědnosti za problémy hosta.
3. Osobní zaměření na VIP – seznámení se s potřebami hostů, představení VIP hostů kolegům, poskytování individuálních služeb.
4. Velmi uctivé vystupování a používání vytříbeného jazyka.

6. Závěr

Každý podnik, který si chce udržet silnou pozici na trhu, musí nutně dosahovat určité konkurenční výhody. „Definování, získání a udržení trvalé konkurenční výhody a s ní úzce spojené finanční výhody, doplněné přiměřeným rozvojem klíčových schopností a dovedností podniku, by mělo být základem formulace jeho rozvojové strategie.“[17]

Jedním z nejlepších způsobů jak takové konkurenční výhody dosáhnout je výrazná orientace podniku na zákazníka. Jde zejména o vytváření hodnotného dlouhodobého vztahu mezi zákazníkem a dodavatelem. Míra spokojenosti zákazníka s nabízenými produkty a službami je klíčovým prvkem pro určení hodnoty vztahu na straně zákazníka. Přínos podniku ze vztahu je pak vyjádřen realizovaným ziskem a následně rostoucí hodnotou firmy. Čím delší je doba trvání vztahu, tím více se snižují celkové náklady na jeho udržení.

Budováním hodnototvorných vztahů se zákazníky se zabývá manažerský přístup CRM (Customer relationship management – řízení vztahů se zákazníky). Tento přístup je založen na myšlence vytváření zisku pro obě strany, zákazníka i dodavatele. Nezastupitelnou roli zde hraje výpočetní technika, která umožňuje přistupovat ke každému zákazníkovi individuálně, a tím přispívat k růstu vztahu, aniž by byli investovány zbytečné náklady.

Spokojenost zákazníka je hlavním prvkem ovlivňujícím tržby podniku, neboť nespokojený zákazník velmi snadno přejde ke konkurenci a utratí své peníze jinde. Spokojenost zákazníka utváří široké spektrum dílčích faktorů. Jaká váha je jednotlivým faktorům připisována, záleží na konkrétním spotřebiteli. Závisí především na jeho očekávání, informovanosti, předchozích zkušenostech a dalších důvodech ovlivňujících momentální psychické a fyzické rozpoložení spotřebitele.

Úkolem této diplomové práce bylo nalézt a prozkoumat zásadní faktory ovlivňující celkovou spokojenost zákazníka. Základním kamenem je produkt a jeho přínos spotřebiteli. Nesplňuje-li produkt očekávané užitné vlastnosti, nemůže být nikdy zákazník spokojený, v extrémních případech může snadno nabýt dojmu, že byl podveden. Dále velmi výrazně ovlivňuje spokojenost celkový dojem personálu,

[17] J.F.Palán, 1997

kteří jsou ve styku se zákazníky. Zejména ochota, vstřícnost, nápomocnost, znalosti dané věci a vystupování hrají významnou roli. Doporučuje se proto velmi pozorně vybírat tyto pracovníky první linie, neboť jsou to oni kdo může rozhodnout o výběru dodavatele v konkurenčních prostředí a ovlivnit další budování vztahu.

Míra spokojenost zákazníka může být velmi proměnlivá. Během trvání vztahu mohou nastat období, kdy je zákazník více, či méně spokojený. Úkolem moderních manažerských přístupů je eliminovat všechny příčiny, které vedou ke snižování spokojenosti.

Součástí řešení práce byl empirický výzkum, který přinesl řadu poznatků týkajících se problematiky zákazníka v hotelovém zařízení. Hlavní přínos diplomové práce v praktické rovině tedy vidím právě v identifikování charakteru odvětví cestovního ruchu zaměřeného na úplnou spokojenost zákazníka. Ten nám jasně poukazuje na silné a slabé stránky, ze kterých je nutné vycházet při implementování marketingových koncepcí.

Domnívám se, že na základě znalostí o tomto typu podniku a na podkladech zjištěných v souvislostí s jejich zaměřením na zákazníka je možné v určité obecné rovině předvídat i jejich chování a potřeby v budoucnu a tím se lépe připravit na konkurenční boj v odvětví.

Seznam literatury

Bruce, A.,Langdon, K.: Strategic Thinking, Dorling Kindersley, New York, 2000, ISBN 0-7894-5972-8

Bureš, I., Řehulka, P. : 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. Management Press, Praha 2001, ISBN 80-7291-056-2

Freemantle, D.: Bezkonkurenční služby zákazníkům, Management Press, Praha,1996, ISBN 80-85943-26-3

Frehr, H. U. : Total Quality Management. Unis, Brno 1995, ISBN 3-446-17135-5 5

Horner, S.,Swarbrooke, J.: Cestovní ruch ubytování a stravování, využití volného času. Grada, Praha, 2003, ISBN 80-247-0202-9

Horovitz, J.: Jak získat zákazníka – Kvalita služeb, Management Press, Praha, 1994, ISBN 80-85603-45-4

Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J.: Strategické řízení. ČZU, Praha 2001, ISBN 80-213-0625-4

Konečný, M.: Metodologie vědy a výzkumu.1. vyd. VUT, Brno 1993

Kotler, P.: Marketing management. Grada, Praha, 1997, ISBN 80-247-0016-6

Marriott, J.,W.,Jr., Brown, K., A.: The spirit to serve (Marriot´s way), Harper Business, New York 1997, ISBN 0-88730-991-7

Palán, J.F., Kotvová, H: Management organizační změny. ČZU, Praha,1999

Pavlica, K.: Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Ekopress, Praha, 2000, ISBN 80-86119-25-4

Payne, A. : Marketing služeb. Grada Publishing, Praha 1996, ISBN 80-7169-276-X

Storbacka, J., Lehtinen, J. R. : Řízení vztahů se zákazníky. Grada Publishing, Praha 2001, ISBN 80-7196-813-X

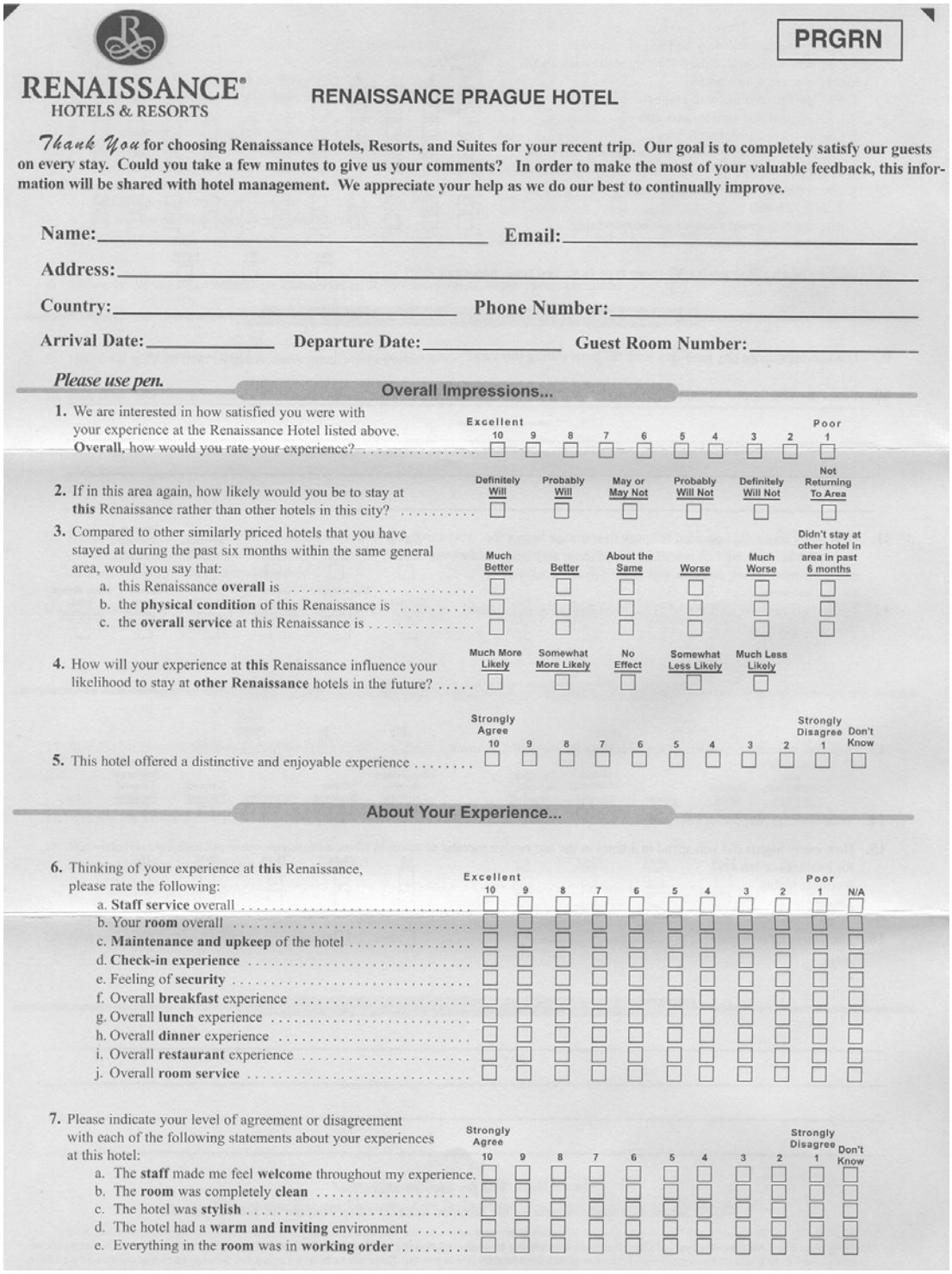
Přílohy

Seznam značek portfolia společnosti Marriott



GSS Dotazník

1.strana



PRGRN

RENAISSANCE®
HOTELS & RESORTS

RENAISSANCE PRAGUE HOTEL

Thank You for choosing Renaissance Hotels, Resorts, and Suites for your recent trip. Our goal is to completely satisfy our guests on every stay. Could you take a few minutes to give us your comments? In order to make the most of your valuable feedback, this information will be shared with hotel management. We appreciate your help as we do our best to continually improve.

Name:_____ Email:_____

Address:_____

Country:_____ Phone Number:_____

Arrival Date:_____ Departure Date:_____ Guest Room Number:_____

Please use pen.

Overall Impressions...

1. We are interested in how satisfied you were with your experience at the Renaissance Hotel listed above. **Overall**, how would you rate your experience? ☐ Excellent 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Poor

2. If in this area again, how likely would you be to stay at **this** Renaissance rather than other hotels in this city? ☐ Definitely Will ☐ Probably Will ☐ May or May Not ☐ Probably Will Not ☐ Definitely Will Not ☐ Not Returning To Area

3. Compared to other similarly priced hotels that you have stayed at during the past six months within the same general area, would you say that:

	Much Better	Better	About the Same	Worse	Much Worse	Didn't stay at other hotel in area in past 6 months
a. this Renaissance **overall** is	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. the **physical condition** of this Renaissance is	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. the **overall service** at this Renaissance is	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. How will your experience at **this** Renaissance influence your likelihood to stay at **other Renaissance** hotels in the future? ☐ Much More Likely ☐ Somewhat More Likely ☐ No Effect ☐ Somewhat Less Likely ☐ Much Less Likely

5. This hotel offered a distinctive and enjoyable experience ☐ Strongly Agree 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 Strongly Disagree ☐ Don't Know

About Your Experience...

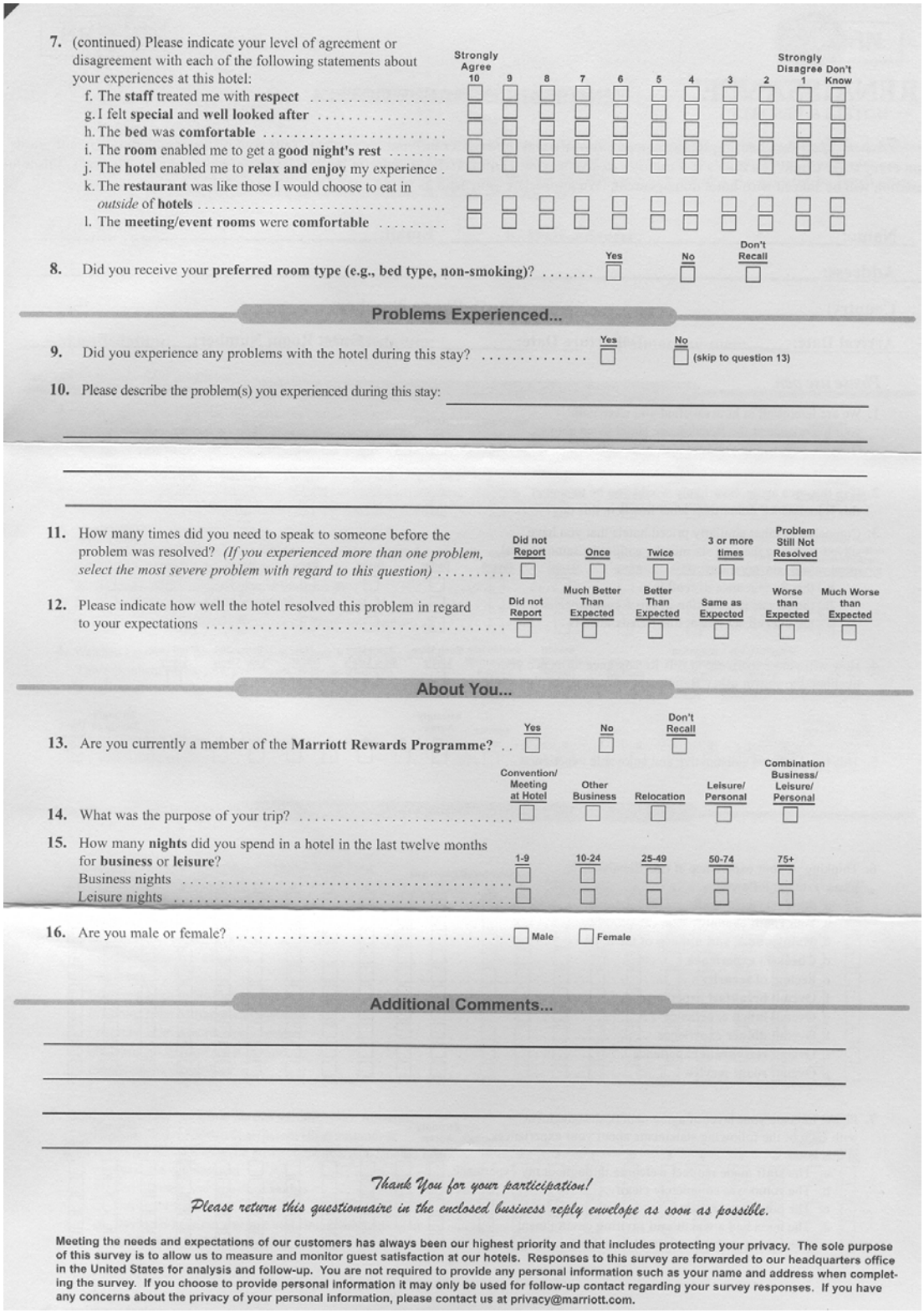
6. Thinking of your experience at **this** Renaissance, please rate the following:

	Excellent 10	9	8	7	6	5	4	3	2	Poor 1	N/A
a. **Staff service** overall	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Your **room** overall	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. **Maintenance and upkeep** of the hotel	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d. **Check-in experience**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e. Feeling of **security**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f. Overall **breakfast** experience	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g. Overall **lunch** experience	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
h. Overall **dinner** experience	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
i. Overall **restaurant** experience	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
j. Overall **room service**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Please indicate your level of agreement or disagreement with each of the following statements about your experiences at this hotel:

	Strongly Agree 10	9	8	7	6	5	4	3	2	Strongly Disagree 1	Don't Know
a. The **staff** made me feel **welcome** throughout my experience.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. The **room** was completely **clean**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. The hotel was **stylish**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d. The hotel had a **warm and inviting** environment	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e. Everything in the **room** was in **working order**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. strana



7. (continued) Please indicate your level of agreement or disagreement with each of the following statements about your experiences at this hotel:

	Strongly Agree 10	9	8	7	6	5	4	3	2	Strongly Disagree 1	Don't Know
f. The **staff** treated me with **respect**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g. I felt **special** and **well looked after**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
h. The **bed** was **comfortable**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
i. The **room** enabled me to get a **good night's rest**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
j. The **hotel** enabled me to **relax and enjoy** my experience	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
k. The **restaurant** was like those I would choose to eat in *outside* of **hotels**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
l. The **meeting/event rooms** were **comfortable**	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. Did you receive your **preferred room type (e.g., bed type, non-smoking)**? ☐ Yes ☐ No ☐ Don't Recall

Problems Experienced...

9. Did you experience any problems with the hotel during this stay? ☐ Yes ☐ No (skip to question 13)

10. Please describe the problem(s) you experienced during this stay: _____

11. How many times did you need to speak to someone before the problem was resolved? *(If you experienced more than one problem, select the most severe problem with regard to this question)* ☐ Did not Report ☐ Once ☐ Twice ☐ 3 or more times ☐ Problem Still Not Resolved

12. Please indicate how well the hotel resolved this problem in regard to your expectations ☐ Did not Report ☐ Much Better Than Expected ☐ Better Than Expected ☐ Same as Expected ☐ Worse than Expected ☐ Much Worse than Expected

About You...

13. Are you currently a member of the **Marriott Rewards Programme?** ☐ Yes ☐ No ☐ Don't Recall

14. What was the purpose of your trip? ☐ Convention/ Meeting at Hotel ☐ Other Business ☐ Relocation ☐ Leisure/ Personal ☐ Combination Business/ Leisure/ Personal

15. How many **nights** did you spend in a hotel in the last twelve months for **business** or **leisure**?

	1-9	10-24	25-49	50-74	75+
Business nights	☐	☐	☐	☐	☐
Leisure nights	☐	☐	☐	☐	☐

16. Are you male or female? ☐ Male ☐ Female

Additional Comments...

_____

_____

_____

_____

Thank You for your participation!

Please return this questionnaire in the enclosed business reply envelope as soon as possible.

Meeting the needs and expectations of our customers has always been our highest priority and that includes protecting your privacy. The sole purpose of this survey is to allow us to measure and monitor guest satisfaction at our hotels. Responses to this survey are forwarded to our headquarters office in the United States for analysis and follow-up. You are not required to provide any personal information such as your name and address when completing the survey. If you choose to provide personal information it may only be used for follow-up contact regarding your survey responses. If you have any concerns about the privacy of your personal information, please contact us at privacy@marriott.com.