

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2012

Bc. LENKA ALEXOVÁ

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

---

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Měření spokojenosti zákazníků JITONA a. s.  
na tuzemském trhu

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Autor:

Bc. Lenka Alexová

---

2012



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka ALEXOVÁ**  
Osobní číslo: **E10660**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Měření spokojenosti zákazníků JITONA a.s. na  
tuzemském trhu.**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce

Cílem práce je provést měření a vyhodnocení spokojenosti tuzemských zákazníků vybranou metodou.

#### Metodika práce

Na základě teoretických znalostí získaných ze studia odborné literatury student vybere metodu měření spokojenosti zákazníků a v praktické části práce toto měření provede, dále na základě výsledků zhodnotí míru spokojenosti tuzemských zákazníků firmy Jitona a.s. a navrhne, v případě potřeby, opatření pro její zvýšení.

#### Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika firmy, 5. Praktická část, 6. Navržené změny, 7. Výsledky, 8. Závěr, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 str.  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- Caywood, C. L. **public Relations-řízená komunikace podniku s veřejností.**  
Brno:Computer press,2003. ISBN 80-7226-886-4.  
Wessling, H. **Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CMR,** Grada 2003,  
ISBN 80-247-0569-9  
Freemantle, D., Rezek, J. **Bezkonkurenční služby,** Management press  
1996, Praha, ISBN 80-85943-26-3  
Vlček, R. **Hodnota pro zákazníka,** Management Press 2002, Praha, ISBN  
80-7261-068-6

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

### **Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma **Měření spokojenosti zákazníků JITONA a. s. na tuzemském trhu** vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v plném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Soběslavi

Lenka Alexová



## **Poděkování**

Touto cestou děkuji vedoucí práce Ing. Monice Březinové Ph.D. za odborné vedení a konzultace, kterými přispěla ke zpracování diplomové práce.





## Obsah

1	Úvod	3
2	Literární přehled	5
2.1	Podstata marketingu.....	5
2.2	Marketingový výzkum.....	8
2.2.1	Výzkum spokojenosti zákazníka .....	14
2.2.2	Spokojenost zákazníka.....	18
2.2.3	Nástroje sledování spokojenosti zákazníků .....	22
2.2.4	Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků.....	28
2.3	Dotazování jako nástroj shromažďování informací.....	33
2.3.1	Techniky dotazování.....	34
2.3.2	Dotazník a druhy otázek v dotazníku .....	37
3	Metodika	41
4	Charakteristika firmy JITONA a. s.	42
4.1	Řízení firmy .....	45
4.1.1	Představenstvo .....	45
4.1.2	Dozorčí rada.....	45
4.1.3	Organizační struktura úseku generálního ředitele .....	46
4.1.4	Organizační struktura úseku ředitele prodeje a marketingu .....	47
4.2	Politika jakosti a životního prostředí .....	48
4.3	5 kvalitativních pravidel: .....	50
4.4	Zákazníci.....	51
4.4.1	Nejvýznamnější zákazníci .....	52
4.5	Dodavatelé .....	54
4.6	Distribuční články.....	56
4.7	Konkurence.....	57
5	Dotazníkové šetření	59
6	Vlastní doporučení	70
7	Závěr	74
8	Summary	78
9	Seznam zdrojů	81

10 Seznam obrázků, grafů a příloh	84
11 Přílohy	85

# 1 Úvod

Marketing je obor, jehož základními nástroji jsou tvorba poptávky, marketingový výzkum, plánování výrobního programu a propagace výrobků a služeb. Tento obor se v dnešní době stává důležitou a nedílnou součástí každého správného a zdravého fungování firmy, která stojí o to, aby pozice firmy na trhu byla udržitelná, konkurenceschopná a pokud možno rozvíjející se. K tomu ale nestačí pouze vyrábět kvalitní a ojedinělý produkt či poskytovat kvalitní službu. Krom toho firma musí zohlednit ještě spoustu jiných aspektů, které se na dobrém fungování podniku podílí. Pokud například uvádíme na trh výrobek, zajímá nás, jaká je konkurence na daném trhu, jaká je poptávka po vyráběném výrobku, infrastruktura, dostupnost zdrojů a další jiné potřebné informace. Pokud již podnik na trhu působí delší dobu a jeho fungování je úspěšné, ani to by nemělo nechat vedení podniku v nečinnosti a klidu. Vrcholové vedení by mělo hledat nové potenciální zákazníky, rozvíjet technologie, inovovat výrobu či částečné postupy při výrobě, hledat nová volná místa na trhu, kam by mohla firma proniknout atd.

Toto a další jiné je možné sledovat, měřit a kontrolovat pomocí různých marketingových průzkumů. Tyto průzkumy slouží k analýze jak vnějšího tak vnitřního prostředí. Mezi nejznámější analýzy patří SWOT analýza, STEP (PETS) analýza, analýza konkurence v odvětví - především Porterův model pěti sil, analýza konkurenceschopnosti, aj.

Jelikož tématem diplomové práce je „Měření spokojenosti zákazníků JITONA a. s. na tuzemském trhu“, bylo toto měření provedeno na základě marketingového průzkumu pomocí dotazníkového šetření. Existuje jistě spousta jiných možností, jak spokojenost zákazníků zanalyzovat, ale v tomto případě byl průzkum formou dotazníku zvolen jako nejlepší z důvodu snazšího a rychlejšího získání dat.

Dotazníkový průzkum byl zaměřen na konečné zákazníky vybrané firmy a na základě jejich odpovědí byly navrženy další postupy vedoucí ke zlepšení současného

stavu. Protože marketingový průzkum je rozsáhlá oblast a stejně tak i spokojenost zákazníka je vnímaná každým jednotlivcem jinak, byl vypracován krátký dotazník, jehož cílem bylo zjistit základní nedostatky v této oblasti a na jejich základě rozhodnout, jak by měla firma postupovat dál, pokud by chtěla dosáhnout co největší spokojenosti a co největšího uspokojování potřeb svých zákazníků a pokud by chtěla zavést pravidelné měření spokojenosti zákazníků.

V současné době by měl být především zákazník na prvním místě zájmu firmy. Zákazník kupuje naše výrobky, díky kterým firma dosahuje zisku. Zákazník ať už firma chce nebo nechce, dělá nakoupenému výrobku či službě reklamu. A záleží jen na nás, jestli tato reklama bude pozitivní nebo negativní. Platí pravidlo, že nespokojený zákazník se svěří většímu počtu známých, než jak je to v případě spokojeného zákazníka. Žádný podnik by proto neměl podceňovat úlohu zákazníka, ať už se jedná o zákazníka pravidelného či o zákazníka úplně nového. Stále jde o člověka, který se na nás obrátil, protože chtěl pomocí našeho produktu uspokojit svou potřebu. A je jen na nás, zda jeho potřebu uspokojíme či nikoliv.

Jedním z důvodů, proč je diplomová práce psaná na téma z oblasti marketingu, byl ten, že již v minulosti byla zpracována bakalářská práce na téma „Analýza mikroprostředí firmy JITONA a. s.“. Přístup k informacím nebyl tedy problémem a některé údaje z bakalářské práce mohly být použity i do současné diplomové práce.

Hlavním důvodem, proč bylo zvoleno právě toto téma, byl především velký osobní zájem o tuto oblast. Marketing se v posledních letech neustále rozvíjí a jeho funkce ve firmě se dostává čím dál více na přední místo – stává se nedílnou součástí každé firmy. Jde tedy o práci, která má své budoucí postavení na trhu, která bude potřebná i do budoucna, náplň práce v této oblasti je různorodá, zajímavá a kreativní. Člověk se nevěnuje stále jednomu konkrétnímu problému, může se tak neustále rozvíjet a rozšiřovat své schopnosti a dovednosti.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Podstata marketingu

Vyjádřit podstatu marketingu jednou větou je obtížné, ale snad bychom mohli říci, že podstatou marketingu je snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Klíčovým bodem každé marketingové úvahy a následně i marketingového rozhodnutí by měl být zákazník.

Marketing lze tedy pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka. Na prioritu orientace na zákazníka a jeho potřeby je třeba klást zvláštní důraz. Dalším stejně významným cílem podniku je v podmínkách tržního hospodářství realizace přiměřeného zisku. Úspěšné podnikání vyžaduje nejen schopnost přizpůsobit se složitým a velmi proměnným podmínkám fungování trhu, ale současně i aktivně působit na dynamické vztahy mezi nabídkou a poptávkou. A právě k tomu slouží marketingové metody, principy a nástroje. (Boučková, 2003)

Řada firem se čas od času zabývá myšlenkou skutečného významu marketingu pro firmu. Z historie známe velmi úspěšné firmy, které se nevyznačovaly složitou marketingovou organizací. Na druhé straně rovněž známe firmy, které vytvořily rozsáhlé marketingové útvary, podporované řadou dílčích aktivit, které spadají do oblasti působnosti marketingu. Přesto byly tyto firmy neúspěšné.

Příčina je jednoduchá: marketing není otázkou pouhé organizační struktury. Musí být především integrální součástí kultury firmy a jejího systému společně sdílených hodnot. Infrastruktura marketingu, která považuje zákazníka za krále, dosahuje mnohem vyšší úrovně než složitá marketingová organizace, která působí v prostředí nenávisti ke svým zákazníkům nebo je považuje přinejlepším za nutné zlo. (Majaro, 1996)

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

- jde o integrovaný komplex činností, komplexní proces, nikoliv jen fragmentovaný soubor dílčích činností,
- vychází z pochopení problémů zákazníků a nabízí řešení těchto problémů,
- marketing jako proces začíná odhadem potřeb a utváření představy o produktech, které by je mohly uspokojit, a končí jejich plným uspokojením,
- spokojenost zákazníka se promítá do prodeje se ziskem, který je atributem úspěšného podnikání,
- marketing je spojen se směnou.

Marketing lze tady například definovat jako **proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují**. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace. (Boučková, 2003)

*Marketing* je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.

Americká marketingová asociace uvedla následující definici marketingu:

*Marketing (management)* je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.

Dnes je třeba marketingem rozumět nikoliv pouze nástroje, které jsou ve smyslu již zastaralého pojetí používány jen k uskutečnění prodeje – přesvědčit a prodat -, ale ve smyslu novém se snaží o uspokojení potřeb zákazníků. Dokáže-li marketingový specialista dobře porozumět potřebám zákazníka, vyvine-li výrobky, které přinášejí

zákazníkům novou hodnotu za příznivou cenu, účinně je distribuuje a podporuje jejich prodej, pak se tyto výrobky snadno prodávají. Prodej a reklama jsou tudíž pouhou součástí rozsáhlejšího marketingového mixu, souboru marketingových nástrojů, které působí společně, aby ovlivňovaly příslušný trh. Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.

Marketing můžeme chápat jako umění a vědu výběru cílových trhů, získávání a udržování rostoucího počtu zákazníků pomocí vytváření a dodávání vysoké spotřebitelské hodnoty. (Kotler, 2001)



## **2.2 Marketingový výzkum**

Co je marketingový výzkum trhu? Můžeme stručně odpovědět, že se jedná o sběr, analýzu a zobecnění informací o trhu produktů (výrobků, služeb, idejí) sloužících k marketingovému rozhodování.

Klíčovými prvky systému výzkumu trhu jsou:

- spotřebitel, zákazník,
- výrobek,
- prostředí (konkurence, ekonomika, technický rozvoj, moderní trendy).

Pomocí výzkumu trhu získáváme informace o tržním procesu v jeho dynamické podobě, zabývají se jeho:

- vznikem (procesy tvorby poptávky a nabídky),
- průběhem (působení podmínek),
- výsledky (realizací koupě a prodeje a spotřebou, resp. užitím). (Boučková, 2003)

Informace o jednotlivých prvcích systému trhu jsou zkoumány jak simultánní vztah – jako příčina i jako důsledek v jejich vzájemné kauzalitě, resp. rekursivní vztah, jako příčinná následnost jevů s určitým časovým zpožděním.

Výzkum trhu vychází z metodologie řady vědních disciplín; klíčovými jsou:

- psychologie,
- sociologie,
- ekonomie,
- statistika.

Lze však říci, že výzkum trhu se postupně formuloval jako svébytná disciplína se specifickou metodologií. (Zbořil, 1998)

Marketingová inteligence posouvá zkoumání trhu do polohy tak významné, že lze říci:

**Bez výzkumu trhu je marketing slepý!**

*Marketingový výzkum* spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které slouží jako podklad pro rozhodování procesu marketingového řízení.

Vedle takto definovaného marketingového výzkumu, který je svou povahou aplikovaný a požadavky na něj kladené jsou diktovány informačními potřebami marketingového managementu, lze hovořit i o základním marketingovém výzkumu, jehož účelem je rozšířit hranice poznání jednotlivých aspektů marketingového systému, aniž by byla brána v úvahu použitelnost získaných poznatků v procesu marketingového řízení.

Informace poskytované marketingovým výzkumem umožňují /1/ porozumět trhu, na kterém firma podniká nebo na kterém hodlá podnikat, /2/ identifikovat problémy spojené s podnikáním na tomto trhu, a identifikovat příležitosti, které se na něm pro podnikání vyskytují nebo mohou vyskytovat, /3/ formulovat směry marketingové činnosti a /4/ hodnotit její výsledky.

V procesu marketingového řízení dochází k mnoha rozhodnutím, která kladou značné nároky na informace a generují tak potřebu marketingového výzkumu. V7znamnou roli hraje marketingový výzkum při poskytování informací zejména pro plánovací a kontrolní funkce řízení. (Zbořil, 1998)

Výzkum trhu je součástí informačního systému. Jeho zvláštností je, že:

- používá specifickou metodologii pro účelovou analýzu dat získaných z informačního systému a syntetizuje je,
- rozšiřuje zdroje informačního systému mimo podnik, nejpodstatnější je, že získává informace od cílového subjektu (spotřebitele, zákazníka), a je proto nezbytný pro adresnost marketingové aktivity.

Výzkum trhu poskytuje významné informace pro:

- vymezení cíle marketingové aktivity, pomáhá definovat klíčové body strategie,
- vymezení cílové skupiny; je tím důležitější, čím větší úlohu hrají psychologické faktory,

- efektivní uplatnění všech nástrojů marketingového mixu: pro vývoj a prezentaci produktu, logistiku, ekonomické nástroje i pro celou komunikační koncepci,
- sledování zpětné vazby marketingového působení a usuzování projekce do budoucna. (Boučková, 2003)

Důležitou funkcí marketingového výzkumu je pomoci podnikovému marketingu předpovědět chování a jednání zákazníků a snížit podnikatelské riziko. Poskytuje specifické, ověřitelné informace týkající se trhu, konkurence, prostředí a zejména zákazníků, včetně jejich reakce na jednotlivé části marketingového mixu. Marketingový výzkum je často mylně zaměňován s pojmem průzkum trhu, což není správné. Marketingový výzkum je souhrn aktivit, které nezkoumají všechny části marketingové praxe včetně trhů, výrobků, distribučních cest, cen, chování zákazníka. (Průzkum trhu je jednou z částí marketingového výzkumu, pravděpodobně nejznámější a nečastěji používanou).

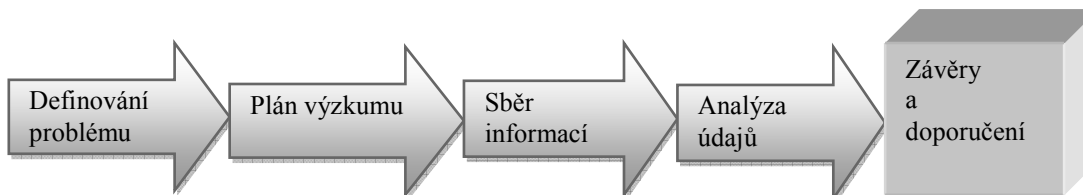
Při velkých a rychlých změnách, ke kterým dnes dochází v oblasti inovací výrobků, cen, potřeb trhu atd., může mít nesprávné rozhodnutí pro budoucnost firmy velmi vážné důsledky. Proto je výzkum všech faktorů, které na podnik působí podstatný. Správné rozhodnutí a tím i minimalizace podnikatelského rizika předpokládá mít správné znalosti o budoucím prostředí, chování zákazníka a situaci na trhu. (Světlík, 1994)

Rozhodnutí o tom, zda bude firma provádět marketingový výzkum, závisí přinejmenším na třech kritériích:

- firma si není jista některým svým marketingovým rozhodnutím a potřebuje další specifické informace
- firma je připravena na základě informací získaných z provedeného marketingového výzkumu změnit své rozhodnutí, marketingovou strategii či taktiku
- firma si musí být vědoma, že náklady na marketingový výzkum musí být přiměřené a nemohou přesáhnout potenciální výnos plynoucí z opatření provedených na základě výzkumu.

Marketingový výzkum se skládá z pěti základních kroků: definování problému, plán výzkumu, sběr informací, analýza údajů, závěry a doporučení. (Světlík, 1994)

**Obrázek 1: Kroky marketingového výzkumu**



Zdroj: Světlík J., 1998

### **Definování problému**

Definování problému je prvním a důležitým krokem při marketingovém výzkumu. Tento krok obsahuje specifikaci problému, který má být prostřednictvím výzkumu řešen a určení příslušných informací, kterých bude zapotřebí. Osobám, které budou výzkum provádět a budou za něj odpovědny, umožňuje, aby stanovily takové postupy výzkumu, které žádané informace zabezpečí. Bez jasného definování problému a příčin jeho vzniku se stává výzkum většinou bezcenným. Příčiny vzniku problému, ať již se jedná o vlastnosti výrobku, konkurenci, či distribuční problémy aj., jsou součástí specifikace problému a jejich odhalení umožní lépe stanovit další postup výzkumu.

### **Plán výzkumu**

Dalším krokem je užší specifikace potřebných informací a sestavení projektu získání potřebných informací a dalšího postupu. Projekt určuje, kde a jak informace získáme, vyjadřuje přístupy a metody výzkumu. Výzkum může být projektován různým způsobem. Nejdříve je obvykle potřeba zjistit a shromáždit základní a obecné informace o podstatě problému. Tento výzkum nazýváme předběžným výzkumem. Při tomto výzkumu jsou využívány především sekundární informace, nebo informace získané za zcela jiným účelem k plnému pochopení problému, zejména když tento problém je pro výzkumníky zcela novým. Předběžný výzkum rovněž umožní vytvořit jasnější hypotézu a konkrétnější plán směru dalšího výzkumu. Způsoby předběžného výzkumu mohou být různé. Příslušné informace lze zjistit studiem odborné literatury, časopisů či

jiných publikovaných zdrojů, ve kterých jsou zjišťovány údaje relevantní k předmětu výzkumu. Dalším zdrojem informací může být konzultace s osobou do problému zasvěcenou a mající zkušenosti v dané oblasti. V marketingovém výzkumu se využívá rovněž analýzy případových studií, tj. obdobných situací, které se udály v minulosti a jejichž řešení může poskytnout určitý návod, jak k danému problému přistupovat a jaký by mohl být postup řešení. (Světlík, 1994)

Chování zákazníků na trhu se značně liší a je ovlivňováno rozdílnými spotřebními zvyklostmi, vlivem okolí a řady různých faktorů. Velmi častou marketingovou výzkumnou metodou je segmentační výzkum. Jeho cílem je načrtnout charakteristiky určitých skupin obyvatelstva, které jsou ve svém chování a projevech relativně homogenní. Posléze se pak mohou stát cílovou skupinou, která se stává předmětem marketingového výzkumu. Součástí může být i studie profilu zákazníka vyjadřující například demografické charakteristiky, včetně věku, pohlaví, příjmu, sociální skupiny, vzdělání, způsobu bydlení a velikosti aglomerace atd.

Po shromáždění informací o určitém problému a popisu faktorů, které jej ovlivňují, nemusí znát pracovníci zabývající se marketingovým výzkumem příčiny určitého chování zákazníků. K vyjádření příčin a vztahu různých jevů můžeme použít různých metod, např. neřízeného či řízeného experimentu, modelování a jiných statistických metod používaných v marketingovém výzkumu. Poté, co byl zpracován projekt výzkumu, určeny informace, které bude potřeba získat, postupy jejich zjištění a ověření, je možné přistoupit ke třetímu kroku a tím je sběr, tj. zjišťování údajů.

### **Zjišťování údajů**

Pracovníci provádějící marketingový výzkum mají k dispozici řadu zdrojů informací. Jednou z kategorií těchto informací jsou tzv. sekundární údaje. Sekundární údaje zahrnují informace, které již byly zjištěny a zpracovány pro jiný účel. Marketingový výzkum je ovšem důležitým informačním zdrojem tzv. primárních údajů, tj. údajů, které jsou náročně získávány výzkumem přímo v terénu dle specifických potřeb podniku. Jsou soustřeďovány, analyzovány a využívány na základě potřeb a požadavků podnikového marketingu. Jak již bylo uvedeno v předcházejícím textu,

pracovníci zabývající se marketingovým výzkumem obvykle začínají svou práci sběrem a zpracováním sekundárních údajů. (Světlik, 1994)

### **Analýza údajů a závěry**

Jakmile byly marketingovým průzkumem zjištěny a shromážděny potřebné údaje, je dalším krokem jejich zpracování a analýza. Pracovníci, kteří provádějí výzkum a zpracování dat, zjišťují potřebné statistické veličiny vyjadřující četnosti výskytu, střední hodnoty, míry závislosti mezi proměnnými aj., jako podklad pro rozhodnutí managementu o řešení problému, který byl předmětem šetření.

Výběr metod analýzy zjištěných dat závisí na cíli studie a způsobu získávání údajů. Tato analýza by měla managementu podniku dát odpověď na řadu praktických otázek, jako například, které faktory a v jaké míře ovlivňují prodej firemních výrobků, úspěšnost jeho značky, efektivnost působení propagačního mixu aj. Celková úspěšnost výzkumu však záleží i na tom, jak jsou výsledky managementu podniku interpretovány. Předložení nepodstatných, nepřesných a zmatených informací, stejně jako údajů, které vedení očekává, nebo těch, které nemají přímý vztah k šetření, může vést k nesprávným rozhodnutím s dalekosáhlými důsledky. (Světlik, 1994)

Marketingová koncepce říká, že marketingoví manažeři by měli vyhovět potřebám zákazníků. Ještě dnes je však mnoho marketingových manažerů příliš izolováno ve svých kancelářích – daleko od potenciálních zákazníků.

To znamená, že se marketingoví manažeři musí spoléhat na pomoc marketingového výzkumu, na postupy pro získávání a analýzu nových informací, které zajistí manažerům pomoc při rozhodování. Jedním z nejdůležitějších úkolů pracovníka marketingového výzkumu je získat „fakta“, která jsou v současné době dostupná v marketingovém informačním systému. (McCarthy, Perreault, 1995)

Mnoho větších firem má samostatné oddělení marketingového výzkumu, které plánuje a realizuje výzkumné projekty. Tato oddělení často využívají odborníků mimo firmu, včetně tazatelské služby a sestavování tabulek, aby zvládly technické úkoly.

Navíc může být přizvána firma, zabývající se marketingovým výzkumem, aby řídila celý výzkumný projekt.

Malé firmy (ty, jejichž prodej je menší než 4 až 5 mil. \$) obvykle nemají samostatné oddělení marketingového výzkumu. Jsou závislé na pracovnících prodeje nebo na vedoucích manažerech, aby provedli výzkum, který potřebují.

Dobrá marketingový výzkum vyžaduje mnohem více než pouze technické prostředky. Dobří pracovníci marketingového výzkumu musí mít na paměti cíle marketingového výzkumu i marketingového managementu, aby zajistili, že jejich výzkum se soustředí na skutečné problémy.

Marketingoví manažeři se musí do marketingového výzkumu také zapojit. Mnoho detailů může zvládnout firma nebo odborníci mimo ni. Marketingoví manažeři však musí být schopni vysvětlit, jaké jsou jejich problémy a jaké informace od výzkumu očekávají. Měli by být schopni komunikovat s odborníky v odborném jazyce. Měli by vědět o některých z posledních rozhodnutí, která byla realizována během procesu výzkumu, aby věděli, jaká jsou omezení daných závěrů. (McCarthy, Perreault, 1995)

### **2.2.1 Výzkum spokojenosti zákazníka**

Pojem „zákazník“ je myšlen kdokoliv, komu odevzdáváme výsledky vlastních aktivit. Lze vymezit čtyři základní skupiny zákazníků:

- a) *Interní zákazníci*, např. dělníci na následujícím pracovišti, navazující výrobní linky, kolegové, pro které zpracováváme určitou zprávu, resp. návrh, vlastní proces, který naše výsledky používá jako vstupy do svých procesů, apod.
- b) *Zprostředkovatelé*, kam řadíme obvykle sklady, velkoobchodní organizace, dealery atd.
- c) *Externí zákazníci*, tj. jiné organizace nebo fyzické osoby, využívající dodávané výstupy. Ne vždy jsou ale konečnými uživateli výstupů.
- d) *Koneční uživatelé*, tzn. ti, kteří jsou finálními spotřebiteli našich produktů (např. restaurace jsou sice externím zákazníkem pro výrobce talířů, ale nejsou jejich konečným uživatelem). (Nenadál, 2004)

Moderní management jakosti říká, že zákazník je každý, komu odevzdáváme výsledky vlastní práce. Každá organizace má tedy dvě skupiny zákazníků: interní a externí. Interními zákazníky jsou zaměstnanci, mezi externí zákazníky pak řadíme mimo jiné zprostředkovatele, odběratele a samozřejmě konečné uživatele výrobků a služeb. Je naprostou nezbytností, aby si organizace plně uvědomily, kdo je pro ně zákazníkem. I když dále popsání kroky se vztahují především ke kategoriím externích zákazníků, můžeme konstatovat, že postupy a metody monitoringu spokojenosti jsou společné pro všechny výše zmíněné kategorie. (Nenadál a kol., 2008)

Spotřebitelé jsou osoby a organizace, které kupují produkty k vlastnímu použití nebo k jejich začlenění do dalšího produktu. Nekupují produkty za účelem jejich dalšího prodeje. (Kotler, 2000)

Hlavní pozornost firmy poutají zákazníci, kterým při marketingovém uvažování chceme plnit jejich přání a potřeby za podmínky současného plnění našich cílů (zisk, marže, tržní podíl atd.). Tito pak tvoří naše odbytové trhy.

Existuje celá řada přístupů k **analýzám zákazníků**. Potřebujeme především určit, kdo je naším cílovým zákazníkem, co kupuje, kde a kdy to kupuje. Teprve na základě těchto zjištění můžeme provádět hlubší analýzy zákaznických potřeb, vnímání, spokojenosti atd. (Kozel, 2006)

#### **Představitel odběratele:**

- **Spotřebitelé** – osoby, domácnosti. Nakupují naše produkty pro svou vlastní spotřebu.
- **Výrobci** – firmy. Nakupují naše produkty k dalšímu použití (zpracování, výroba).
- **Obchodníci** – jednotlivci, organizace. Nakupují naše produkty, aby je znovu prodali.
- **Stát** – státní instituce, orgány, neziskové organizace. Nakupují naše produkty pro plnění veřejných služeb.



- **Zahraniční zákazníci** – kdokoli z výše uvedených skupiny, kdo má bydliště, sídlo, místo podnikání v cizím státě. (Kozel, 2006)

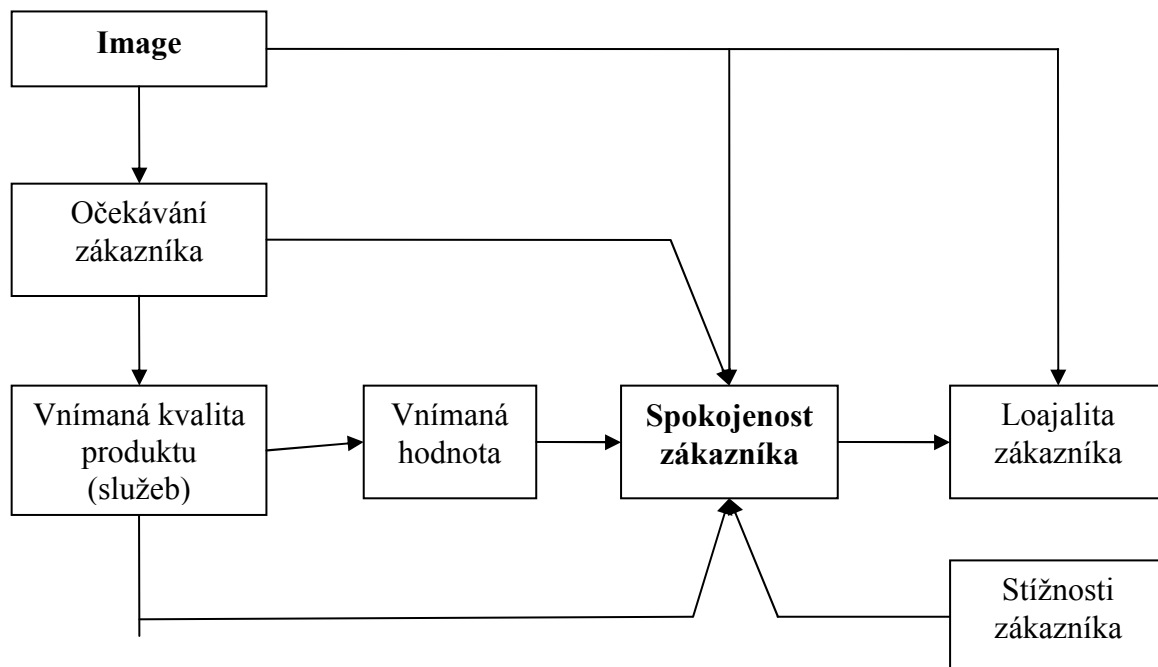
Na daném stupni vývoje marketingového řízení nabývá hodnocení spokojenosti zákazníka stále většího významu. **Spokojenost zákazníka** patří do skupiny nehmotných zdrojů rozhodujících pro úspěšnost firmy. Teoreticky vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu; spočívá ve stanovení představy zákazníka o charakteristikách výrobku (služby) a následné konfrontaci s charakteristikami výrobku po jeho nákupu. Jestliže zkušenost předčila očekávání => zákazník je spokojen, pokud zkušenost nedosáhla očekávání => zákazník je nespokojen. Nezanedbatelný je vliv času, resp opakovaná spokojenost či nespokojenost. Měření spokojenosti zákazníka se provádí pomocí indexu spokojenosti zákazníka (ACSI, ECSI).

Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI) spočívá v definici celkem sedmi hypotetických proměnných, z nichž každá je determinovaná určitým počtem měřitelných proměnných. (Foret, Stávková, 2003)

Když zákazník kupuje výrobek nebo službu, má vždy ve vztahu k nim určité představy, očekávání. Jestliže má výrobek či služba požadovaný nebo očekávaný přínos, či ho dokonce převyšuje, zákazník bude spokojen a zakoupí tentýž produkt, kdykoliv ho bude znovu potřebovat. Nespokojený zákazník pravděpodobně zakoupí jinou značku a svou nespokojenost dá najevo nejen v rámci rodiny, ale i svým přátelům a známým. Většina marketérů se spokojí s tím, že zákazník koupí, a od tohoto bodu s ním přestanou komunikovat. Je však naprosto zřejmé, že komunikace se musí zaměřit také na existující zákazníky. Zákazník je obhájcem značky a produktu, což je velmi podstatný důvod pro trvalou komunikaci. Ústní komunikaci, doporučení (tzv. „word-of-mouth“) je třeba sledovat a podporovat komunikací se stávajícími zákazníky. Zákazníka to také utvrzuje, že značku skutečně dobře vybral. Ozvěnu ve vědomí kupujícího, že si zřejmě nevybral dobře, je nezbytné eliminovat posilováním loajality. (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2001)

Vztahy mezi hypoteticky proměnnými je možno vyjádřit následujícím modelem.

**Obrázek 2: Vztahy mezi hypoteticky proměnnými**



Zdroj: Foret M., Stávková J., 2003

*Image* jako hypotetická proměnná se vztahuje k produktu (službě), značce, firmě. Představuje zahajovací bod analýzy spokojenosti zákazníka.

*Očekávání zákazníka* se vztahuje k očekávání produktu (služby) individuálním zákazníkem. Očekávání je výsledkem propagace výrobku (služby) a předešlých zkušeností a má přímý vliv na spokojenost zákazníka.

*Vnímání kvality* zákazníkem se týká jednak produktu (služby) samotného, jednak doprovodných služeb (servisu, předvedení, popisu výrobku – služby, kvality personálu, otevírací doby apod.)

*Vnímání hodnoty* je spojeno s cenou výrobku (služby) a očekávanou kvalitou. Vyjadřuje se jako poměr ceny a vnímané kvality.

*Stížnosti zákazníka* jsou důsledkem porovnání výkonu a očekávání. Vznikají v případech negativní neshody očekávání.

*Loajalita (věrnost) zákazníka* se vytváří v případě pozitivní neshody. Projevuje se opakovaným nákupem a cenovou tolerancí. (Foret M., Stávková J., 2003)

### **2.2.2 Spokojenost zákazníka**

Spokojenost zákazníka po koupi produktu závisí na tom, jaká je skutečná užitná hodnota produktu vzhledem k jeho očekávání. Obecně řečeno platí:

**Spokojenost** zákazníka závisí na jeho pocitech – potěšení nebo zklamání – vyplývajících z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užitku) s očekávanou výkonností.

Podle této definice je spokojenost zákazníka funkcí vnímané výkonnosti a očekávání. Pokud pokulhává skutečná výkonnost za očekáváním, není zákazník spokojen. Naopak, je-li skutečná výkonnost nad očekáváním, je zákazník maximálně spokojen a má z výrobku radost.

Mnoho firem usiluje o vysokou spokojenost zákazníka, protože přiměřeně spokojení zákazníci jsou většinou ochotní kupovat obdobné nové, dokonalejší výrobky od jiných firem. Vysoce spokojení zákazníci naopak obvykle nemívají zájem zaměnit svůj stávající výrobek za dokonalejší od jiné firmy. Vysoké uspokojení nebo radost z používání produktu vytváří u zákazníka emocionální vztah k jeho značce a věrnost firmě. Vysoce spokojení zákazníci bývají společnosti dlouhodobě věrní a nakupují od ní mnohem více výrobků než zákazníci průměrně spokojení. (Kotler, 2001)

Norma ČSN EN ISO 9000 uvádí definici pojmu „spokojený zákazník“ jako vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků“. (ISO 9000)

V normě ČSN EN ISO 9000:2006 je pojem spokojenost zákazníka definován jako názor zákazníka na míru, v níž obchodní případ splnil potřeby a očekávání zákazníka. Ještě precizněji je tento pojem definován speciální pracovní skupinou EFQM (Evropské nadace pro management jakosti) jako souhrn pocitů zákazníka, odvozený od

rozdílů mezi jeho očekáváními a vnímanou realitou na trhu. Obě tyto definice jsou v souladu s tzv. modelem spokojenosti zákazníka. Požadavky zákazník deklaruje na základě okamžitých vlastních potřeb, minulých zkušeností a informací z okolí, včetně reklamy. Pokud se tyto požadavky plně kryjí s tím, co zákazník na trhu nachází a využívá, je naprosto spokojen. Obvykle je však vnímaná realita na trhu horší než původní očekávání. (Nenadál a kol. 2008)

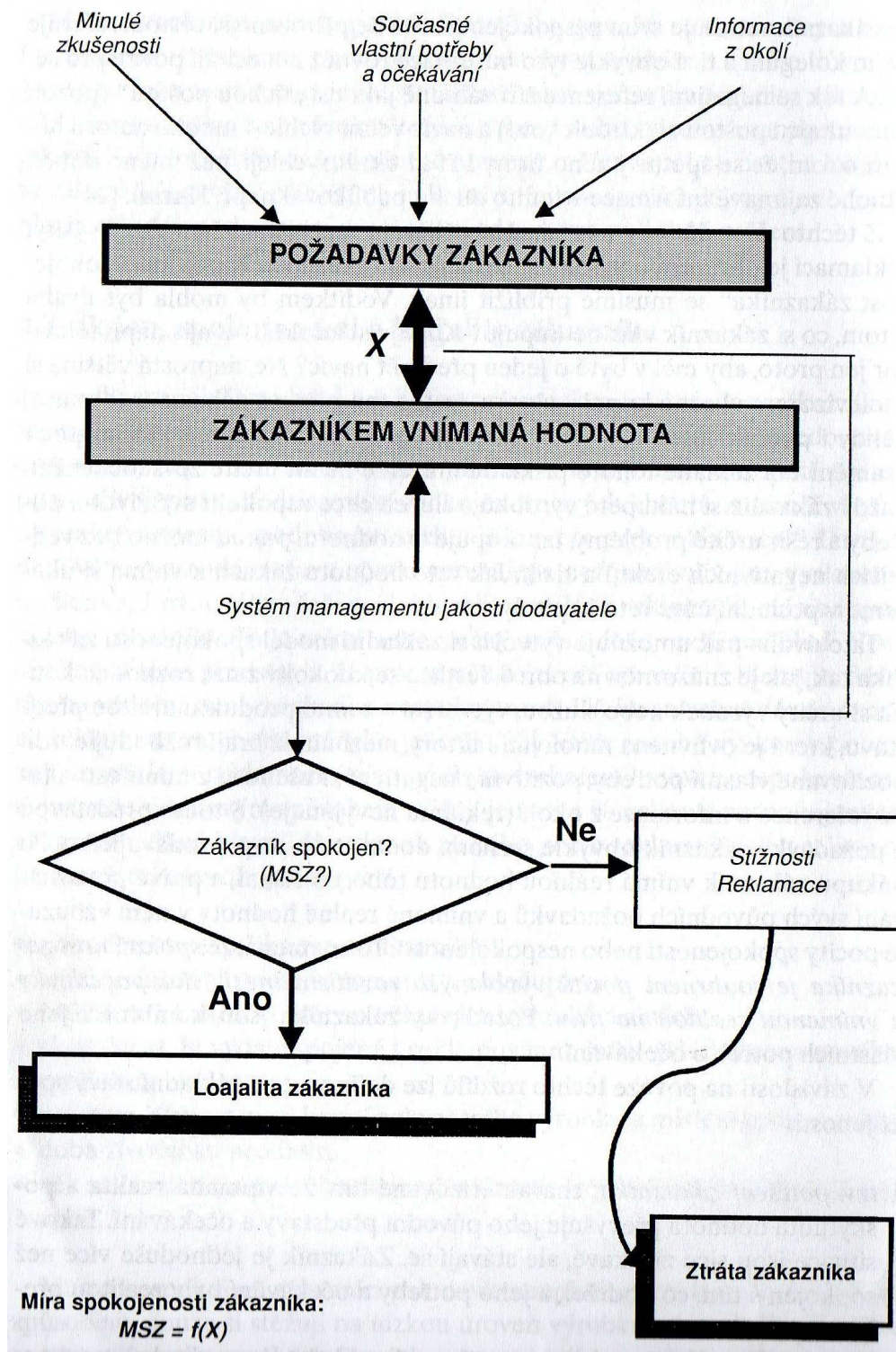
Úroveň uspokojení či nespokojení potřeb zákazníků je kromě osobních zkušeností při nákupu v zásadě dána dvěma složkami – jejich očekáváním před nákupem a hlavně zkušenostmi po nákupu s používáním produktu. Nespokojenost vychází z nespokojených očekávání. Jestliže například na základě přehánějící reklamy si zákazník učinil představu, která se mu koupí produktu nesplnila, a byl z něj zklamán, nejspíše se bude všemožně snažit tento nepříjemný zážitek neopakovat a opustí nás. Pokud zkušenost s naší nabídkou odpovídá představám, které zákazník měl před jejím zakoupením, je spokojen. Dokud nepozná něco lepšího, zůstane nám věrný. Avšak jestli se nám podaří překonat zákaznickova očekávání, produkt ho potěší a příjemně překvapí, zůstane nám věrný a bude se těšit na příští nabídku. Na rozdíl od spokojeného zákazníka, který získal to, co očekával, potěšený zákazník získal víc, než očekával, a má potřebu se tím pochlubit někomu jinému. (Foret, 2003)

Jestliže se kdokoliv z nás rozhodne koupit si určitý výrobek nebo službu, vytvoří si o tomto produktu určitou představu, která je ovlivněna mnohými faktory, mezi nimiž hrají rozhodující roli pocíťované vlastní potřeby, pozitivní i negativní zkušenosti z minulosti a také reference a informace z okolí (reklamu nevyjímaje). S touto představou a požadavky zákazník obvykle seznámí dodavatele, resp. prodávajícího. Po nákupu zákazník vnímá reálnou hodnotu toho, co získal, a právě porovnání svých původních požadavků a vnímané reálné hodnoty v něm vzbuzuje pocit spokojenosti nebo nespokojenosti. To znamená, že *spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou trhu*. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání.

V závislosti na povaze těchto rozdílů lze definovat tři základní stavy spokojenosti:

1. *tzv. potěšení zákazníka*, charakterizované tím, že vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání. Takové situace jsou sice zřídka, ale stávají se. Zákazník je jednoduše více než spokojen s tím, co obdržel, a jeho potřeby a očekávání byly realitou překonány;
2. *plná, resp. naprostá spokojenost zákazníka*, daná úplnou shodou mezi potřebami a očekáváními a vnímanou realitou. Zákazník cítí, že všechny jeho požadavky byly nákupem a používáním produktu uspokojeny;
3. *limitovaná spokojenost*, kdy už vnímaná realita není totožná s původními požadavky zákazníka. Zákazník může být sice do určité míry spokojen, nicméně jeho spokojenost je nižší než v předchozích dvou stavech. Bohužel zatím neexistuje spolehlivá odpověď na otázku, při jaké velikosti X se spokojenost zákazníka změní v jeho nespokojenost pocity zákazníků. Jisté je pouze to, že formy komunikace nespokojenosti mají obvykle podobu stížností a reklamací. (Nenadál a kol., 2008)

Obrázek 3: Model spokojenosti zákazníka



Zdroj: Nenadál J., 2004

### 2.2.3 Nástroje sledování spokojenosti zákazníků

Informačních zdrojů je velké množství a nejobecněji je lze rozdělit na zdroje sekundárních údajů a zdroje primárních údajů.

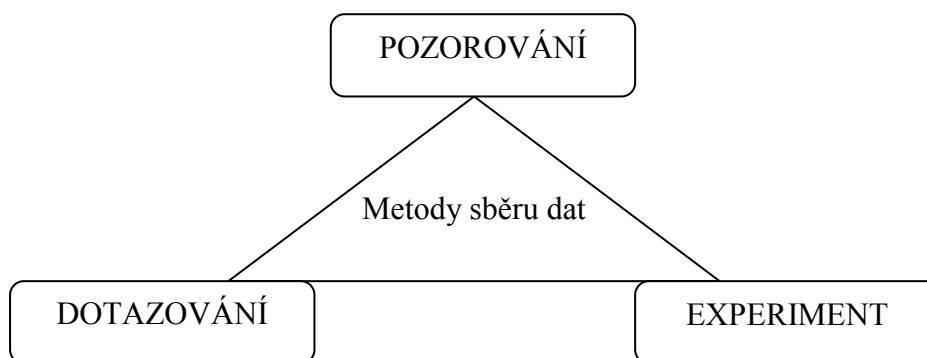
*Zdroje sekundárních údajů*, které je třeba při výzkumu vždy uvažovat jako první, mohou být buď *interní*, k nimž patří především evidenční záznamy podniku, anebo *externí*, k nimž patří veškerá literatura a dokumentace, ze které lze čerpat informace významné pro výzkum, např. statistické a jiné odborné publikace, výzkumné zprávy, periodika, údaje shromažďované a publikované marketingovými agenturami, počítačové databanky, popř. i jiné zdroje, které se zabývají otázkami významnými z hlediska zkoumané problematiky.

*Zdroje primárních údajů*, jimž bývají zejména jednotlivci nebo organizace, mohou být opět *interní*, např. kompetentní pracovníci výzkum zadávajícího podniku, nebo *externí*, jako např. pracovníci hospodářských orgánů, experti, konzultanti, ale hlavně pracovníci nakupující organizace a spotřebitelé. (Zbořil, 1998)

Základní tři techniky marketingového výzkumu představují *dotazování*, *pozorování* a *experiment*. Jde o způsob sběru primárních dat umožňující evidovat výskyt jevů i chování lidí, ale také zjistit jejich názory, postoje a motivy. (Foret, Stávková, 2003)

Všechny metody sběru primárních údajů mají v procesu výzkumu své místo. Jejich využití má své výhody a nese s sebou problémy vždy v závislosti na konkrétních podmínkách výzkumu. (Kozel, 2006)

**Obrázek 4: Základní metody sběru primárních údajů**



Zdroj: Kozel R., 2006

### **Pozorování**

Pozorování zpravidla probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným, **bez aktivní účasti pozorovaného** a bez aktivního zasahování pozorovatele do pozorovaných skutečností.

Při pozorování tedy nepokládáme lidem otázky, ale sledujeme, jak se chovají, jaké mají pocity aj. Nejčastěji pozorování využijeme tam, kde sbíráme evidenční údaje.

**Výhodou** pozorování je, že není závislé na ochotě pozorovaného spolupracovat nebo odpovídat na otázky. Pokud navíc pozorovaný neví, že je pozorován, nemůže sám záměrně změnit své chování a tím zkreslit sledované skutečnosti. Při pozorování můžeme získat řadu souvislostí.

Bohužel je však pozorování velmi náročné na pozorovatele, především na jeho schopnosti interpretace údajů z pozorování. Některé sledované jevy se totiž dost obtížně zaznamenávají a může tak dojít ke zkreslení řady sledovaných údajů. Navíc bývá pozorování časově náročné, jedná se o monotónní činnost, a proto vyžaduje vysoké nároky na pozornost pozorovatele. Zároveň se nehodí pro sledování jevů, které se vyskytují nepravidelně, nebo je složité jejich výskyt předvídat.

### **Typy pozorování**

Na pozorování se dá nahlížet stejně jako na jiné metody sběru informací z různých pohledů. V marketingovém výzkumu se zpravidla používá členění na **pět typů** pozorování. (Kozel, 2006)



Pozorování v **přirozených podmínkách** představuje získávání informací v přirozeném prostředí výskytu pozorovaného jevu. Pozorování v **uměle vyvolaných podmínkách**, které navozují určité prostředí, rozumíme pozorování situací, k nimž běžně nedochází.

Rozdíl mezi **zjevným** a **skrytým pozorováním** spočívá v tom, zda pozorování vědí nebo nevědí, že jsou pozorováni. Skryté pozorování použijeme tehdy, když by zjevná přítomnost pozorovatele narušovala průběh zkoumaného jevu. Nejjednodušším způsobem je zaznamenat pozorovaný jev pomocí kamery nebo magnetofonu. U skrytého pozorování se pozorované osoby chovají přirozeně. U zjevného může docházet k určitým zkreslením.

Strukturované (standardizované) a nestrukturované (nestandardizované) pozorování se rozlišuje v závislosti na stupni závaznosti pokynů, jak má pozorování probíhat. V případě **strukturovaného** pozorování musí pozorovatel přesně dodržovat postup, rozsah a zaznamenávání pozorování do předem připravených záznamových archů.

Provedení **nestrukturovaného** pozorování je takřka plně v kompetenci pozorovatele, kterému je na začátku pouze sdělen cíl pozorování. Lze z něj sice získat více informací, ale je složitější a hrozí vyšší nebezpečí zkreslení různého druhu.

Pokud pozorování probíhá současně s pozorovaným jevem, pak hovoříme o **přímém** pozorování, v případě **nepřímého** pozorování sledujeme následky a výsledky určité činnosti.

Podle subjektu pozorování rozlišujeme **osobní** pozorování (pozoruje člověk) a **mechanické** pozorování (zaznamenávají technická zařízení).

S rozvojem internetu získává stále větší význam **elektronické pozorování**. (Kozel, 2006)

## **Dotazování**

Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům. Jejich odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu.

Výběr vhodného typu dotazování závisí na různých faktorech, především na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, skupině respondentů, časových a finančních limitech, kvalifikaci tazatele atd. V praxi se většinou jednotlivé typy navzájem kombinují. (Kozel, 2006)

### **Osobní rozhovor**

Je nejtradičnějším typem dotazování. Osobní styk je založen na přímé komunikaci s respondentem (*Face to face*). Dotazování se stává osobním vždy při osobním kontaktu a je jedno, zda dotazník vyplňuje tazatel nebo respondent. Rozdíl mezi osobním a písemným dotazováním je právě v kontaktu, v interakci mezi tazatelem a respondentem.

### **Písemné dotazování**

Písemné dotazování nebo také dotazování poštou patří mezi rozšířené typy dotazování. Dotazník je zpravidla doručen respondentovi poštou a stejnou cestou od něj dostaneme odpovědi. Případně může být dotazník přiložen k nějakému výrobku nebo je předán v rámci nějaké události – konference, výstava.

### **Telefonické dotazování**

Telefonické dotazování je podobné osobnímu, pouze chybí osobní kontakt. Tazatel musí projít důkladným školením (nebo mít dostatečné zkušenosti), protože kontakt může být kdykoliv přerušen a ukončen mnohem jednodušeji než při osobním dotazování. Pro respondenta není nic snazšího, než položit telefon a tím ukončit rozhovor.

### **Elektronické dotazování**

Při elektronickém dotazování zjišťujeme informace od respondentů prostřednictvím dotazníků v e-mailech nebo na webových stránkách. Jedná se o dosud nejmladší způsob dotazování založený na využití internetu. (Kozel, 2006)

## Experiment

Při experimentu provozujeme zpravidla **testování**, při kterém se pozoruje a vyhodnocuje chování a vztahy v uměle vytvořených podmínkách, kdy jsou dopředu nastaveny parametry, podle kterých následně experiment probíhá.

Pro úspěch experimentu má velký význam prostředí experimentu, a proto je do něj záměrně zasahováno, aby bylo dosaženo stejných podmínek pro všechny pokusné subjekty.

Velký význam při experimentech má **validita** šetření. Vnitřní (interní) validita představuje schopnost zajistit, aby výsledek neovlivnily jiné vstupy mimo testovaný prvek. Vnější (externí) validita se týká aplikovatelnosti výsledků, tj. možnosti zobecnit výsledky a promítnout je do reálné situace.

Musíme včas identifikovat mnoho faktorů, které mohou znehodnotit získané výsledky. Negativní vliv na validitu mohou mít náhodné události, subjektivní změny respondentů v dlouhodobém průběhu experimentu (stárnutí, únava, odchod z experimentu, panelový efekt), změny nástrojů používaných v průběhu experimentu, nereprezentativní výběr respondentů. Pretest může být příčinou zvýšeného zájmu respondentů o testovaný produkt. Tím ovlivní další hodnocení respondentů a výsledky pozdějšího posttestu atd. (Kozel, 2006)

## Typy pozorování

**Laboratorní experimenty** (*In-Hall Tests, Central Location Tests*) probíhají v umělém prostředí vytvořeném speciálně pro účely experimentu. Respondenti jsou pozváni do studií agentury, nebo jiných připravených místností, které jsou upraveny pro potřeby experimentu a podle instrukcí vedoucího experimentu provádějí konkrétní úkoly.

Obvykle vědí o své účasti na experimentu a mohou se proto chovat nepřírozeně, čímž je ohrožena vnější validita experimentu. Na druhou stranu kontrolujeme průběh experimentu, a tím zvyšujeme interní validitu.

**Terénní experiment** (*In-Home Tests, In-Store Tests*) probíhá vždy v přirozených skutečných tržních situacích. Neprovádíme činnosti, které by zapříčinily změny v charakteru prostředí. Proto testující většinou nevědí, že jsou součástí

experimentu a chovají se přirozeně. Z toho všeho vyplývá opačný vztah k validitám oproti laboratornímu experimentu. (Kozel, 2006)

Níže jsou uvedené další způsoby, jak firma může zjišťovat míru spokojenosti zákazníků.

### **Systémy stížností a návrhů**

Zákaznický orientovaná organizace umožňuje svým zákazníkům snadné předávání stížností a návrhů. Mnoho restaurací a hotelů poskytuje hostům formuláře, jejichž prostřednictvím mohou vyjádřit spokojenost či nespokojenost. V řadě nemocnic jsou schránky, do kterých mohou pacienti i návštěvníci vkládat své stížnosti. Některé zákaznický orientované společnosti – Procter & Gamble, General Electric, Whirlpool – poskytují svým zákazníkům „horká“ telefonní čísla, na kterých mohou bezplatně získat různé informace, předkládat návrhy a stížnosti. Takto získávané informace poskytují společností řadu cenných podnětů a umožňují jim řešit a odstraňovat vzniklé problémy velmi rychle.

### **Průzkumy spokojenosti zákazníků**

Výzkumy ukazují, že si stěžuje pouze 5 % nespokojených zákazníků. Většina si začne daný produkt kupovat méně nebo změní jeho dodavatele. Z toho je patrné, že společnosti nemohou využívat stížností svých zákazníků jako měřítka jejich spokojenosti. Prozíravé organizace používají pro zjišťování spokojenosti zákazníků pravidelné průzkumy. Výběrovému souboru zasílají vhodně koncipované dotazníky nebo pomocí telefonických rozhovorů zjišťují, jako jsou zákazníci spokojeni se zakoupenými výrobky a co je příčinou jejich spokojenosti či nespokojenosti. Zároveň se shromažďování uvedených informací je vhodné zjišťovat, jaká je pravděpodobnost, že zákazník doporučí daný výrobek další osobě. Vysoký stupeň očekávaných referencí svědčí o vysoké úrovni zákaznické spokojenosti. (Kotler, 2001)

### **Fiktivní nakupování**

Firma si může najmout osoby, které budou reprezentovat potenciální kupce, a zjistí tak řadu užitečných informací o silných a slabých stránkách prodeje svých

i konkurenčních výrobků. Tito fiktivní zákazníci mohou prezentovat i fiktivní problémy, například stěžovat si na špatnou chuť jídla v restauraci, a zabývat se pak tím, jak si se stížností poradí personál. Firmy nemusejí najímat pouze fiktivní zákazníky, i její manažeři se mohou čas od času zvednout ze židle a podívat se, jak se prodávají jejich a konkurenční výrobky. Tím získají informace „z první ruky“, nehledě na to, že mohou využít telefonu pro „sdělování fiktivních stížností“ a sledovat, jak na ně zaměstnanci reagují.

### **Analýza ztracených zákazníků**

Společnosti by měly vyhledávat zákazníky, kteří ukončili nákupy určitých výrobků, nebo dokonce přešli ke konkurenci, aby zjistili příčiny tohoto stavu. Kdykoli IBM ztrácí své zákazníky, vynaloží enormní úsilí, aby odhalila příčinu. Je jistě důležité znát postoje zákazníků, kteří u firmy přestanou nakupovat. Neméně důležité však je sledovat vývoj podílu ztracených zákazníků z celkového počtu zákazníků. Jehož růst jednoznačně svědčí o poklesu zákaznické spokojenosti. (Kotler, 2001)

### **2.2.4 Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků**

Rozšířeným neduhem managementu mnohých českých firem je špatné nakládání s informacemi. Obvykle totiž v každé organizaci existuje velké množství dat, se kterými se však systematicky nepracuje, což se samozřejmě promítá do kvality rozhodování. V případě měření spokojenosti zákazníků je ale počáteční situace odlišná: organizace většinou nemají tyto informace k dispozici. Ale i kdyby byly všechny výše uvedené kroky už ve firmě zvládnuty, jakékoliv úsilí při sběru dat by vyšlo nazmar, pokud by se tato data systematicky nevyhodnocovala. A když si uvědomíme, že i nový soubor norem ISO 9000:2000 povinně vyžaduje realizovat analýzu dat o spokojenosti zákazníků, je zřejmé, že tento krok je v rámci uplatňování metodiky měření spokojenosti zásadní!

Existuje mnoho možností, jak s daty o spokojenosti zákazníků nakládat. Ať už si organizace zvolí jakýkoliv způsob vyhodnocování dat, je třeba mít na zřeteli tyto skutečnosti:

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou závažnost,
- rozhodující je poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků,
- s výsledky vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků mají být seznamováni všichni zaměstnanci firmy, a ne pouze vrcholové vedení.

Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků vyžaduje nasazení vhodných statistických nástrojů, jejichž obecný popis lze najít ve všech statistických příručkách. Ve světě nejrozšířenější forma kvantifikace míry spokojenosti zákazníků vede k výpočtům indexů spokojenosti. (Nenadál, 2004)

Když shromáždíme požadovaný objem údajů, provedeme nejprve jejich kontrolu a úpravu, teprve potom se pustíme do vlastní analýzy a interpretace výsledků. Vstupem pro analýzu se údaje stávají až po jejich zpracování pomocí výpočetní techniky.

Nejprve prověříme dvě vlastnosti shromážděných údajů, které mohou významně ovlivnit další výzkumnou práci:

- **Validita údajů** – přesnost
- **Reliabilita údajů** – spolehlivost, pravdivost.

Proto provádíme dva druhy kontrol. První je kontrola úplnosti a čitelnosti. Rozhodujeme se, zda budeme kontrolovat všechny údaje (dotazníky) nebo vybereme náhodně jen některé. Pokud není zpracováván mnohatisícový vzorek respondentů, měli bychom prověřit všechny údaje. Pouze taková kontrola nám zaručí nezkreslení výsledných výstupů výzkumu.

Logická kontrola zkoumá, zda respondent odpovídal pravdivě a tazatel sběr údajů skutečně prováděl. Věnujeme se také problematice neutrálních odpovědí, které nabízejí možnost odpovědět neutrálně (nevím, nemám názor). Protože zpravidla nemáme možnost zjistit, jaké důvody respondenta vedly k těmto neurčitým odpovědím, zvažujeme, zda má smysl, abychom dotazníky těchto respondentů dále zkoumali.

Platí pravidlo, že u správně formulované otázky by celkový počet neutrálních odpovědí neměl být vyšší než 5-10 % z celkového počtu správně vyplněných dotazníků. (Kozel, 2006)

Výsledky měření spokojenosti zákazníků musí být středem soustavné pozornosti všech manažerů. Jakékoliv negativní trendy ve vývoji indexů spokojenosti mají být chápány jako jednoznačné varování před blízkými ekonomickými problémy a zejména jako vstupy pro přijímání účinných projektů zlepšování. Je totiž prokázáno, že zvyšování míry spokojenosti externích i interních zákazníků je nejdůležitějším předpokladem zachování jejich loajality, tj. i dosahování dlouhodobé ekonomické úspěšnosti.

Z těchto důvodů je nutné chápat výstupy procesů monitorování a měření spokojenosti zákazníků za zásadní informační vstupy pro procesy přezkoumávání systému vedením. Zde by mělo být rozhodnuto o tom, kam budou směřovány zdroje do projektů zlepšování. (Nenadál, 2004)

V dnešní době si už nedokážeme zpracování údajů představit bez technického zpracování s pomocí výpočetní techniky.

Díky elektronickému zpracování se nám výrazně zjednoduší a zpřesní další fáze výzkumného procesu, kterou je analýza údajů. Na rozdíl od ručního zpracování můžeme pomocí dat uložených v počítači kdykoliv provádět nejrůznější změny, jako je třídění druhého stupně apod.

Pro zpracování údajů využíváme tzv. statistické výpočetní prostředí, které je vytvořeno nejen specializovaným statistickým softwarem, ale skládá se také z obecného programového vybavení, které využijeme např. pro přípravu údajů před vlastním zpracováním. (Kozel, 2006)

První krokem při analýze údajů je obvykle analýza každé jednotlivé otázky nebo hodnoty znaku zkoumaných jednotek.

K numerickému popisu sumarizovaných údajů existuje řada přístupů. Zpravidla se vychází z rozdělení četností zjištěných hodnot znaků, dále bývá charakterizována úroveň a variabilita zkoumaných znaků, a posléze bývají zkoumány závislosti mezi jevy.

Četností se rozumí počet výskytu jednotlivých variant znaku. Je-li definován soubor, jednotka a znak, vyjadřující jev, který má být zkoumán, zjišťuje se zpravidla,

u kolika jednotek se vyskytly jednotlivé varianty daného znaku, tj. *rozdělení četností* daného znaku.

Vedle absolutních četností se obvykle stanoví relativní četnosti, které jsou dány poměrem jednotlivých četností k rozsahu souboru, a které charakterizují strukturu souboru podle stanoveného znaku a umožňují srovnávat rozdělení četností v souborech, které se liší rozsahem. Relativní četnosti bývají obvykle vyjadřovány v procentech.

U kvantitativních znaků bývají předmětem zájmu zejména dvě charakteristiky: úroveň znaku a variabilita znaku. Úroveň bývá charakterizována středními hodnotami, variabilita mírami variace.

*Střední hodnoty* charakterizují úroveň pozorovaných jevů v daném souboru jedním číslem. Jejich hlavní význam spočívá v tom, že umožňují jednoduše a přehledně srovnávat úroveň zkoumaných jevů u dvou nebo více souborů. Nejužívanějšími středními hodnotami jsou průměry, zejména aritmetický průměr, a dále medián a modus. (Zbořil, 1998)

*Míry variace* charakterizují vzájemnou diferencovanost jednotlivých hodnot kvantitativního znaku, tj. jejich variabilitu.

Rychlý předběžný odhad variability lze uskutečnit pomocí variačního rozpětí. K hlubšímu a přesnějšímu zkoumání variability se v praxi nejčastěji používá směrodatná odchylka, charakterizující absolutní variabilitu.

Ke srovnání variability dvou nebo více znaků, měřených v různých měrných jednotkách, nebo variability téhož znaku u dvou nebo více souborů, které se výrazně liší úrovní sledovaného znaku, slouží variační koeficient, který je mírou relativní variability.

*Zkoumání závislosti* mezi kvantitativními, popř. kvalitativními znaky, se uskutečňuje v procesu regresní a korelační analýzy, faktorové analýzy, shlukové analýzy a multidimensionálního škálování.

V některých případech je žádoucí zhodnotit spolehlivost získaných výsledků pomocí *testů hypotéz*. Zhodnocení spolehlivosti shromážděného souboru údajů přispívá k úplnějšímu posouzení platnosti získaných informací.

Někdy může být provádění analýzy poměrně snadné; výsledky mohou být získány třeba jen sumarizací údajů a sestavením kombinačních tabulek. (Zbořil, 1998)



V mnoha případech je však analýza složitější, nesnadnější, protože od pouhého popisu je nutno přejít k vysvětlování, k hledání příčin zkoumaných jevů a procesů. Analýza se pak stává předmětem logického myšlení a uvažování, a jsou využívány komplikovanější analytické metody.

Výběr analytických metod závisí především na tom, co má analytická metoda vyjádřit, zda jsou předmětem analýzy parametrické nebo neparametrické údaje, a rovněž na počtu analyzovaných proměnných a na stupni jejich závislosti.

Provádění analýzy je vysoce závislé na zvláštnostech jednotlivých analyzovaných problémů, metodami se v jednotlivých případech liší, takže neexistuje předpis, jak by měla být analýza prováděna obecně.

Obecně však platí pravidlo, že mají-li být závěry analýzy pokládány za reálné, musí být logické a musí být podepřeny z více než jednoho aspektu nebo více než jedním souborem dat.

Na analýzu údajů úzce navazuje interpretace jejích výsledků a prakticky je s ní spojena. Interpretací je dáván údajům význam. (Zbořil, 1998)

## 2.3 Dotazování jako nástroj shromažďování informací

Základem dotazování je pokládání otázek dotazovaným (respondentům). Z jejich odpovědí řešitel výzkumného projektu získává žádoucí primární údaje. Podle kontaktu s dotazovaným se dotazování odehrává jako osobní, telefonické a písemné. Zvolená forma kontaktu předurčuje použitelnost jednotlivých způsobů dotazování. Dotazování probíhá na základě dotazníku. (Příbová a kol., 1996)

Dotazování patří k nerozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Uskutečňuje se pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a vhodně zvoleného kontaktu s nositelem informací – dotazovaným (respondentem). Tento kontakt může být *přímý, bezprostřední*, jako je tomu v případě písemného zodpovídání našich otázek. Nebo může být naopak *zprostředkovaný tazatelem*, vstupujícím mezi výzkumníka a respondenta, jako je tomu při osobním (ústním) dotazování, včetně třeba telefonického. (Foret, Stávková, 2003)

Kdo se neptá, nic se nedozví – to platí i ve výzkumu trhu. Dotazování je jednou z nejdéle a pravděpodobně stále nejvíce používaných metod výzkumu trhu.

Dotazování se provádí různými technikami, dotazovány jsou různé segmenty. Jejich odpovědi se také různými způsoby zaznamenávají a následně analyzují. (Boučková, 2003)

**Dotazník** je formulář, určený k pokud možno přesnému a úplnému zaznamenávání zjišťovaných informací. Dobrý dotazník je mnohem více než jenom soubor otázek, neboť usměrňuje proces dotazování.

Dříve, než začne být dotazník formován, je nezbytné /1/ znát účel a cíle výzkumu, /2/ vypracovat seznam informací, které musí být zjištěny a /3/ mít koncept plánu analýzy.

Východiskem při sestavování dotazníků jsou úkoly a cíle výzkumu, které byly vyjádřeny programovými otázkami. Tyto otázky nelze dotazovaným klást

bezprostředně, ale je nutné je rozložit na otázky zjišťovací, které jsou pak uvedeny v dotazníku.

Převod cílů výzkumu do požadavků na informace se uskutečňuje na bázi vypracování seznamu informací, které je třeba zjistit, aby byly stanovené cíle dosaženy. Jde o specifické, rozmanitě stylizované otázky a klíčová slova. Každá položka seznamu je prověřována z hlediska jejího významu pro objasnění stanovených cílů. Do dotazníku jsou pak vybrány pouze otázky, které jsou relevantní pro získání potřebných údajů.

Současně musí být anticipováno využití zjištěných informací. Je třeba brát v úvahu metody, jimiž budou později údaje analyzovány. Kdyby nebyly brány v úvahu metody analýzy, mohlo by se stát, že údaje budou shromážděny ve formě, která nebude pro analytickou metodu použitelná.

První krok tvorby dotazníku má kritický význam, protože dotazník nelze dobře stanovit, pokud není naprosto jasné, jaké informace jsou nutné k dosažení cílů výzkumu. (Zbořil, 1998)

Dotazníky jsou nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních údajů. Představují formuláře s otázkami, na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí. Dotazník je potřeba důkladně sestavit, vyzkoušet a zbavit chyb před vlastním použitím, tzv. pilotáží.

Význam dotazníku spočívá ve čtyřech oblastech. Získává informace od respondentů, poskytuje strukturu rozhovoru, tj. usměrňuje proces rozhovoru, zajišťuje standardní jednotnou matici pro zapisování údajů a za čtvrté ulehčuje zpracování údajů. (Kozel, 2006)

### **2.3.1 Techniky dotazování**

Mezi základní techniky dotazování patří:

- ústní,
- písemné,
- telefonické,
- on-line,

- kombinované. (Boučková, 2003)

**Ústní** (*face-to-face*) – vyžadují tazatele, resp. síť tazatelů; tazatel předčítá otázky a zaznamenává odpovědi.

Způsob záznamu:

- do tištěného dotazníku (*paper-pencil*),
- do notebooku (CAPI),
- na audiozáznam (spíše výjimečně).

Výhody:

- vysoká návratnost vyplněných dotazníků,
- dané pořadí otázek – umožňuje gradaci dotazníku,
- možnost předkládání vzorků apod.

Nevýhody:

- vyžaduje tazatele, resp. síť tazatelů,
- relativně drahé. (Boučková, 2003)

**Písemné** – dotazník může být zaslán poštou (poštovní), nebo doručen osobou (zástupcem agentury).

Výhody:

- relativně drahé.

Nevýhody:

- vyžaduje seznam adres dotazovaných (anonymní není validní, nevhodně pro výzkum trhu),
- dotazovaný pozná pořadí otázek – neumožňuje gradaci,
- nízká návratnost vyplněných dotazníků, ztráta validity.

**Telefonické** – CATI je speciální centrálně prováděné telefonické dotazování, jde o kombinaci telefonu a PC se speciálním programem.

Výhody:

- rychlé,
- dobrá dostupnost i problémových jedinců,
- možnost průběžné kontroly.

Nevýhody:

- vyžaduje odpovídající infrastrukturu,
- vysoké vstupní investice. (Boučková, 2003)

**On-line** – výzkum pomocí Internetu, relativně v počátcích, ale s velkou dynamikou růstu.

Výhody:

- rychlé,
- variabilní.

Nevýhody:

- přístup k PC, k Internetu – dosud malá penetrace,
- omezené na specifický segment.

**Kombinované** – kombinace některých předchozích technik. Kombinací se negují nevýhody některé techniky:

- telefon + písemné = zašleme vzorek, k němuž se dotazuje,
- ústní + písemné = ústní a následné písemné při *home use testu*,
- řada dalších kombinací. (Boučková, 2003)

## **Elektronické dotazování**

Při elektronickém dotazování, tzv. **CAWI** (*Computer assisted Web Interviewing*), zjišťujeme informace od respondentů prostřednictvím dotazníků v e-mailech nebo na webových stránkách. Jedná se o dosud nejmladší způsob dotazování založený na využití internetu.

Výhodou číslo jedna ne **minimální** finanční a časová **náročnost**. Rozesílání e-mailů je mnohonásobně rychlejší než rozesílání klasických dopisů. Zpracování odpovědí je jednodušší, protože všechna data, a tedy i odpovědi, jsou v elektronické podobě. Elektronické dotazování nepotřebuje tazatele, tím je dána jeho nestrannost (nemožnost ovlivňovat respondenta).

Za **další výhodu** lze považovat adresnost, neboť konkrétní webové stránky si většinou prohlízejí uživatelé, které problematika právě těchto stránek zajímá. Elektronické dotazování lze vhodně doplnit grafickými pomůckami (obrázky, 3D modely, videoklipy), které umožní respondentovi se lépe seznámit s dotazovanou problematikou.

Navíc dotazník umístěný na konkrétní webové stránce pomáhá jejímu celkovému **oživení** a láká návštěvníky k další návštěvě (např. příslibem zařazení do slosování o ceny, které zadavatel výzkumu rád respondentům věnuje, protože ušetřil využitím této formy dotazování daleko větší náklady).

K **nevýhodám** patří doposud nízká **vybavenost** počítači a především internetem v našich domácnostech a důvěryhodnostech odpovědí. Také ještě existuje mnoho lidí, kteří nevěří novým technologiím nebo se bojí zneužití svých odpovědí v elektronické podobě. Firmy by zároveň neměly často zahlcovat své zákazníky dotazníky zasílanými e-mailem, může je to obtěžovat a směřovat ke spammingu. (Kozel, 2006)

### **2.3.2 Dotazník a druhy otázek v dotazníku**

Při tvorbě dotazníku je třeba dávat si pozor na jeho správné složení. Špatné sestavení dotazníku může pochybnit získané informace a výsledky nemusí potom odpovídat potřebám a cílům výzkumu

Dobrý dotazník by měl vyhovovat dvěma hlavním požadavkům:

- *účelově technickým*, tj. takové sestavení a formulování otázek, aby mohl dotazovaný co nejpřesněji odpovídat na to, co nás zajímá,
- *psychologickým*, tj. vytvoření podmínek, prostředí, okolností, které by co nejvíce pomáhaly tomu, aby se mu tento úkol zdál snadný, příjemný a žádoucí, chtěny. Jde o to, aby respondent odpovídal stručně a pravdivě. (Foret, Stávková, 2003)

Otázky v dotazníku mají různou funkci i podobu:

- **Otevřené otázky** – nenabízejí žádnou variantu odpovědi, dotazovaný volně odpovídá; někdy kladou značné nároky na paměť dotazovaného, na jeho verbální schopnosti, obtížněji se zpracovávají, zejména při velkých souborech.
- **Uzavřené otázky** – nabízejí varianty odpovědí, dotazovaný určitou z nich vybere; náročná je příprava odpovědí, měly by pokrýt celou škálu možností; vždy by měla být nabídnuta alternativa „nevím“, „něco jiného“ apod.
- **Přímý dotaz** – otázka se týká podstaty věci, nemá skrytý význam; je vhodná všude tam, kde se dotaz nedotýká prestiže, kde není příliš velký význam atakem na paměť, kde jsou věci prožité, kde nejde o společenská tabu apod.; je typický pro kvantitativní výzkum.
- **Nepřímý dotaz** – ptá se jakoby na něco jiného, svou formulací zastírá vlastní smysl dotazu; používá se v případech, kde by přímý dotaz mohl narazit na bariéry, dotknout se prestiže, ale i přetížit paměť; ptá se na věci, které nejsou prožity nebo na něž není názor; patří spíše do kvalitativního výzkumu. (Zamazalová, 2010)

Dotazník představuje nejrozšířenější nástroj. V obecném pojetí zahrnuje dotazník řadu otázek předkládaných respondentovi k odpovědi. Je velmi flexibilní – existuje mnoho způsobů, jak otázky klást. Dotazník je třeba vypracovat pečlivě a před širším použitím je vhodné je otestovat. Nevhodně připravený dotazník může obsahovat mnoho chyb.

Při přípravě dotazníku se marketingový pracovník musí rozhodnout, jaké otázky bude klást, jak je bude formulovat a v jakém pořadí budou následovat. Dotazníky často vynechávají otázky, které by bylo třeba zodpovědět, a naopak se v nich objevují otázky,

na které odpovědět nelze nebo na které respondent neodpoví. Je třeba každou otázku zkontrolovat, zda skutečně přispívá k cílům výzkumu.

Forma otázky může ovlivnit odpověď. Marketingový výzkum rozlišuje uzavřené a otevřené otázky. **Uzavřené otázky** obsahují všechny varianty odpovědí a umožňují respondentovi, aby si zvolil odpověď. **Otevřené otázky** umožňují respondentům odpovědět vlastními slovy. Otevřené otázky často odhalí víc než otázky uzavřené, protože respondenti nejsou v odpovědích omezeni. Otevřené otázky jsou velmi užitečné v informativním výzkumu, kdy se pracovník snaží zjistit, co si lidé myslí, ale už se nesnaží zjišťovat, kolik lidí přemýšlí určitým způsobem. Uzavřené otázky na druhou stranu poskytují odpovědi, které lze snadněji interpretovat a kategorizovat. (Kotler, 2007)



Obrázek 5: Typy otázek

A. Uzavřené otázky		B. Otevřené otázky	
Název	Popis	Název	Popis
Dichotomické	Otázka nabízející dvě možné odpovědi.	Zcela nestrukturované	Otázka, na kterou mohou respondenti dát víceméně neomezené množství odpovědí.
Multiple choice (mnohovýběrové)	Otázka nabízející výběr ze tří a více odpovědí.	Slovní asociace	Respondenti k jednotlivým slovům uvádějí první slovo, které je napadne.
Likertova škála	Prohlášení, ke kterému respondent uvede míru souhlasu či nesouhlasu.	Dokončování vět	Respondent dokončuje neukončené věty.
Sémantický diferencál	Stupnice mezi dvěma bipolárními slovy; respondent vybere bod, který nejlépe vystihuje směr a sílu jeho pocitů.	Dokončování příběhů	Respondent je požádán, aby dovyprávěl neukončený příběh.
Škály důležitosti	Stupnice, která uvádí důležitost určité vlastnosti od „nedůležitý“ po „velmi důležitý“.	Dokončování obrázku	Na obrázku jsou dvě postavy, z nichž jedna něco říká. Respondent se má identifikovat se druhou postavou a doplnit její reakci.
Škály hodnotící	Stupnice, která hodnotí určité vlastnosti od „špatné“ po „vynikající“.	Psychologický test založený na hodnocení černobílých obrázků (Thematic Apperception Tests – TAT)	Respondentovi je předložen obrázek a respondent je požádán, aby vytvořil příběh o tom, co se na obrázku děje nebo může být.
Škály nákupního záměru	Stupnice, která uvádí nákupní záměr respondenta.		

Zdroj: Kotler P., 2007

## **3 Metodika**

### **Cíl**

Cílem diplomové práce na téma Měření spokojenosti zákazníků JITONA a. s. na tuzemském trhu je zjištění všeobecné spokojenosti s výrobky a službami této firmy z pohledu konečných zákazníků za pomoci vlastního vytvořeného dotazníku. Na základě výsledků z provedeného dotazníkového šetření budou navržena doporučení, zaměřující se více na konečné zákazníky a jejich spokojenost s nákupem, dále návrhy na zavedení pravidelného měření spokojenosti zákazníků a získávání informací o způsobu a průběhu prodeje.

### **Zdroje dat**

Data jsou zjištěna především na základě provedeného marketingového výzkumu formou dotazníkového šetření. Tyto data budou podkladem pro zhodnocení uskutečněného průzkumu spokojenosti, na jejichž základě budou navrženy změny a doporučení vedoucí k vyšší spokojenosti zákazníků firmy JITONA a. s. Jedná se o data primární.

### **Použité metody**

Sběr dat probíhal z části pomocí osobních rozhovorů s marketing managerem Ing. Janem Grznářem. Tyto rozhovory proběhly již v minulosti při zpracování bakalářské práce na téma “Analýza mikroprostředí firmy JITONA a. s.“. Největší podíl na sběru dat měl marketingový průzkum provedený formou dotazníkového šetření. Na základě podkladů z odborné literatury a osobního zvážení byl vytvořen dotazník pomocí internetového prohlížeče [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz). Tento dotazník byl rozeslán vybraným konečným zákazníkům v rámci sociální sítě Facebook a prostřednictvím e-mailu, nejedná se tedy ani o reprezentativní vzorek ani o metodu náhodného výběru.

## 4 Charakteristika firmy JITONA a. s.

JITONA a. s. zaujímá významné postavení na evropském trhu nábytku. Je největší českou firmou vyrábějící a exportující nábytek a zejména ložnice. Vyrábí:

- ložnice, postele a obývací pokoje z masivu;
- demontovatelný nábytek z pravé dřevěné dýhy.

Obchodní aktivity jsou zaměřeny především na export, který tvoří 96 % obrátu. Nejvýznamnějšími exportními zeměmi jsou Německo, Velká Británie, Rakousko a Dánsko. Celkový obrat společnosti přesahuje 1,2 mld. Kč. Ve svých 3 výrobních závodech JITONA a. s. zaměstnávala cca. 840 pracovníků. Jedná se o ryze českou společnost s dlouhou tradicí.

Společnost JITONA a. s. navazuje na tradici nábytkářských firem Tusculum Rousínov a Spojených umělecko-průmyslových (UP) závodů Brno, založených v roce 1920. Důkazem o mimořádném postavení předchůdců dnešní firmy Jitona je fakt, že v roce 1937 byly Spojené UP závody největší firmou vyrábějící nábytek v Evropě. Historie samotné společnosti JITONA a. s. sahá do roku 1951, kdy byli sloučeni drobní výrobci nábytku z Jižních Čech do státní společnosti nazvané „Jihočeské továrny nábytku“, která tak navázala na více než stoletou historii výroby nábytku v tomto regionu.

Po roce 1989 prošla firma privatizací, která znamenala zásadní změnu orientace především na německý trh, respektive trhy západní Evropy. Významný milník představuje vstup společnosti Expandia jako majoritního akcionáře v roce 1993 a následně zahájení procesu zásadní restrukturalizace. Jeho cílem bylo vytvoření moderní, efektivní fungující výrobní společnosti. V rámci tohoto procesu došlo k redukci počtu výrobních závodů a následně ke strategické orientaci společnosti na spolupráci s největším světovým maloobchodním nábytkářským řetězcem, švédskou firmou IKEA. Rozvoj této spolupráce je natolik dynamický, že v současné době je JITONA a. s. jedním z pěti největších dodavatelů kategorie dýhovaný nábytek pro firmu IKEA v Evropě a některé sortimenty dodává jako jediný výrobce na světě.

Expandia je soukromou společností, která se spolu se svými dceřinými firmami zabývá investováním do projektů rizikového kapitálu v České republice a střední Evropě. Expandia investuje finanční prostředky zejména do akciového kapitálu středních a menších společností bez oborového omezení. Zajímavé investiční příležitosti mohou být identifikovány v nově zakládaných společnostech i firmách existujících a dynamicky se rozvíjejících, společnost zkoumá rovněž možnosti spolupráce na operacích typu management-buy-in, management-buy-out, rekapitalizace, revitalizace, odprodeje částí podniků či souborů majetků.

Obvyklá velikost projektů, o které se Expandia prioritně zajímá, představuje angažovanost ve výši cca 50 - 120 milionů korun na období 3 až 7 let. Společnosti, do kterých Expandia investuje, bývají často alespoň v první fázi investice společností Expandia majoritně vlastněny. V každém projektu se zástupci společnosti podílí na jeho řízení, nejčastěji formou členství ve statutárních orgánech.

Expandia se stala majoritním akcionářem společnosti JITONA a. s. v roce 1996, kdy započal revitalizační program tehdy vysoce zadlužené společnosti. Pod vedením společnosti Expandia byl snížen počet závodů, sníženy náklady a zaveden nový informační systém. Společnost rychle vylepšila své cash-flow a snížila úvěrové zatížení.

Zejména se zřetelem na pozitivní vývoj ve společnosti Jitona a zvládnutí procesu restrukturalizace schválila v lednu 2003 vláda České republiky v rámci ozdravného programu řešícího situaci předlužených firem Jitonu jako budoucího strategického partnera pro další významnou českou nábytkářskou firmu společnost Tusculum a. s. Úspěšné zvládnutí tohoto akvizičního procesu v průběhu roku 2003 umožnilo vytvořit největší místní nábytkářskou skupinu Jitona | Tusculum s předpoklady dlouhodobě se prosadit na nejnáročnějších trzích Evropy. V lednu 2007 byla dokončena fúze JITONA a. s. a Tusculum, a. s. a od 1. 2. 2007 obě společnosti vystupují pod jediným společným jménem Jitona, a.s. Fúzí došlo k formálnímu potvrzení již uskutečněných strukturálních a organizačních změn, kterými prošly obě firmy od doby, kdy do nich vstoupila Expandia. (Alexová, 2010)

Do roku 2011 byla výroba v České Republice koncentrována do tří závodů. Jednalo se o výrobní závod v Soběslavi, v Klatovech a v Třebíči. V závodě Soběslav

byla do loňského roku 2011 vyráběna dýhová sesazenka pro celou společnost a dále dýhované a laminované sortimenty. Klatovy jsou technologicky nejmodernějším závodem. Je zde soustředěna hromadná výroba dýhovaných RTA (tj. určených k montáži zákazníkem) sortimentů. Závod Třebíč se specializuje na výrobu nábytku z masivu a částečného masivu a vyrábí zejména ložnice.

31. května 2011 došlo k restrukturalizaci výroby nábytku a ze soběslavského závodu byla výroba převedena do výrobních závodů v Klatovech a v Třebíči. V Soběslavi tradiční český výrobce zachoval v plném rozsahu výrobu strategické suroviny – dýhové sesazenky a nově byla zřízena zakázková úprava nábytku na míru. Vedle zmíněných výrob v Soběslavi plně funguje obchod včetně podnikové prodejny a vedení společnosti. Tyto kroky, jak zmínil generální ředitel JITONA a. s., byly následkem aktuálně nepříznivých podmínek na evropském trhu. Jednalo se zejména o růst české koruny vůči Euru, vysoké konkurence výrobců z Asie a Pobaltí a zejména pak o výrazné zdražování vstupních materiálů. Například cena dřevotřísky díky dotační politice obnovitelných zdrojů energií vystoupala z původních 105 na současných 155 Eur za metr krychlový. Podle vyjádření vedení firmy je v současné době bohužel výhodnější dřevo a dřevní materiály pálit, než z nich vyrábět nábytek.

Firma následkem těchto opatření byla schopna naplnit zakázkami a investičně podporovat v plném rozsahu pouze dva závody, nikoliv už tři, jak tomu bylo doposud. Restrukturalizace tak vedla k zeštíhlení o cca 60 zaměstnanců z celkových 827. Toto zeštíhlení se přirozeně dotklo i managementu.

Společnost JITONA a. s. vyrábí tedy v současné době v závodě Klatovy demontovatelný nábytek pro společnost IKEA, v Soběslavi vyrábí strategickou surovinu pro výrobu dýhovaného nábytku – sesazenku a v závodě Třebíč se specializuje na výrobu nábytku z masivu a dýhované sortimenty pro tuzemský a evropský trh pod značkami JITONA a JITONA Design Collection.

Vedení společnosti je přesvědčeno, že tímto pro závod Soběslav a jeho pracovníky zcela jistě nelehkým krokem, dojde ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti v době přetrvávajících následků celosvětové ekonomické krize a tím ke stabilizaci zbývajících pracovních míst.

## **4.1 Řízení firmy**

Firma JITONA a. s. má jednoho jediného akcionáře a je jím společnost Expandia Holding N. V. se sídlem v Nizozemském království v Amsterdamu. Vlastní 1 731 729 ks kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 300,- Kč.

Jménem společnosti jedná navenek vůči třetím osobám, před soudy a před jinými orgány společně předseda nebo místopředseda a jeden člen představenstva. Za společnost podepisují buď předseda a jeden člen představenstva, anebo místopředseda a jeden člen představenstva. (Alexová, 2010)

### **4.1.1 Představenstvo**

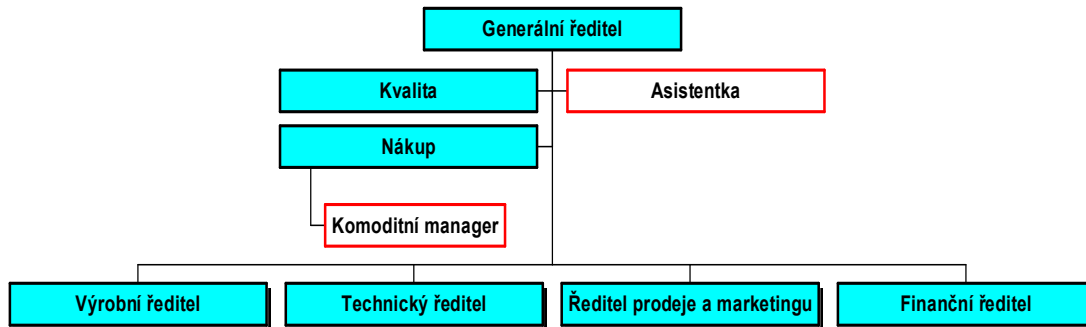
Představenstvo tvoří pět členů – předseda, místopředseda a další tři členové. Jedná se o dva zástupce majitele firmy a tři zaměstnance firmy JITONA a. s., tj. generálního ředitele, finančního ředitele a ředitele prodeje a marketingu. Schází se jednou za měsíc a řeší strategické záležitosti týkající se nákupu materiálu. Jménem společnosti jedná navenek vůči třetím osobám, před soudy a před jinými orgány společně předseda nebo místopředseda a jeden člen představenstva. Za společnost podepisují buď předseda a jeden člen představenstva, anebo místopředseda a jeden člen představenstva.

### **4.1.2 Dozorčí rada**

Dozorčí rada je tříčlenná, tvoří ji předseda dozorčí rady a dva členové dozorčí rady. Jedná se o zástupce odborů a zaměstnanců a nezávislý orgán.

### 4.1.3 Organizační struktura úseku generálního ředitele

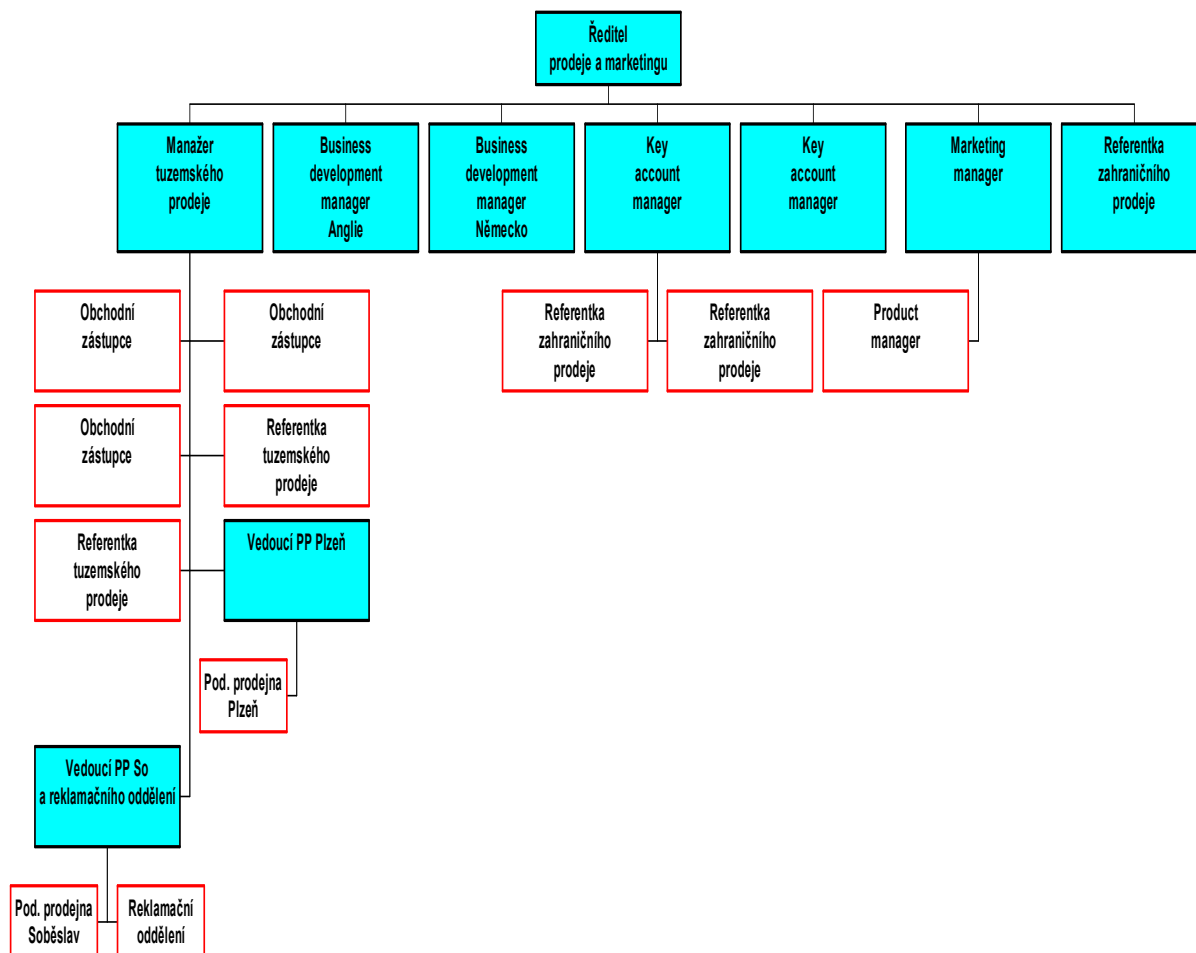
Obrázek 6: Organizační struktura úseku generálního ředitele



Zdroj: Jitona a. s.

#### 4.1.4 Organizační struktura úseku ředitele prodeje a marketingu

Obrázek 7: Organizační struktura úseku ředitele prodeje a marketingu



Zdroj: JITONA a. s.



## **4.2 Politika jakosti a životního prostředí**

Vedení společnosti JITONA a. s. považuje jakost a ochranu životního prostředí za jeden z rozhodujících faktorů zvyšování prosperity a konkurenceschopnosti, a proto je cílem všech jejích činností uspokojení zákazníka kvalitou vyráběných výrobků. Politika jakosti a životního prostředí navazuje na strategii společnosti a vychází z analýzy požadavků stávajících zákazníků a očekávaných potřeb potencionálních zákazníků. Vedení společnosti v zájmu udržení a zlepšení pozic na trhu výroby nábytku vyhlašuje následující zásady:

1. Ve výrobě nábytku splnit včasným a úplným uspokojováním potřeb zákazníků jejich očekávání a tím budovat dominantní postavení společnosti v těchto oblastech na trhu.
2. Neustálým zlepšováním managementu jakosti a environmentálního managementu, výrobků a služeb vytvořit z oboru činnosti stabilizované a efektivní pilíře společnosti.
3. Soustavnou informovaností o požadavcích zákazníků, o politice jakosti a životního prostředí společnosti, o stavu a zlepšování managementu jakosti a environmentálního managementu vytvářet „vědomí jakosti a životního prostředí“ u všech svých zaměstnanců.
4. Investicemi, vývojem a modernizací výrobních technologií a podpůrných procesů se orientovat na minimalizaci negativních důsledků činností prováděných ve společnosti na životní prostředí a tak zabezpečovat prevenci znečištění a přispívat k celkovému zlepšování životního prostředí. Jedná se např. o preferenci těch ekonomicky únosných technologií, které minimalizují odpady, dále se jedná o zaměření se na oblast emisí a látek znečišťujících vodu a půdu, v neposlední řadě o snižování spotřeby energií a ostatních médií.

5. Plněním legislativních předpisů České republiky i dalších požadavků zákazníků, vstřícnou komunikací s veřejností a sdělovacími prostředky včetně využívání podnětů od zainteresovaných stran, chce být společnost JITONA, a. s. vnímána jako seriózní partner.

### **Certifikát ČSN EN ISO 9001 : 2001**

JITONA a. s. má zavedený systém řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001 : 2001. Jedná se o systém vnitřních předpisů, které zabezpečují splnění požadavků, souvisejících technických a legislativních předpisů s cílem dosažení maximální spokojenosti zákazníků. Řízení kvality podle ISO 9001 dává odpověď na otázku zákazníků „jak mohu důvěřovat firmě, že dodá kvalitní výrobek a jak vysoká je pravděpodobnost, že vsadím-li na Jitonu jako klíčového dodavatele, bude schopen udržet kvalitu výroby na delší čas.“



### **4.3 5 kvalitativních pravidel:**

#### 1. Suroviny

- Společnost používá vybrané masivní dřevo a pravou dřevěnou dýhu jen z ověřených zdrojů.
- Přirozená krása přírodních materiálů se zrcadlí v hotovém nábytku Jitona.

#### 2. Trvanlivost

- Nábytek je vyráběn s vědomím, že bude spoluvytvářet domov po celý život.
- Společnost dělá vše pro to, aby si zákazníci vybrali nábytek Jitona a svým výběrem se nezklamali.

#### 3. Řemeslo

- Nábytek Jitona vytváří už 5. generace truhlářů.
- Vášně pro preciznost znamená dokonalé dílenské opracování do posledního detailu.

#### 4. Zdraví

- Nábytek je navrhován tak, aby podporoval zdravé bydlení.
- Postele jsou ergonomicky nastavitelné a umožňují pohodlné vstávání.

#### 5. Životní prostředí

- Společnost dbá na ochranu životního prostředí, protože ví, že domov není jen za domovními dveřmi.
- Nábytek je při přepravě co nejvíce demontován, aby se nepřepřavoval vzduch a šetřilo se tak životní prostředí.
- K povrchovým úpravám nábytku se používají vodou ředitelné laky a přírodní vosky nebo oleje, to je další příspěvek společnosti k ochraně životního prostředí.

#### **4.4 Zákazníci**

Firma JITONA a. s. působí jak na tuzemském trhu, tak na zahraničních trzích. Strategickými trhy jsou pro ni britský trh, německý trh, český trh a nadnárodní trh IKEA. V České republice JITONA a. s. není součástí sítě obchodů s nábytkem, jako jsou například obchodní síť Asko, Sconto, Kika, Möbelix a jiné a to z toho důvodu, že marže plynoucí z této činnosti jsou malé a pro společnost v tuto chvíli nepříliš atraktivní. (Alexová, 2010)

Co se týče prodeje v České republice, firma JITONA a. s. má na českém trhu pouze tři vlastní prodejny s nábytkem. Jedna z nich se nachází v místě mého trvalého bydliště v Soběslavi, druhá v Plzni a třetí se nachází v Praze. Počet vlastních prodejen je sice poměrně malý, s ohledem na rozšířenost českého trhu, ale JITONA a. s. má po celé České republice a také na Slovensku nasmlouvané prodejce, kteří jejich nábytek dále nabízejí a prodávají ve svých prodejnách konečným spotřebitelům prostřednictvím katalogů, které jsou jim pravidelně poskytovány k dispozici. Těchto prodejců má celkem v České republice 180 a na Slovensku 12. Pokud jde o rozmístění prodejců v České republice, největší počet jich působí v kraji Moravskoslezském – 25 prodejců, Zlínském – 20 prodejců, Jihomoravském kraji – 18 prodejců, v Olomouckém kraji – 17 prodejců, Středočeský kraj - 16 prodejců, v kraji Vysočina – 15 prodejců, Jihočeský kraj – 13 prodejců, Královéhradecký kraj a kraj Praha – 11 prodejců, Plzeňský kraj – 9 prodejců, Liberecký kraj - 8 prodejců, Pardubický kraj – 7 prodejců a nejméně prodejců má v kraji Ústeckém karlovarském – 5 prodejců (viz. Příloha č. 2).

O své zákazníky se JITONA a. s. po uzavření spolupráce stará i do budoucna. Péči o maloobchodní prodejce v České republice, mají na starosti obchodní zástupci pro ČR. Starají se o velký počet zákazníků s relativně malými potřebami. Těchto obchodních zástupců má JITONA a. s. celkem 4, z toho 3 obchodní zástupci působí v terénu a jeden obchodní zástupce působí jako vedoucí.

Klíčové zákazníky má na starosti KAM (Key Account Manager). Ten se stará převážně o velké zákazníky, jako jsou IKEA, jednotlivé zákazníky na německém trhu

aj. Těmto konkrétním zákazníkům se věnuje velká pozornost a členové KAM týmu je navštěvují nebo jsou s nimi jinak v kontaktu alespoň jednou za čtrnáct dní.

Vyhledávání nových zákazníků má na starosti BDM (Business Development Management), tj. manažer rozvoje obchodu. Tito pracovníci mají na starosti pouze navázání kontaktu s novými zákazníky, pokud nějakého nového zákazníka obstarají, přesouvá se veškerá další péče o ně na tým KAM nebo na obchodní zástupce.

Za ztrátu zákazníka firma na tuzemském trhu považuje takového zákazníka, který do jednoho roku nenakoupil žádné další zboží.

Se svými zákazníky společnost jedná vždy osobně. V případě potenciálních zákazníků, kteří naváží se společností kontakt pomocí internetu, se po dohodě přidělí určitý obchodní zástupce, který s nimi dále řeší ostatní podrobnosti osobně. (Alexová, 2010)

#### **4.4.1 Nejvýznamnější zákazníci**

Nejvýznamnějšími zákazníky jsou pro společnost zákazníci zahraniční. Zákazníky v České republice jsou většinou maloobchodníci, kteří výrobky společnosti JITONA a. s. nabízejí dál svým vlastním zákazníkům a to formou katalogů, které jim společnost pravidelně dodává.

Na základě získaných dat, která mi byla poskytnuta panem Ing. Janem Grznárem a která jsou z důvodu zachování firemního tajemství z roku 2007, jsem vypočítala procentuální podíl jednotlivých zemí na ročním obratu firmy.

Celkový obrat v roce 2007 činil 1.742.660.000 Kč. Nadnárodní koncern IKEA má 54% podíl na obratu, další největší podíl tvoří výrobky vyvážené do zahraničí (41,88 %) a nejmenší podíl na obratu tvoří výrobky prodávané v České republice (4,1 %).

Dále jsem si vypočítala, že ze zemí, do kterých jsou výrobky dováženy, mají největší podíl na již zmíněném obratu následující země – Německo (52,03 %) a Velká Británie (35,29 %). Co se týče ostatních dovážejících zemí, kterými jsou Rakousko, Dánsko, Nizozemí, Norsko, Maďarsko, Polsko, Slovensko, Slovinsko, Švédsko

a Švýcarsko, jejich podíl na obratu se pohybuje v rozmezí od 0,02 % do 4,65 %, kdy nejmenší podíl na obratu tvoří Švýcarsko a největší podíl Dánsko.

Pokud jde o nadnárodní koncern IKEA, který se dále rozděluje podle toho, zda jsou výrobky vyváženy nebo prodávány v tuzemsku, tak zde největší podíl na obratu tvoří opět exportované výrobky (99,03 %). Zbýlých 0,73 % tvoří již zmíněné výrobky prodávané v České republice.

Pokud jde o dobu dodání výrobků, probíhá to podle objednávky konkrétního konečného zákazníka. Jelikož je většina nábytku prodávaného na tuzemském trhu vyráběna zakázkově, vyrábí se nábytková sestava až podle přijetí objednávky. Standardní dodací lhůta je do 5 týdnů od okamžiku přijetí objednávky.

## 4.5 Dodavatelé

Firma JITONA a. s. využívá dodavatelských služeb z celého světa a jedná se převážně o materiál potřebný k výrobě dřevěného nábytku – tj. dřevo, dřevotřískové desky, dýha, laky, kování. Dále je potřeba dovážet materiál potřebný k přepravě již zhotovených výrobků a také samozřejmě nákup kancelářských potřeb.

Výrobní závod v Klatovech, který je zaměřen především na výrobu demontovatelného nábytku, dováží:

- dřevotřískové desky převážně z Německa a České republiky,
- dýhu z celého světa - především přes přístav v Hamburku,
- kování z celého světa - hlavně z Číny a Německa,
- laky z Evropských zemí, v současné době jsou to Německo a Švédsko,
- kartony jsou dováženy lokálně podle blízkosti dodavatele vůči závodu a nejnižší nabídky jednotlivých dodavatelů,
- polystyren také lokálně.

Výrobní závod Soběslav je také zaměřený na výrobu demontovatelného nábytku a struktura dodávaného materiálu a jejich následujících dodavatelů je stejná jako u výrobního závodu v Klatovech.

Výrobní závod Třebíč se zaměřuje na výrobu nábytku z masivního dřeva a pro tento druh výroby dováží:

- dřevo, jehož hlavními dovozci jsou Švédsko, Česká republika, Pobaltí a Bělorusko,
- kování a laky jsou dováženy převážně z Německa,
- kartony jsou dováženy, stejně tak jako u výrobních závodů v Klatovech a v Soběslavi, podle blízkosti jednotlivých dodavatelů a jejich nejnižších nabídek.

Výběrové řízení dodavatelů materiálu probíhá v ročních intervalech a to i pro stálé dodavatele, se kterými firma spolupracuje už nějakou dobu. Při výběrovém řízení jsou upřednostňovány kvalitativní ukazatele jako je vhodnost vybraného materiálu, dalšími ukazateli jsou například cena, zpětné bonusy a termíny splatnosti, které by měly být pokud možno co nejdélejší. S tím souvisí vyjednávací síla dodavatelů,

která je u každého materiálu jiná, ale firma JITONA a. s. má velkou výhodu v tom, že tato vyjednávací síla je hlavně na její straně a může si podmínky převážně určovat sama. Po skončení výběrového řízení je s jednotlivými dodavateli sepsána smlouva na dobu neurčitou, jelikož dochází průběžně k aktualizaci cenových nabídek.

Materiál je do jednotlivých výrobních závodů dovážen dopravními prostředky, které má k dispozici dodavatel, protože firma JITONA a. s. nevlastní žádný vlastní dopravní prostředek. Co se týče doby dodávek, u každého druhu materiálu je to různé a záleží na povaze materiálu.



## **4.6 Distribuční články**

Firma se snaží o to, aby dodavatelský řetězec byl co nejkratší a měl tedy minimum distribučních článků. Co se týče dodávek pro své největší odběratele, kterými jsou (jak jsem již zmínila v kapitole 5.1 *Zákazníci*) Německo, Velká Británie a IKEA, dochází zde k různým typům distribučních cest. Pokud jde o dodávky do Německa, probíhá každá distribuční cesta přes následující distribuční články – od výrobce se výrobky dostávají k distributorovi, který tyto výrobky dále přesouvá k určitému nákupnímu svazu, a od něj se pak výrobky předají k jednotlivým obchodním řetězcům. Co se týče dodávek do Velké Británie, probíhá dodání výrobků podobně jako u dodávek do Německa, s tím rozdílem, že jsou vynechány distribuční články v podobě distributora a nákupního svazu. Dodávky výrobků nadnárodnímu koncernu IKEA a po České republice mají nejkratší dodavatelský řetězec, který probíhá tak, že výrobky jsou přímo od výrobce dodávány prodeji.

## 4.7 Konkurence

Nábytkářské odvětví je roztržštěné odvětví a konkurence se zde liší podle trhů, na kterých působí. Na českém trhu se vyskytuje velké množství výrobců nábytku, jedná se však převážně o malé firmy - truhlářství, která fungují na základě živnostenského listu. JITONA a. s. provádí jednou do roka analýzu trhu a to jak českého, tak i trhů zahraničních, konkrétně trhu Německa a trhu Velké Británie. Analýzy trhu jsou prováděny výzkumnými agenturami, jako jsou například GFK, INCOMA (české agentury), CSIL (která působí v Itálii) aj. Díky těmto analýzám má firma přehled o situaci na trhu a krom toho má zjištěné možnosti, kde by mohla rozšiřovat své působení do budoucna. JITONA a. s. má například zjištěno, že na trzích Beneluxu, Ruska, Ukrajiny, Polska a Francie by se mohla prosadit, pokud by uvažovala o rozšíření své působnosti, tyto trhy jsou potenciálně zajímavé a atraktivní, ale prozatím jde pouze o potenciální možnost proniknutí na tyto trhy. V blízké době se k takovému kroku firma nechystá.

Při bližším prozkoumání situace na českém trhu a to za pomoci internetové prohlížeče seznam.cz a google.cz a jejich možnosti vyhledávání firem na českém trhu jsem zjistila, že celkový počet firem, zabývajících se výrobou nábytku je zhruba 5.697. Jedná se však o výrobce, kteří se zabývají nejenom výrobou ložnic, jídelen a obývacích pokojů, ale i ostatních druhů nábytku. Po profiltrování těchto výrobců mi vyšlo následující:

- velkosériovou výrobou dřevěného nábytku se v České republice zabývá zhruba 682 firem,
- výrobou zakázkového nábytku se celkem v ČR zabývá cca 1.976 firem,
- výrobou masivního nábytku se zabývá cca 33 firem,
- výrobou kuchyní a ložnic cca 155 firem,
- výrobu pouze kuchyní cca 406 firem,
- výrobou moderního a design nábytku se zabývá cca 20 firem.

Mezi největší konkurenty se může řadit například firma JELÍNEK - výroba nábytku, s. r. o., DOMESTAV, s. r. o., MOBÖ MIREAL, a. s., Gazel spol. s r. o.,

Dřevotvar Znojmo, Dřevotvar družstvo v Jablonné nad Orlicí, BMB, spol. s. r. o., ENOZZI®, NADOP – výroba nábytku, a. s., HANE Interiér, s. r. o., HANÁK NÁBYTEK, a. s., FMP – lignun, v. d., DYHA nábytkářské družstvo, CONECT, s. r. o., Arbyd CZ, s. r. o. Níže jsou uvedeny charakteristiky vybraných společností. (Alexová, 2010)

## 5 Dotazníkové šetření

S pomocí odborné literatury a na základě osobního zvážení byl vypracován dotazník zaměřující se na spokojenost zákazníků firmy JITONA a. s. Jelikož firma doposud žádné pravidelné měření spokojenosti zákazníků neprováděla, byl dotazník vytvořen jako tzv. odrazový můstek pro měření spokojenosti zákazníků do budoucna. Šetření slouží pouze jako jakýsi informační marketingový výzkum, který by měl vést k doporučení případných budoucích kroků, které by firma měla směřovat, aby dosáhla toho, co je v dnešní době u firem velice ceněné a na co je kladen čím dál větší důraz. Je tím myšleno uspokojení potřeb a požadavků zákazníků současných i budoucích, získání nových zákazníků, udržení stávajících a maximální péče o všechny tyto zákazníky.

Dotazník tvoří celkem 19 otázek, jejichž cílem bylo zjistit, na základě hodnotící škály od „velmi spokojen“ po „velmi nespokojen“, jak je to se všeobecnou spokojeností konečných zákazníků. Průměrná doba vyplňování byla cca 00.00:49. Z celkového počtu dotazovaných, tj. cca. 900 respondentů jich odpovědělo 128, což je návratnost dotazníku okolo 14 %.

Vypracovaný dotazník má sloužit ke zjištění, jak si stojí firma u svých stávajících konečných zákazníků, na jaké oblasti by se měla v budoucnosti zaměřit, pokud jde o spokojenost svých konečných zákazníků a měl by být případným doporučením pro firmu, kam směřovat své kroky ohledně této oblasti do budoucna.

Konečným zákazníkem se v prováděném výzkumu rozumí kdokoliv z nás, kdo v minulosti nakoupil výrobky od vybrané společnosti. Zákazníci nejsou dále rozčleňováni do skupin podle žádných jiných kritérií, jako je například věk, dosažené vzdělání, místo bydliště aj. Dotazníkový průzkum byl plně anonymní. Jediná rozřazovací otázka, která se v dotazníku vyskytla, byla otázka č. 1, na jejímž základě byli respondenti rozděleni na zákazníky, kteří již v minulosti nakoupili a na ty, kteří žádný výrobek od firmy JITONA a. s. nenakoupili.

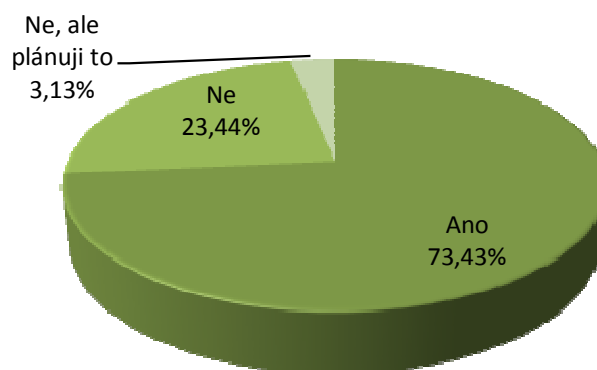
Zpracovaný dotazník byl rozeslán prostřednictvím sociální sítě Facebook a pomocí e-mailu vybranému vzorku respondentů. Je tedy samozřejmé, že ne všichni dotazovaní již v minulosti nakoupili nějaké výrobky společnosti JITONA a. s. Ti respondenti, kteří doposud ještě žádné výrobky od zvolené firmy nenakoupili, byli v dotazníkovém šetření dále tázáni, zda alespoň zkoumanou firmu znají a zda by měli do budoucna zájem o některé její výrobky.

Převážná většina dotazovaných firmu JITONA a. s. zná, tj. 86,67 %, zbytek dotázaných, tj. 13,33 % tuto firmu vůbec nezná. Pokud jde o odpovědi na zájem o budoucí nákup výrobků této firmy, tak 81,91 % respondentů zatím neví, zda by měla zájem o nákup, 11,7 % zájem o nabízené produkty má a 6,38 % je dotazovaných je přesvědčena o tom, že o nabízené výrobky firmy JITONA a. s. zájem nemá a neplánuje tak uskutečnit žádný nákup u této společnosti ani do budoucna.

Zákazníky, kteří již v minulosti nakoupili prodávané výrobky od této firmy, budeme níže označovat jako zkoumaný vzorek zákazníků. S nenakupujícími respondenty již nebudeme dále v dotazníkovém šetření počítat a zaměříme se pouze na skutečné konečné zákazníky analyzované firmy.

Z celkového počtu vrácených dotazníků vyplývá, že 73,43 % dotazovaných již v minulosti nějaké výrobky od firmy JITONA a. s. nakoupili. Dalších 23,44 % respondentů, odpovědělo záporně, že ještě od této firmy žádné výrobky nenakoupili a zbývající dotazovaní, tj. 3,13 %, zatím žádné výrobky od této firmy nenakoupili, ale do budoucna to plánují. Vyhodnocení znázorněno v grafu č. 1: Vyhodnocení otázky č. 1.

**Graf 1: Vyhodnocení otázky č. 1**



Zdroj: Vlastní práce

Protože dvě otázky následující po rozřazovací otázce č. 1 se týkaly nenakupujících zákazníků, zaměříme se v následujících odstavcích na otázky, které se už týkaly a byly zodpovězeny skutečnými konečnými zákazníky, kteří již v minulosti učinili alespoň jeden nákup nabízených výrobků firmy JITONA a. s. Následující text se týká pouze zkoumaného vzorku v minulosti nakupujících zákazníků, tedy 73,43 % z celkového počtu dotazovaných.

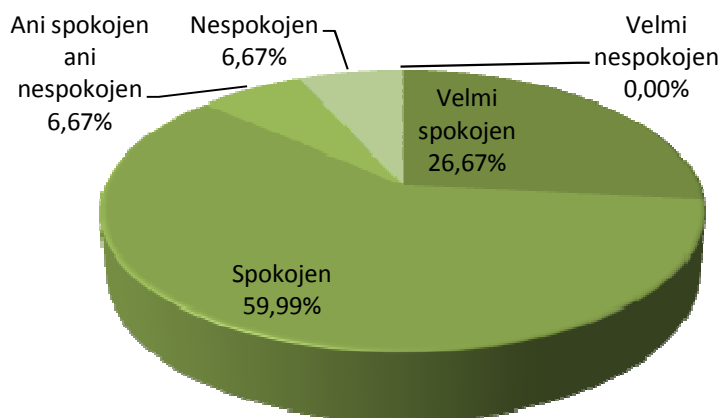
Další část dotazníku byla zaměřena na způsob nákupu, který si zkoumaný vzorek zákazníků zvolil. Byly nabídnuty tři možnosti způsobu nákupu. První možností byl nákup prostřednictvím specializovaných podnikových prodejen. Společnost JITONA a. s. má, jak již bylo zmíněno výše v kapitole 4 - Charakteristika firmy, v České Republice pouze tři specializované podnikové prodejny. První z nich se nachází v místě působení bývalého výrobního závodu v Soběslavi, druhou prodejnu bychom našli v Plzni a třetí, a tedy poslední prodejna, se nachází v Praze. Druhou možností nákupu, který zákazníci mohou využít je nákup prostřednictvím prodejců v ČR nebo na Slovensku, jejichž seznam je uveden v Příloze č. 2. Poslední možností nákupu je internetový obchod Jitona Everyday Collection. Nabízené výrobky najdete na uvedených internetových stránkách <http://www.bytove-dopluky-jitona.cz/>. Kromě

základních vyráběných produktů jako je nábytek zde najdete i doplňkové bytové výrobky jako jsou lustry, lampy, vázy, keramika, polštáře, matrace a jiné.

Podle odpovědí na otázku č. 4, většina respondentů zvolila nákup prostřednictvím specializovaných podnikových prodejen. Tuto možnost si vybralo 80 % dotazovaných. Způsob nákupu prostřednictvím prodejců v ČR nebo na Slovensku využilo 13,33 % respondentů a zbylých 6,67 % dotazovaných nakoupilo u firmy JITONA, a. s. pomocí internetového obchodu Jitona Everyday Collection.

V souvislosti s touto otázkou byl zkoumaný vzorek zákazníků dotazován v otázce č. 5 na spokojenost s průběhem prodeje. Respondenti se v této otázce rozhodovali na základě vlastních zkušeností a to pomocí hodnotící škály od „velmi spokojen“ po „velmi nespokojen“. Pokud jde tedy o průběh prodeje, odpovídali respondenti převážně takto:

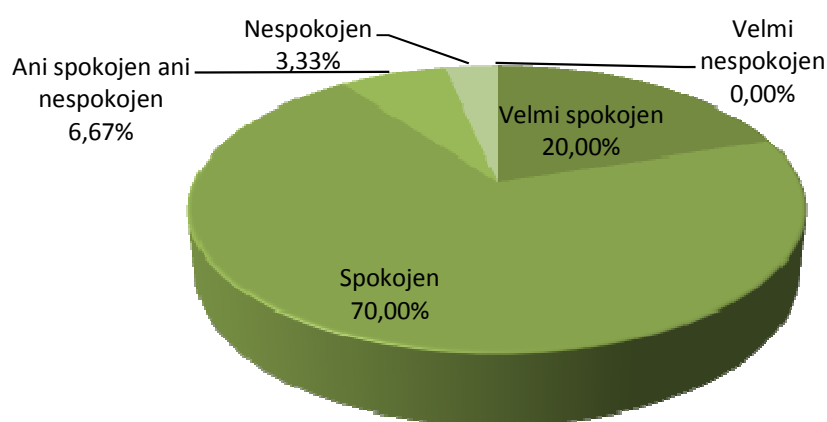
**Graf 2: Vyhodnocení otázky č. 5**



*Zdroj: Vlastní práce*

Otázka č. 6 byla zaměřena na chování obsluhujícího personálu. V případě nákupu přes e-shop se otázka týkala komunikace ze strany prodávajícího. Respondenti se měli opět rozhodnout pomocí hodnotící škály od „velmi spokojen“ po „velmi nespokojen“. Pro firmu je otázka přínosná zejména proto, že může nabídnout odpověď na kvalitu z hlediska vlastních zaměstnanců a prodávajícího personálu, který má na starosti internetový obchod Jitona Everyday Collection. Zkoumaný vzorek zákazníků odpovídal u této otázky následně:

**Graf 3: Vyhodnocení otázky č. 6**



Zdroj: Vlastní práce

Jako většina prosperujících firem v současné době, i JITONA, a. s. dbá o to, aby její zákazníci byli spokojeni jak v průběhu prodeje, tak i po uskutečnění nákupu. S tím jsou spojené různé poprodejní služby, jako je například montáž nábytku, poprodejní servis spojený s užíváním nábytku, reklamační služby, doprodej doplňkových částí a jiné. V důsledku neustálého zlepšování jsem do dotazníkového šetření zařadila otázku č. 7, která se týkala právě zmiňovaného poprodejního servisu, který je v současné době stejně tak důležitý, jako samostatný nákup. Je samozřejmé, že JITONA a. s., jako největší česká firma vyrábějící a exportující nábytek jak na českém trhu, tak i na zahraničním trhu, tyto poprodejní služby nabízí. Je tedy otázkou, zda tyto služby jsou nabízeny veškerým zákazníkům, jak by to mělo správně být či naopak. Výsledky



odpovědi na tuto otázku byly takřka stejné, rozdíl mezi těmi, jimž byl nabídnut poprodejní servis a těmi, jimž tato možnost nabídnuta nebyla, není v tomto případě nijak veliký. Ze zkoumaného vzorku zákazníků byla 53,33 % nabídnuta možnost poprodejního servisu. O něco méně zákazníkům, tj. 46,63 % tato možnost nabídnuta nebyla vůbec.

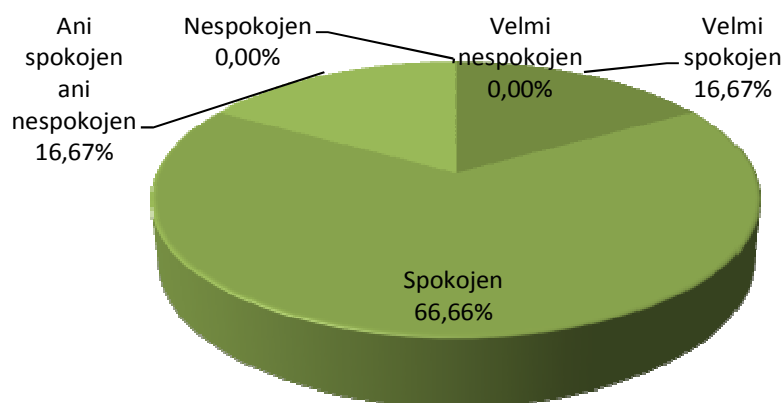
Další dotaz byl přímo spojen s otázkou č. 7 a týkal se těch zákazníků, jimž poprodejní servis nabídnut byl. V otázce č. 8 byli respondenti dotazováni, zda nabídnutou možnost poprodejního servisu využili či ne. Většina dotazovaných, tj. 87,5 %, odpověděla, že tuto možnost nevyužila, zbylých 12,5 % tuto možnost uvítala.

Otázka č. 9 byla zaměřená na zkoumaný vzorek zákazníků, kteří využili nabídky poprodejního servisu. V této otázce bylo zapotřebí, aby respondenti odpověděli vlastními slovy, čeho konkrétně se poprodejní servis týkal. Z uvedených odpovědí je nejvíce patrné, že největší zájem o poprodejní servis se týkal především dopravy nakoupených výrobků až do domu, montáž nábytku a dodatečné dokoupení příslušenství. Zájem ze strany zákazníků o poprodejní servis tedy je, ale ne vždy jsou nakupující o této možnosti informováni.

Protože poprodejní servis se týká také dopravy nakoupeného výrobku až do domu zákazníka, týkala se otázka č. 10 právě zvoleného způsobu dopravy. Má-li zákazník zájem, společnost JITONA a. s. nabízí svým zákazníkům smluvního dovozce nábytku, který po domluvě se zákazníkem doveze vybrané zboží na určené místo. 83,33 % dotazovaných zvolilo způsob dopravy vlastními dopravními prostředky. Zbylých 16,67 % dotazovaných uvítalo možnost nabídky dopravy ze strany prodávajícího.

Zkoumaný vzorek zákazníků, který využil možnosti dopravy ze strany prodejce, byl dále tázán na spokojenost související s rychlostí a kvalitou dodání nakoupených výrobků. Respondenti se opět rozhodovali podle hodnotící škály od „velmi spokojen“ po „velmi nespokojen“. Odpovědi na otázku č. 11 jsou zachyceny v grafu č. 4.

**Graf 4: Vyhodnocení otázky č. 11**



Zdroj: Vlastní práce

Další část dotazníku byla zaměřena na samostatný výrobek, který si zkoumaný vzorek zákazníků zakoupil. V otázce č. 12 byli respondenti tázáni na to, jak výrobek odpovídal jejich požadavkům, které od něj před nákupem očekávali. Každý z nás před uskutečněním nákupu má určitě požadavky na výrobek, který si chce pořídit. O tom, jaký zakoupený výrobek bude, nerozhodují nakupující, ale výrobci, i tak je tato otázka v souvislosti se spokojeností také velmi důležitá, protože pokud jsou požadavky našich zákazníků uspokojeny, znamená to zpravidla, že spokojený zákazník se k nám bude vracet a jeho doporučení v okruhu jeho známých bude kladné. Tím nám tak zákazník, aniž by si to uvědomoval, dělá neplacenou reklamu a čím víc těchto spokojených zákazníků firma má, tím lépe bude moci obstát i na trhu mezi ostatní konkurencí.

Respondenti se u otázky č. 12 měli rozhodnout na základě hodnotících odpovědí, jejichž možnosti jsou uvedeny zde:

Odpověď A – Výrobek byl ještě lepší, než zákazník očekával.

Odpověď B – Výrobek zcela splnil zákaznicko očekávání.

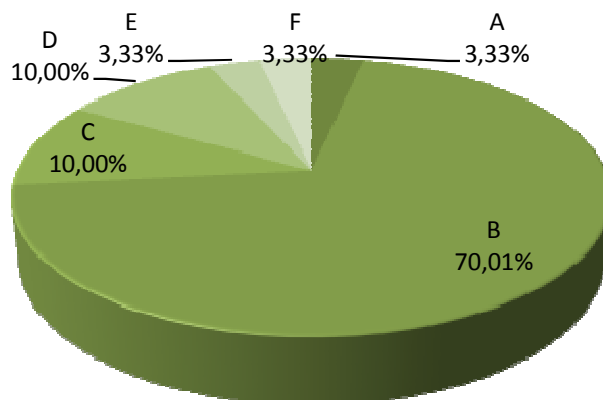
Odpověď C – Výrobek zčásti splnil očekávání.

Odpověď D – Výrobek spíše nesplňoval zákaznicko očekávání.

Odpověď E – Výrobek nesplňoval očekávání zákazníka.

Odpověď F – Zákazník očekával od výrobku zcela něco jiného, zakoupený výrobek vracel.

**Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 12**

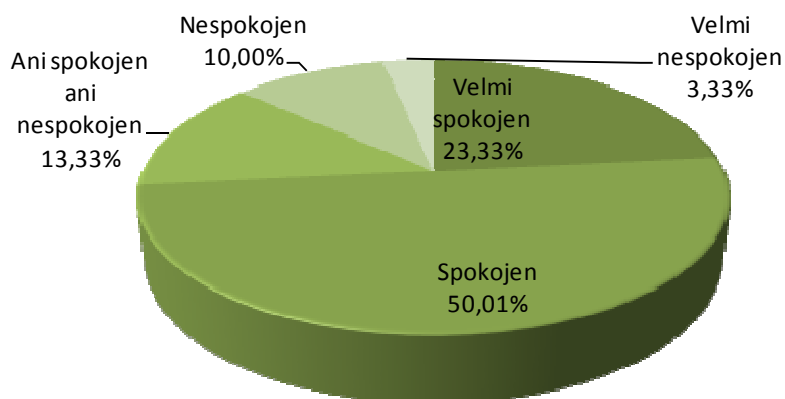


Zdroj: Vlastní práce

Pokud bychom se zaměřili na odpovědi ze všeobecného hlediska, z uvedeného grafu vytvořeného na základě odpovědí zkoumaného vzorku zákazníků vyplývá, že většina dotazovaných, tj. 73,34 % respondentů, byla s nákupem spokojena, výrobek z velké části zcela splňoval jejich očekávání. 3,33 % dotazovaných byla s výrobkem dokonce spokojena ještě více, než od výrobku očekávali. Zbýlých 26,66 % jsou respondenti, kteří byli z nákupu zklamáni, protože od výrobku očekávali něco jiného, než co jim nabízel. 3,33 % zákazníků daný výrobek vraceli, protože před koupí od něj očekávali zcela něco jiného. Tento zkoumaný vzorek zákazníků nakoupený výrobek prodejci vrátil.

Otázka č. 13 se týkala kvality nakoupeného výrobku. Společnost JITONA, a. s. si zakládá na kvalitě vlastních výrobků. I cena nábytku vysoce nastavené kvalitě odpovídá. Pokud se zákazník obrátí na tuto firmu, už před prodejem očekává, že za vyšší cenu dostane výrobek, který této ceně bude odpovídat. Dotazovaní v případě této otázky opět odpovídali na základě hodnotící škály od „velmi spokojen“ po „velmi nespokojen“. Odpovědi jsou zachyceny v grafu č. 6.

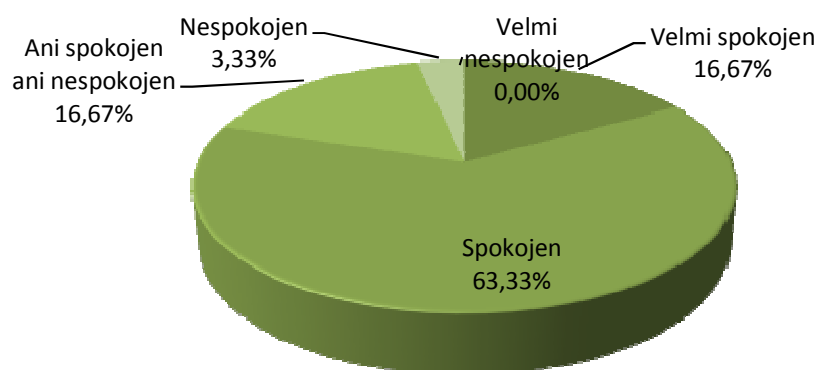
**Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 13**



Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 14 byla podobného znění, ale zaměřovala se na funkčnost nakoupeného výrobku. Nábytek musí být vyroben nejen z kvalitního materiálu, ale musí odpovídat určitým požadavkům zákazníka z hlediska jeho funkčnosti. Kdekdo by mohl namítnout, že pokud je výrobek kvalitní, je zároveň i funkční. Ale ne vždy toto pravidlo platí. Respondenti se, jako u předchozí otázky, opět rozhodovali na základě hodnotící škály od „velmi spokojen“ po „velmi nespokojen“. V grafu č. 7 jsou zachycené jejich odpovědi.

**Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 14**



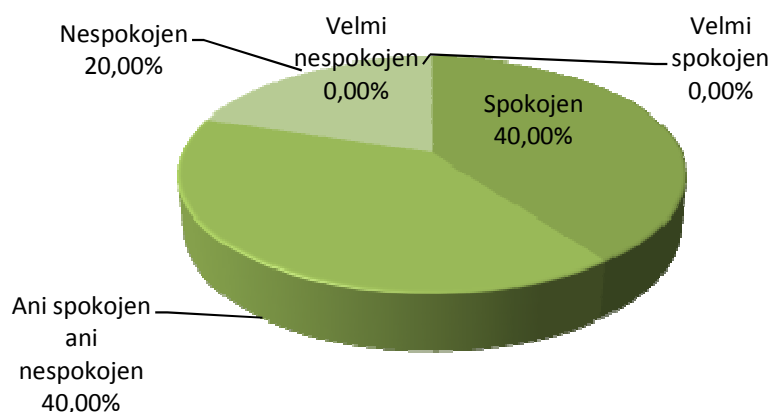
Zdroj: Vlastní práce

Otázka č. 15 se dotazovaného vzorku zkoumaných zákazníků ptá, zda nakoupené zboží museli reklamovat. 83,33 % dotazovaných odpovědělo, že reklamáce nebyla potřeba, což ledacos vypovídá o kvalitě prodávaných výrobků. JITONA a. s. si zakládá na kvalitních produktech a z uvedených odpovědí by se dalo usuzovat, že vyráběné výrobky opravdu kvalitní budou. Otázkou ale zůstává, jaká je skutečnost. Jako většina firem na českém i zahraničním trhu nabízí svým zákazníkům reklamační lhůtu po dobu 24 měsíců. Nejinak je tomu i v případě naší analyzované firmy. Do této otázky se tak nemohou započítat i ti zákazníci, kteří výrobek museli opravovat, ale dle zákona už nespádali do reklamační lhůty.

Jako důvod reklamáce, který byl zkoumán v otázce č. 16 a na kterou museli respondenti odpovídat vlastními slovy, většina dotazovaných odpovídala, že výrobek reklamovali převážně kvůli špatným konstrukčním vlastnostem nebo mechanickému poškození – např. ostré hrany, barevnost, špatně vyvrtané díry, uvolněné části smontovaného nábytku aj.

V otázce č. 17 hodnotil zkoumaný vzorek zákazníků, na základě hodnotící škály od „velmi spokojen“ po „velmi nespokojen průběh reklamáce. Odpovědi jsou uvedené v grafu č. 8.

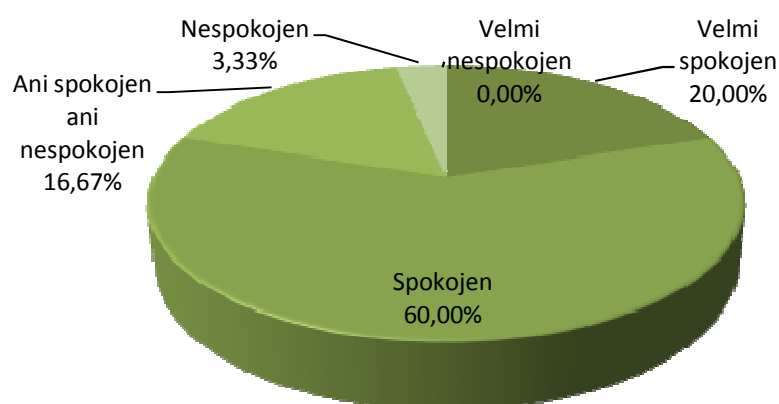
**Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 17**



Zdroj: Vlastní práce

V předposlední otázce, otázce č. 18, dotazníkového šetření měl zkoumaný vzorek zákazníků zhodnotit, opět na základě hodnotící škály od „velmi spokojen“ po „velmi nespokojen“, celkový pocit z nákupu. Celkový pocit z nákupu v sobě zahrnuje veškeré kroky od výběru výrobku, přes komunikaci s prodávajícím, službami spojenými s prodejem a po prodeji, s kvalitou výrobku, až po pocit nakupujícího z užívání výrobku, kdy zákazník má již svůj výrobek doma a plně ho užívá. Odpovědi byly následující:

**Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 18**



Zdroj: Vlastní práce

Poslední otázka dotazníkového průzkumu se týkala případného budoucího nákupu výrobku od firmy JITONA a. s. Zkoumaný vzorek zákazníků byl v otázce č. 19 dotazován, zda by v budoucnosti znova nakoupili nebo zda mají v plánu o budoucí nákup výrobku od této firmy. Kladně odpovědělo 46,67 % dotazovaných. Tato část zákazníků byla s výrobkem spokojena, a pokud by do budoucna respondent měl učinit nákup nábytku nebo bytových doplňků, bylo by to právě u společnosti JITONA a. s. O budoucí nákup nemá zájem 10 % dotázaných a zbylých 43,33 % v tuto chvíli ještě neví, jestli by znova nakoupili u vybrané firmy.

## 6 Vlastní doporučení

V této kapitole budou jednotlivě rozebrány vybrané odpovědi z provedeného dotazníkového šetření. Jelikož dotazník slouží jako prvotní krok pro budoucí hlubší měření spokojenosti, pokusím se v této kapitole najít způsob, kterým by JITONA mohla vést své kroky dál, aby tak dosáhla ještě většího uspokojení svých zákazníků.

Jak vyplývá z provedeného dotazníkového šetření, v otázce č. 4 byli respondenti dotazováni na způsob nákupu. Většina dotazovaných preferuje nákup přímo ve specializované podnikové prodejně, které má JITONA na českém trhu tři. Doporučení, které bych v oblasti spokojenosti zákazníků v tomto případě navrhla, by se týkalo především zaměstnanců, kteří na těchto specializovaných prodejnách pracují. Jelikož tyto prodejny jsou, jak již bylo zmíněno, v České Republice pouze tři, navrhla bych firmě zaměřit se na tyto konkrétní tři prodejny a provést analýzu znalostí a profesionality zaměstnanců na těchto prodejnách.

Pokud většina respondentů (80 % ze zkoumaného vzorku zákazníků) zvolila nákup právě v těchto specializovaných podnikových prodejnách, značí to mnohé o tom, že kupující se raději obrátí na prodejce, kteří o výrobcích vědí nejvíc a mohou tak i poradit v případě nerozhodnosti zákazníka, který do prodejny přišel nakoupit zboží, o kterém je přesvědčený, že za danou cenu bude kvalitní a zároveň ještě přesně neví, který výrobek by jeho požadavkům odpovídal co nejvíce. Je tedy nesporně důležité, aby na specializovaných podnikových prodejnách pracovali kvalifikovaní a dobře proškolení zaměstnanci. Je třeba zaměstnávat takové pracovníky, kteří budou umět výrobek nejen nabídnout, ale i prodat a zajistit spokojenost zákazníka ještě před užíváním výrobku. A to zejména, je-li těchto specializovaných prodejen tak málo.

Doporučovala bych v tomto případě zaměřit se tedy na kvalifikaci vlastního personálu na prodejnách, provést ještě jednou a tentokrát hlubší dotazníkové šetření, které by odhalilo nedostatky při prodeji, zaměřilo se na konkrétní chyby, které zaměstnanci a prodejci jako takoví provádí a zavést opatření, která by z provedeného průzkumu vyplývala.

V dnešní době informačních technologií a počítačů bych také doporučovala, aby společnost dala více vědět o svém internetovém obchodě, o kterém se spotřebitel dozví až v případě, kdy navštíví webové stránky firmy. Protože JITONA a. s. má pouze tři specializované podnikové prodejny, ne každý tyto prodejny má dostupné a může se do nich přijet osobně podívat. Snažila bych se tak širokou veřejnost informovat i o jiných možnostech způsobu nákupu výrobků firmy JITONA a. s. Je mnoho způsobů, jak o sobě dát vědět, například reklama v odborném časopise, rádiu, na internetu a jiné.

Pokud se jedná o průběh prodeje, který skupina zákazníků hodnotila v otázce č. 5., v této části většina respondentů hodnotila průběh prodeje kladně. Na základě hodnotící škály od „velmi spokojen“ po „velmi nespokojen“ většina dotazovaných (86,66 %) odpovídala ve prospěch firmy. Bylo by však až příliš ideální, kdyby se nenašel ani jeden zákazník, který by nebyl s něčím nespokojen. V našem případě odpovědělo 6,67 % zkoumaného vzorku záporně, tedy že s průběhem prodeje byli nespokojeni. Stejných 6,67 % respondentů odpověděl neutrálně, tedy že nebyli ani spokojeni, ani nespokojeni.

Doporučila bych v tomto případě provést hlubší dotazníkové šetření, ve kterém by byly zjištěny konkrétní příčiny nespokojenosti. Zaměřila bych se nejen na příčiny nespokojenosti, ale také na příčiny spokojenosti zákazníků v průběhu prodeje. Firma tak například může zjistit, co se zákazníkům líbí a využít to ve svůj prospěch i při dalších budoucích prodejích.

Otázka č. 6 souvisí s hodnocením personálu, který měl na starosti zákazníka v průběhu prodeje. Bez souvislosti na to, o jaký způsob prodeje se jednalo, i v tomto případě většina respondentů hodnotila chování zaměstnanců pozitivně, 90 % dotazovaných bylo s chováním obsluhujícího personálu spokojeno. 6,67 % opět odpovědělo neutrálně a zbylých 3,33 % bylo nespokojeno. Žádný z dotazovaných ani v tomto případě nehodnotil tuto otázku tak, že by zvolil možnost odpovědi „velmi nespokojen“.

Doporučení by v tomto případě byla opět zaměřena na obsluhující personál a na tu část respondentů, kteří nebyli spokojeni a to převážně na důvod jejich



nespokojenosti. Na tomto základě bych vypracovala dotazník, který by mohl průběžně hodnotit spokojenost zákazníků související jak s prodejem, tak s chováním pracovníků, kteří měli prodej na starosti. Tento dotazník by byl po prodeji rozeslán prostřednictvím e-mailu všem zákazníkům a to nejen těm, kteří nakoupili již v minulosti, ale i těm, kteří nákup uskutečnili teprve v nedávné době. Takto prováděné dotazníkové šetření by vedení společnosti dávalo pravidelnou zpětnou vazbu a informovalo by tak o možných problémech či nedostatcích, ke kterým během nákupu dochází. Mohlo by být také pomůckou při odměňování firemních zaměstnanců, o kterých by firma dostávala pravidelné hodnocení ze strany nakupujících a nejen ze strany nadřízených.

Asi první velký nedostatek, které nám dotazníkové šetření na základě vyhodnocení otázky č. 7 odhalilo, se týká informovanosti zákazníků o poprodejním servisu, který JITONA a. s. nabízí. Tento poprodejní servis se týká nejen dopravy nábytku až do domu zákazníka, ale také montáže, reklamace, opravy poškozeného výrobku či výměny, doprodej doplňkových produktů a spousty dalšího. Dotazníkovým průzkumem bylo zjištěno, že 53,33 % zákazníků se o této možnosti dozvědělo a zbylých 46,67 % dotázaných o této možnosti nikdo neinformoval. Zde bych nedoporučovala provádět další hlubší dotazníkové šetření, ale navrhovala bych, aby zaměstnanci, kteří přijdou do kontaktu se zákazníkem, byli proškoleni v této oblasti, aby nedocházelo k zadržení informací určených zákazníkům a do budoucna se tak zajistilo, aby poprodejní servis byl nabídnut všem zákazníkům, kteří si výrobky JITONA a. s. zvolili jako předmět své koupě. Zpětnou vazbu může firma dostat tak, že podobně formulovanou otázku, jako byla otázka č. 7, zahrne do dotazníku, který by byl rozeslán všem zákazníkům po uskutečnění prodeje, jak již bylo zmíněno v odstavci výše.

Jelikož na otázku č. 11, která umožňovala zjistit spokojenost zákazníků s kvalitou a rychlostí dopravy výrobku ze strany prodávajícího, většina dotazovaných odpověděla kladně a žádný z respondentů neodpověděl v neprospěch této služby, kterou JITONA a. s. nabízí, dále bych se již touto otázkou nezabývala. V tomto případě bych pouze prováděla pravidelné zjišťování spokojenosti těch zákazníků, kteří nabízenou

službu využijí. Těmto zákazníkům bych rozesílala prostřednictvím e-mailu krátký dotazník, který by spokojenost či nespokojenost mohl odhalit a změřit.

Otázky č. 13 a 14 byly zaměřeny na kvalitu a funkčnost výrobků. V tomto případě bych provedla opět hlubší dotazníkové šetření, které by odhalilo přesné příčiny nespokojenosti se zakoupeným výrobkem.

Otázka č. 15, 16 a 17 se týkala reklamace nakoupeného výrobku. Kapitolou samou o sobě by byla analýza zaměřená na část zákazníků, kteří byli s nakoupeným výrobkem nespokojeni, našli na něm nějaké vady či nedostatky a kteří na tomto základě museli výrobek reklamovat.

Jako nedílnou součást bych do reklamačního procesu zařadila krátký dotazník, ve kterém by byl zákazník dotázán na konkrétní nedostatky a nesrovnalosti, které s výrobkem nastaly. Tento dotazník by vedení firmy informoval nejen o důvodu, ale také o průběhu reklamace, o chování personálu, který reklamaci vyřizoval a jiné. Toto krátké šetření by prodejci podávalo okamžitou zpětnou vazbu, umožnilo by mu tak z dlouhodobého hlediska najít opakující se chyby a nedostatky, řešit tyto vady už během výroby a zamezit a předcházet tak jejich vzniku ještě před uvedením výrobku na trh. Také by mělo vést ke zlepšování procesu reklamací, kdy by zákazníkovi, pokud už by k takovéto nepříjemné události došlo, byly nabídnuty služby nejvyšší kvality, aby už takto špatnou kvalitou výrobku nespokojený zákazník nebyl z průběhu reklamace ještě více zklamán a abychom mu jeho vzniklou škodu nahradili.

## 7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjištění všeobecné spokojenosti konečných zákazníků firmy JITONA, a. s. Spokojenost zákazníků se dostává čím dál více do popředí zájmu všech firem, které chtějí být úspěšné ve stále větším konkurenčním boji na trhu a to jak nyní, tak i do budoucna. Je-li firma úspěšná, je v jejím zájmu si tento úspěch udržet i nadále. Povinností každé firmy by dnes mělo být především také to, že jsou prováděny různé marketingové průzkumy zaměřené nejen na konkurenci, tržní prostředí, ale také na zákazníky. Bez těchto průzkumů firma zbytečně přichází o své stávající zákazníky, špatně se jí získávají zákazníci noví, a když už se jí nové zákazníky podaří přilákat, těžko si tyto zákazníky firma udrží bez jakékoliv analýzy jejich potřeb a spokojenosti. Pro vedení společnosti je možná těžké podívat se pravdě do očí, zjistit v jaké oblasti dělá největší chyby, přiznat si, že je třeba v určitých situacích jednat jinak, najít nedostatky, které je třeba vylepšit a snažit se tyto nedostatky odstranit. Toto a mnohé jiné je však třeba zanalyzovat a vyhodnotit z výsledků následné závěry.

Bez marketingových průzkumů všeobecně zůstává firma stále na stejném místě, v horším případě se její situace zhoršuje a firma spěje pomalu k zániku. To vše se děje v případě, že společnosti své dovednosti a zkušenosti nerozvíjejí tak, jak je tomu v současné situaci na trhu potřeba. Firma stěží bez jakýchkoliv marketingových průzkumů dokáže udržet stejnou pozici na trhu, jakou zaujímala doposud. Je tedy v dobrém zájmu všech manažerů, aby pro svou společnost udělali vše, co je v jejich silách.

Zmiňovaná a v předchozích kapitolách provedená analýza spokojenosti zákazníků tvoří v dnešní době důležitou součást marketingových průzkumů. Průzkumy spokojenosti sice stojí firmy čas a podstatnou část nákladů, ale pro bezproblémové a jednodušší fungování jsou nezbytné. Pokud si firma uvědomí důležitost role zákazníka pro svoji existenci, už uvědomění samo o sobě je základním krokem vedoucím k úspěchu. Je-li zákazník ochoten věnovat určitou sumu peněz ze svého příjmu na nákup našeho výrobku, neměli bychom naopak my váhat v případě investice finančních

prostředků, které nám pomohou ke zlepšení a prohloubení spokojenosti našich zákazníků.

Dotazníkové průzkumy jsou nákladné, to ano. Zaberou také firmě spoustu času, který je potřeba pro vypracování správného a vhodného dotazníku, výběr respondentů, rozeslání dotazníku zkoumanému vzorku, analýza nasbíraných dat, jejich vyhodnocení až po pověření osob, které se na průzkumu budou podílet. Také tito pracovníci za vykonanou práci požadují odměnu, kterou jim firma bude muset vyplatit. Nehledě na to, že nemá-li firma vlastní marketingové oddělení, musí si na tuto práci najmout marketingovou agenturu, která se na podobné průzkumy zaměřuje a to stojí firmu ještě více peněz, než v případě zapojení vlastních pracovníků. Shrneme-li to celkově, samotný marketingový průzkum stojí firmu velké množství peněz.

Pomineme-li však fakt nákladovost a jisté nevýhody marketingových průzkumů a zaměříme se na jejich přínos, zjistíme, že vložené finanční prostředky se nám sice nevrátí ve stejné formě, jako když jsme je do průzkumu investovaly, ale vrátí se nám ve zcela jiné podobě. Marketingový průzkum je investice, jejíž přednosti objevíme až po delším časovém období.

Největším přínosem marketingového průzkumu je pro nás možnost zjištění situace a možnost její změny či reakce na ni. V případě analyzované firmy JITONA a. s., je přínosem získání zpětné vazby od zákazníků. Tímto se vedení firmy ze strany zákazníků dozví o informacích spojených s nákupem, které se týkají spokojenosti a nákupu jako celku. Může se také ale dozvědět přínosné informace, týkající se vlastních zaměstnanců. Jedná se hlavně o druh informací, které od vlastního personálu nezíská. Na základě těchto poznatků může společnost zjistit, kde se dělají chyby, které přímo nesouvisí s kvalitou výrobku. Tyto chyby se mohou týkat například prodávajícího personálu, který zákazníkovi nemusí podávat potřebné informace, jeho odborné znalosti jsou nedostačující, chování k zákazníkům je hrubé a nevhodné a jiné.

V případě firmy JITONA a. s. bylo dotazníkovým šetřením prokázáno, že i sebelepší a sebeúspěšnější firma s dlouholetou tradicí, sklízějící na domácím i na zahraničním trhu úspěchy, by neměla měření spokojenosti zákazníků jen tak zanedbávat. Krátkým dotazníkem bylo zjištěno, že je třeba se této oblasti marketingového průzkumu začít více věnovat, než jak tomu bylo doposud.

V první řadě bych se snažila provést hlubší analýzu spokojenosti zákazníků. Na otázkách číslo 5, 6, 11, 13, 14, 17 a 18 je jasně vidět, že podle hodnotící škály od „velmi spokojen“ po „velmi nespokojen“, která byla v těchto otázkách respondentům nabídnuta jako možnost hodnocení jejich spokojenosti v určitých fázích nákupu, jen malá většina dotazovaných byla s něčím konkrétním velmi nespokojena. Tuto možnost odpovědi využilo pouze 3,33 % dotázaných a to v případě otázky č. 13., kde měla být ohodnocena kvalita nakoupeného výrobku. Pokud jde o souhrnné hodnocení kvality a funkčnosti nakoupených výrobků, v tomto hodnocení dopadla spokojenost zákazníků ve prospěch výrobce. Většina ze zkoumaného vzorku zákazníků byla v této oblasti velmi spokojena až spokojena.

Co se týče ostatního hodnocení, byl zaznamenán pocit nespokojenosti převážně v průběhu reklamace. Zde bych doporučovala zavést pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníků a to nejenom z hlediska hodnocení průběhu reklamace, ale také z pohledu ohodnocení chování a jednání personálu, který reklamaci vyřizuje. V krátkém dotazníkovém šetření by byl nespokojený vzorek zákazníků, který musel nakoupené zboží reklamovat, dotázán na celkový průběh reklamace. Otázky by se týkaly převzetí reklamace, přes hodnocení pracovníků, kteří měli reklamaci na starosti až po její vyřízení. Tímto by prodejce dostával zpětnou vazbu od zákazníků ve formě hodnocení na základě předem stanovené hodnotící škály, dostávalo by se mu nezávislé hodnocení týkající se personálu a zároveň by svým zákazníkům dával najevo, že si je vědom problémů a nepříjemností, které se mohou během reklamace vyskytnout a že se těmto nedostatkům snaží vyhýbat a předcházet. Dotazníkové šetření je v tomto případě jen začátek řešení problémů, ale tento nenápadný krok může být do budoucna nevyčísitelným přínosem.

Nejen v procesu reklamace je třeba sledovat a měřit spokojenost zákazníků. Samotný prodej výrobků by měl být sledován, aby se tak předcházelo nepříjemným situacím. Mohlo by se například stát, že zákazník nedostane potřebné informace od prodávajícího personálu, chování a jednání zaměstnanců může být vůči zákazníkovi nevhodné a hrubé. Mohlo by dojít ke spoustě dalším nepříjemným situacím, které by vedly k tomu, že zákazník odejde zklamán a neuspokojen. Těmto situacím lze předcházet. Doporučovala bych i v tomto případě, aby firma zavedla pravidelné měření spokojenosti zákazníků pomocí krátkého dotazníku. Tento dotazník by byl k dispozici přímo na prodejních místech nebo by byl rozesílán zákazníkům prostřednictvím e-mailu. Zákazník by krátký dotazník vyplnil hned při uskutečnění prodeje nebo by jej vyplnil po prodeji prostřednictvím dotazníku, který mu bude zaslán e-mailem. Prodejce by tak mohl zjišťovat, jak si vede jeho personál obstarávající prodej a komunikaci se zákazníky, co zákazníkům vyhovuje a naopak co se jim nelíbí, jaké nedostatky při nákupu zaznamenali a spoustu dalších užitečných informací.

Dnes, i když už podnik má své stálé zákazníky a funguje na trhu relativně dlouhou dobu, si nemůže být žádný nikdy jistý se svým postavením. Je třeba nejen analyzovat, ale také dávat svému okolí najevo, že existujeme. V dnešní době moderních technologií by to neměl být problém, protože výběr reklamních služeb je opravdu veliký. I tato služba je samozřejmě nákladná, ale dáme tak o sobě najevo, že jsme stále tady a máme co nabídnout. I v této oblasti bych doporučovala provést nápravná opatření a investovat část finančních prostředků i do reklamy.

Je odvážné a riskantní v dnešní době podceňovat význam a přínos marketingových průzkumů. Žijeme v době, kdy vyhrává ten, kdo přijde na trh s něčím novým, dříve než to udělá jeho konkurence. Je nezbytné, aby firma tuto oblast nepodceňovala a využila všechny možnosti, které se jí nabízejí. Marketingové průzkumy nabízejí příležitosti, které mohou současný boj o pozici na trhu usnadnit. Poskytují firmě výhody ve formě potřebných a důležitých informací o analyzované oblasti, které může podnik využít ve svůj prospěch.

## 8 Summary

The aim of the thesis was to determine the general satisfaction of end customers for the firm Jitona. Customer satisfaction is currently becoming more of a priority for all companies. Therefore, today every firm should perform a variety of marketing surveys targeted toward customers. Without this research, firms needlessly lose existing customers, have difficulty gaining new ones, and when they do attract new customers it is then hard to retain them without any analysis of their needs and satisfaction.

As mentioned in previous chapters, conducting analysis of customer satisfaction is nowadays an important part of market research. Satisfaction surveys cost companies time and substantial investment costs, but if we consider their outcomes rather than these drawbacks, we find that the invested resources may not be returned in the same form which they were invested, but rather in entirely different, incalculable ways. Marketing research is an investment whose benefits will be discovered after a longer period of time.

The greatest benefit of market research for us is to determine the situation and the possibility of changing or reacting to it. In our case, it is beneficial to get feedback directly from customers. Company managers may also gain information that they could not get from their own personnel. It can also determine where mistakes are being made that are not directly related to the quality of the product. For example, these errors could be due to the fact that the personnel serving the customer does not have the necessary information, or has insufficient expertise, or that their behavior is rude and inappropriate and so forth.

In the case of Jitona, the survey demonstrated that even a strong firm with a long tradition of success on the domestic and foreign markets should not dismiss measuring customer satisfaction. A short questionnaire determined that it is necessary to pay more attention to marketing research than ever before.

In the first place, I would try to conduct a deeper analysis of customer satisfaction. From questions numbered 5, 6, 11, 13, 14, 17 and 18 it is clearly shown that according to the rating scale from “very satisfied” to “very dissatisfied” only a small majority of respondents were very unhappy with something specific. The majority of customers evaluated responded as being very satisfied to satisfied.

The greatest dissatisfaction was indicated in the area of complaints and returns. Here I would recommend introducing regular reviews of customer satisfaction and not only in terms of rating the claims, but also in terms of evaluating the behavior and conduct of the personnel handling the complaints. A sample of dissatisfied customers who had to return purchased goods would be asked in a short questionnaire about the overall handling of the complaint. The seller would then receive feedback from customers in the form of assessment based on a predetermined rating scale.

Not only in the area of complaints is it necessary to monitor and measure customer satisfaction. The actual sale of products should be monitored in order to prevent unpleasant situations. It could for example happen that the customer does not receive the necessary information from the sales personnel, and that the behavior and conduct of employees toward customers is inappropriate and coarse. I would recommend in this case that the firm introduce regular measurement of customer satisfaction. Through the use of questionnaires, which would be available directly at retail locations and which would be given to customers upon the completion of the sale or through a survey sent by email, the seller could determine how employees handle sales and communication with customers, what customers like and dislike and lots of other useful information.

Despite the fact that a firm has regular customers and has been operating on the market for a relatively long time, it can never be certain of its position. It is necessary not only to analyze, but also to show the community that it exists. Today with modern technology being what it is, this should not be a problem because the selection of advertising services is quite vast. Advertising is obviously expensive, but it



demonstrates that the firm exists and has something to offer. In this area I would also recommend corrective action and to invest a portion of the funds in advertising as well.

It is bold and risky to underestimate the importance and benefits of marketing research. We live in a time when the winner is the one who brings something new to the market before the competition does. It is essential that a firm does not underestimate this area and uses all the possibilities that it offers. Market research offers opportunities to help in the fight for market position. They provide benefits to a business in the form of necessary and important information about the analyzed area which the company can use to their advantage.

## 9 Seznam zdrojů

ALEXOVÁ, Lenka. *Analýza mikroprostředí firmy Jitona, a. s.* České Budějovice, 2010. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

ALEXOVÁ, L. *Spokojenost zákazníků firmy JITONA (výsledky průzkumu)*, 2012. Dostupné online na <http://21367.vyplnto.cz>.

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

DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketing Communications*. England: Pearson Education Limited, 2001. 600 p.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. 275 s.

FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s.

FORET, Miroslav, et al. *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press, 2003. 199 s.

JITONA, a. s. *Výroční zpráva*. Soběslav, 2007.

KOMÁRKOVÁ, Růžena, et al. *Psychologie trhu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 160 s.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003. 203 s.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, 2001. 720 s.

KOTLER, Philip. *Marketing Management: Millenium Edition*. Prentice Hall, Inc., 2000. 720p.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera*. Praha: Management Press, 2000. 258 s.

KOTLER, Philip, et. al. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s.

MAJARO, Simon. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 1996. 312 s.

MCCARTHY, E. Jerome, PERREAULT, William D. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1995. 511 s.

MOZGA, Jaroslav; VÍTEK, Miloš. *Marketingový výzkum*. Hradec Králové: nakladatelství Gaudeamus při Univerzitě Hradec Králové, 2001. 215 s.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s.

NENADÁL, Jaroslav, et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. 377 s.

PŘIBOVÁ, Marie, et al. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - Cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 1994. 256 s.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s.

ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 171 s.

Webové stránky firmy Jitona, a. s.:

<<http://www.jitona.cz/cz/o-nas/o-spolecnosti-jitona/>>

<<http://www.bytove-dopluky-jitona.cz/>>

Webové stránky:

<<http://www.domestav.cz/cs>>

<<http://www.drevotvar.cz/index.php?id=4>>

<<http://www.drevotvarznojmo.cz/>>

<<http://www.enozzi.cz/>>

<<http://www.gazel.cz/index.asp?modul=stranka&sek=1&id=77>>

<<http://www.jelinek.eu/>>

<<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>

<<http://www.mireal.cz/home.php?id=9&lang=cz>>

## 10 Seznam obrázků, grafů a příloh

Obrázek 1: Kroky marketingového výzkumu	11
Obrázek 2: Vztahy mezi hypoteticky proměnnými	17
Obrázek 3: Model spokojenosti zákazníka	21
Obrázek 4: Základní metody sběru primárních údajů	23
Obrázek 5: Typy otázek	40
Obrázek 6: Organizační struktura úseku generálního ředitele	46
Obrázek 7: Organizační struktura úseku ředitele prodeje a marketingu	47
Graf 1: Vyhodnocení otázky č. 1	61
Graf 2: Vyhodnocení otázky č. 5	62
Graf 3: Vyhodnocení otázky č. 6	63
Graf 4: Vyhodnocení otázky č. 11	65
Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 12	66
Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 13	67
Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 14	67
Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 17	68
Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 18	69
Příloha 1: Dotazník - Spokojenost zákazníků firmy JITONA	85
Příloha 2: Prodejci nábytku JITONA, a. s.	88
Příloha 3: Ložnice	93
Příloha 4: Obývací pokoje	94
Příloha 5: Jídelny	95
Příloha 6: Novinky	96

# 11 Přílohy

## Příloha 1: Dotazník - Spokojenost zákazníků firmy JITONA

1. Nakoupili jste nějaké výrobky od firmy JITONA, a. s.?
  - Ano
  - Ne
  - Ne, ale plánuji to. (Zaškrtnul-li respondent tuto variantu, dotazník pro něj otázkou č. 1. Skončil.)
2. Pokud jste odpověděli ne, znáte alespoň tuto firmu?
  - Ano
  - Ne
3. Měli byste zájem do budoucna o některé výrobky od této firmy?
  - Ano
  - Ne
  - Nevím

Odpověděl-li respondent na otázku č. 1 záporně, tedy že nenakoupil výrobky od firmy JITONA, a. s., dotazník pro něj po otázce č. 3 skončil.

Pokud respondent odpověděl na první otázku kladně, tedy že nakoupil nějaké výrobky od firmy JITONA, a. s., byl přesměrován rovnou otázkou č. 4.

4. Jaký způsob nákupu jste volili?
  - Internetový obchod Jitona Everyday Collection
  - Na specializovaných podnikových prodejnách
  - Prostřednictvím prodejců v ČR nebo na Slovensku
5. Jak jste byli spokojeni s průběhem prodeje?
  - Velmi spokojen
  - Spokojen
  - Ani spokojen ani nespokojen
  - Nespokojen
  - Velmi nespokojen

6. Chování obsluhujícího personálu/komunikace ze strany prodávajícího (v případě nákupu přes e-shop)

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Ani spokojen ani nespokojen
- Nespokojen
- Velmi nespokojen

7. Byl Vám nabídnut ze strany prodávajícího poprodejní servis?

- Ano
- Ne

Při kladné odpovědi byl respondent přeměřován na otázku č. 8. Odpověděl-li respondent záporně, byl automaticky přeměřován na otázku č. 10.

8. Využili jste tuto možnost?

- Ano
- Ne

9. Čeho se poprodejní servis týkal?

- Respondenti u této otázky odpovídali vlastními slovy.

10. Jaký způsob dopravy nakoupeného výrobku jste zvolili?

- Vlastní
- Doprava ze strany prodejce
- Jiné *uved'te:.....*

Pokud respondent u této otázky zvolil způsob dopravy vlastní nebo jiné, byl přeměřován na otázku č. 12.

11. Jak byste ohodnotili rychlost a kvalitu dodání?

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Ani spokojen ani nespokojen
- Nespokojen
- Velmi nespokojen

12. Odpovídal výrobek Vaším požadavkům, které jste od něj očekávali?

- Byl ještě lepší, než jsem očekával
- Zcela splnil má očekávání
- Zčásti splnil má očekávání
- Spíše nesplňoval má očekávání
- Nesplnil má očekávání
- Očekával jsem od výrobku zcela něco jiného (výrobek jsem vrátil)

13. Jak byste ohodnotili kvalitu nakoupeného výrobku?

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Ani spokojen ani nespokojen
- Nespokojen
- Velmi nespokojen

14. Jak byste ohodnotili funkčnost nakoupeného výrobku?

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Ani spokojen ani nespokojen
- Nespokojen
- Velmi nespokojen

15. Museli jste nakoupené zboží reklamovat?

- Ano
- Ne

Odpověděl-li respondent u otázky č. 15 záporně, tedy že nemusel nakoupené zboží reklamovat, byl automaticky přesměrován na otázku č. 18.

16. Jaký byl důvod reklamace?

- Respondenti u této otázky odpovídali vlastními slovy.

17. Jak jste byli spokojeni s průběhem reklamace?

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Ani spokojen ani nespokojen
- Nespokojen
- Velmi nespokojen

18. Jaký byl celkový pocit z vašeho nákupu?

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Ani spokojen ani nespokojen
- Nespokojen
- Velmi nespokojen

19. Nakoupili byste v budoucnosti znova výrobek od této firmy?

- Ano
- Ne
- Zatím nevím



**Příloha 2: Prodejci nábytku JITONA, a. s.**

**Česká republika:**

Jihočeský kraj (13)

- České Budějovice (3)
- Český Krumlov (1)
- Jindřichův Hradec (1)
- Lišov (1)
- Písek (1)
- Prachatice (1)
- Soběslav (1)
- Strakonice (1)
- Tábor (1)
- Třeboň (1)

Jihomoravský kraj (18)

- Blansko (2)
- Boskovice (1)
- Brno (5)
- Břeclav (1)
- Bzenec (1)
- Hodonín (2)
- Kyjov (1)
- Rousínov (1)
- Tišnov (1)
- Vacov (1)
- Znojmo (2)

Karlovarský kraj (5)

- Cheb (2)
- Karlovy Vary (3)

Královéhradecký kraj (11)

- Dobruška (1)
- Hradec Králové (2)

- Jičín (2)
- Náchod (1)
- Police nad Metují (1)
- Rychnov nad Kněžnou (1)
- Trutnov (2)
- Žamberk (1)

#### Liberecký kraj (8)

- Jablonec nad Nisou (1)
- Jilemnice (1)
- Liberec (3)
- Mimoň (2)
- Turnov (1)

#### Moravskoslezský kraj (25)

- Bruntál (1)
- Frenštát pod Radhoštěm (1)
- Frýdek-Místek (1)
- Havířov (1)
- Hlučín (1)
- Karviná-Fryštát (1)
- Krnov (1)
- Nový Jičín (2)
- Odry (1)
- Opava (4)
- Ostrava - Hrabůvka (1)
- Ostrava - Orlová (1)
- Ostrava - Poruba (1)
- Ostrava 1 (3)
- Ostrava-Vítkovice (1)
- Ostrava-Výškovice (1)
- Příbor (1)
- Rýmařov (1)

- Vratimov (1)

#### Olomoucký kraj (17)

- Hranice na Moravě (1)
- Jeseník (1)
- Litovel (1)
- Mohelnice (1)
- Olomouc (8)
- Postřelmov (1)
- Prostějov (1)
- Přerov (1)
- Šternberk (1)
- Šumperk (1)

#### Pardubický kraj (7)

- Holice (1)
- Chrudim (2)
- Lanškroun (1)
- Lukavice u Letohradu (1)
- Pardubice (1)
- Vysoké Mýto (1)

#### Plzeňský kraj (9)

- Domažlice (1)
- Horažďovice (1)
- Horšovský Týn (1)
- Klatovy (1)
- Plzeň (3)
- Rokycany (1)
- Tachov (1)

#### Praha kraj (11)

- Čestlice (1)
- Praha (9)
- Praha-Modřany (1)

### Středočeský kraj (16)

- Benešov (2)
- Čestlice (1)
- Kamenice u Prahy (1)
- Kladno (1)
- Kutná Hora (2)
- Mladá Boleslav (1)
- Mnichovo Hradiště (1)
- Mníšek pod Brdy (1)
- Nymburk (1)
- Poděbrady (1)
- Příbram (1)
- Říčany (1)
- Sedlčany (1)
- Vlašim (1)

### Ústecký kraj (5)

- Děčín 1 (1)
- Chomutov (1)
- Kadaň (1)
- Ústí nad Labem (1)
- Žatec (1)

### Vysočina kraj (15)

- Havlíčkův Brod (1)
- Humpolec (1)
- Jihlava (6)
- Moravské Budějovice (1)
- Nové Město na Moravě (1)
- Pelhřimov (1)
- Třebíč (3)
- Žďár nad Sázavou (1)

Zlínský kraj (20)

- Bystřice pod Hostýnem (1)
- Holešov (1)
- Kroměříž (1)
- Slavičín (1)
- Staré Město (1)
- Uherské Hradiště (3)
- Uherský Brod (1)
- Valašské Klobouky (1)
- Valašské Meziříčí (2)
- Vsetín (2)
- Zlín (6)

**Slovenská republika:**

Autorizovaný veľkoobchodný predajca kraj (1)

Banskobystrický kraj (3)

Bratislavský kraj (3)

Nitrianský kraj (2)

Trenčianský kraj (1)

Žilinský kraj (2)

**Příloha 3:Ložnice**



**MILLI**



**ERIN**



**ELEA**



**AMELIE**



**MICHELLE**



**GEORGIA**



**MALTA BERNSTEIN**



**PIANO**



**COUNTRY INN**



**MESSINA**



**SOEREN**



**OLE**



**VENETO**



**TEMPPIO**



**MALTA**



**AROSA**



**ALBORG**

**Příloha 4: Obývací pokoje**



SILVANA



GEORGIA



MALTA



COUNTRY INN

**Příloha 5: Jídelny**



COUNTRY INN



**Příloha 6: Novinky**



MILLI



ERIN



GEORGIA



GEORGIA