

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta
Katedra řízení**

**Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku**

Diplomová práce

Spokojenost zákazníků ve vybrané firmě

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

Autorka
Bc. Zdeňka Lamrová

2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zdeňka LAMROVÁ**
Osobní číslo: **E10722**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Spokojenost zákazníků ve vybrané firmě**
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:

Cílem diplomové práce je odhalení informací o spokojenosti zákazníků ve vybrané firmě a na základě této analýzy navrhnout pro firmu řešení.

Metodický postup:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Marketingový výzkum spokojenosti zákazníků ve vybrané firmě - metodou dotazníkového šetření.
3. Zpracování informací.
4. Návrh řešení v podniku.

Osnova:

1. Úvod a cíl, 2. Literární rešerše, 3. Metodika, 4. Charakteristika vybrané firmy a její stávající situace, 5. Zjištění spokojenosti zákazníků, 6. Hodnocení zjištěných výsledků a návrh řešení, 7. Závěr, 8. Summary, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, G., KOTLER, P., *Principles of marketing*. 13th. ed. Upper Saddle River : Pearson, 2010. 637 s. ISBN 978-0-13-700669-4

BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J., *Spotřebitel : (chování spotřebitele a jeho výzkum)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 254 s. ISBN 978-80-245-1275-4.

KOTLER, P. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUDELKA, J. *Spotřební chování a marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 191 s. ISBN 80-7169-372-3.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

TOMEK, G. *Řízení výroby a nákupu: plánování řízení a controlling, komplexní standardizace, řízení dodavatelského řetězce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

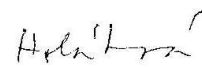
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**
Katedra řízení

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

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném 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 Českých Budějovicích, 25.4. 2012

.....

Bc. Zdeňka Lamrová

Děkuji vedoucí práce Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a poskytnutí cenných rad při zpracování této diplomové práce. Také děkuji obchodnímu zástupci Pobočky Y za pomoc při získávání informací důležitých pro tuto práci.

OBSAH

1	Úvod a cíl.....	3
2	Literární rešerše	4
2.1	Zákazník.....	4
2.1.1	Dělení zákazníků.....	4
2.1.2	Rozvíjení zákazníků.....	5
2.2	Spotřebitelská hodnota.....	6
2.3	Kvalita výrobků a služeb	7
2.4	Spokojenost zákazníka.....	8
2.4.1	Ponákupní chování zákazníků	14
2.4.2	Měření spokojenosti zákazníka.....	15
2.4.2.1	Postupy měření spokojenosti.....	17
2.4.2.2	Metody měření spokojenosti zákazníků	28
2.4.3	Význam výzkumu spokojenosti zákazníků.....	29
2.5	Loajalita zákazníků	31
3	Metodika a hypotézy	35
3.1	Metodika	35
3.2	Hypotézy	37
4	Charakteristika Firmy X.....	38
4.1	Charakteristika firmy	38
4.2	Charakteristika Pobočky Y	39
4.3	Charakteristika odvětví	41
5	Spokojenost zákazníků	44

5.1	Dotazníkové šetření	44
6	Hodnocení zjištěných výsledků a návrh řešení.....	75
6.1	Konfrontace hypotéz s výsledky dotazníkového šetření.....	77
6.2	Návrh řešení.....	79
7	Závěr	81
8	Summary	83
9	Použitá literatura.....	85

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Seznam příloh

Přílohy

1 Úvod a cíl

Posláním podniku na trhu je, aby svými produkty a službami uspokojil potřeby svých zákazníků. Úspěšný podnik musí být tedy schopen předvídat a přizpůsobovat se novým situacím na trhu. K tomu může využít různé marketingové aktivity, které jsou cílené právě na zákazníka, který řídí dnešní trh. Mezi tyto aktivity lze zařadit i zkoumání spokojenosti zákazníků, kterým se autorka bude v této práci zabývat. Cílem této práce je odкрыtí informací o spokojenosti zákazníků ve vybrané firmě a na základě této analýzy navrhnout pro firmu řešení.

Sledovat spokojenost zákazníků však není trendem pouze posledních let, jak by se mohlo zdát. Již dříve menší obchodníci běžně znali své zákazníky včetně osobních údajů. Což jim poskytovalo určitou výhodu oproti konkurenci. Tento přístup k zákazníkům je potřebný i dnes, kdy podniky, které chtějí být úspěšné, musí být schopné najít na trhu své zákazníky, uspokojit jejich potřeby, vhodně s nimi komunikovat a dále s nimi rozvíjet obchodní vztahy. Každý spokojený zákazník je pro firmu velmi důležitý, protože bude firmě přinášet i v budoucnu další zisky a šířit pozitivní reference, které jsou pro mnoho spotřebitelů důležité při rozhodování o nákupu.

Složitost sledování spokojenosti zákazníků spočívá především v tom, že na rozdíl od znaků kvality, může každý zákazník spatřovat spotřebitelskou hodnotu jinde. Proto je důležité na začátku zkoumání definovat kdo je pro firmu zákazníkem, jaká je hodnota pro zákazníka, které faktory ovlivňují jeho spokojenost, jak budou data získávána a vyhodnocena a samozřejmě jak firma se získanými informacemi naloží.

V první části práce se autorka věnuje vymezení teoretických východisek pro danou problematiku. V druhé části práce je využito získaných informací k praktickému zkoumání spokojenosti zákazníků u zvolené společnosti. Z důvodu žádosti vybrané společnosti, neuvádí autorka název, ani podrobnější informace, které by mohly vést k rozpoznání zkoumané společnosti.

2 Literární rešerše

2.1 Zákazník

„Zákazníkem je vždy spotřebitel – to znamená konečný uživatel daného výrobku nebo služby.“ (DRUCKER, 2002)

Bunešová (2009) uvádí odlišné pojetí: „Zákazník je každý, kdo vstoupí s námi v jednání. Zákazník je také ten, kdo projeví zájem o naše produkty.“

Nenadál (2004) charakterizuje zákazníka jako kohokoliv, komu odevzdáváme výsledky vlastních aktivit.

Jak je patrné Drucker (2002) označuje zákazníky velmi úzce a specificky a autorka je toho názoru, že toto vymezení není dostatečné a pro účely praktické části této práce se spíše přiklání k definici Bunešové (2009), která zahrnuje do zákazníků i ty kteří nic nekupují. Tato charakteristika je vhodnější hlavně z hlediska hodnocení spokojenosti zákazníků, kde je možnost, že zákazníci nenakupují např. z důvodu nedostatečného sortimentu, či nesplnění požadavků, kvality a podobně.

„Rentabilním zákazníkem je osoba, domácnost nebo firma, který v průběhu času vytváří tok příjmů převyšující tok nákladů vynaložených na získání zákazníka, na prodej a na obsluhování.“ (KOTLER, 2001)

2.1.1 Dělení zákazníků

Nyní jsou již známé definice, kdo je zákazníkem firmy, ale pro další vymezení zákazníků autorka používá následujícího členění podle Nenadála (2004):

1. *Interní zákazníci* – dělníci, na následujícím pracovišti, navazující výrobní linky, kolegové, pro které připravujeme různé výstupy apod.
2. *Zprostředkovatele* – sklady, velkoobchodní organizace, dealeři apod.
3. *Externí zákazníci* – jiné organizace nebo fyzické osoby, využívající dodatečné výstupy. Nejsou vždy konečnými spotřebiteli.
4. *Konečné uživatelé* – jsou finálními spotřebiteli našich produktů.

V praktické části práce se autorka zabývá především posledním dělením, tedy konečnými uživateli a externími zákazníky zkoumané společnosti.

Glanz (1996) uvádí, že právě externí zákazníci jsou nejčastěji zkoumáni z hlediska jejich spokojenosti. Externí zákazníci jsou ti, kteří přímo ovlivňují zdroj zisků firmy, proto je důležité, aby o ně firma pečovala a cítili se spokojeně, to je důvodem, že se k firmě vracejí a je základem zákaznické věrnosti.

Pokud společnost ví, kdo jsou jejími zákazníky, musí je rozdělit do jednotlivých segmentů. Tato segmentace může být podle Bártové a kol. (2002) následující:

- intuitivní,
- na základě zkušenosti,
- systematicky a záměrně.

Následující tabulka uvádí soubor kritérií, které se při segmentaci trhu výrazněji uplatňují.

Tabulka 1: Segmentační kritéria na spotřebních trzích

KRITÉRIA				
Založená na charakteristikách			Založená na tržních projevech (chování)	
<ul style="list-style-type: none"> • demografická • etnografická • fyziografická • geografická 	Psychografická		Užitek	Užití
	sociologická	psychologická	<ul style="list-style-type: none"> • očekávaná hodnota • vnímaná hodnota • příležitost • postoje 	<ul style="list-style-type: none"> • uživatelský status • míra užití • adopč. proces • způsob užití • věrnost
	<ul style="list-style-type: none"> • sociální třída • životní styl 	<ul style="list-style-type: none"> • osobnost 		
TRADIČNÍ	NETRADIČNÍ			

Zdroj: Bártová, Koudelka (1994)

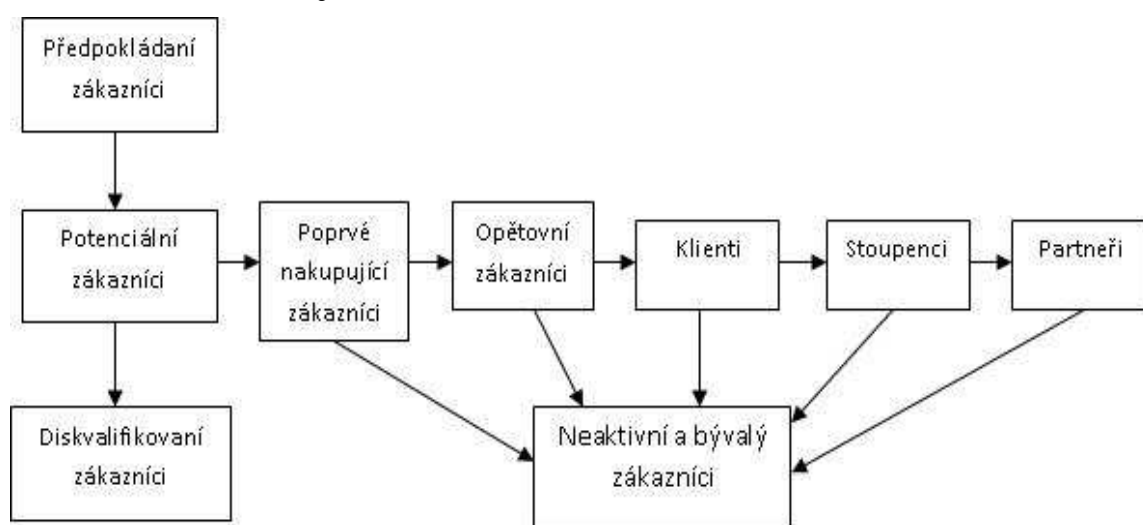
2.1.2 Rozvíjení zákazníků

Základem celého rozvíjení jsou lidé, kteří by mohli produkt nebo službu koupit. Podrobnější zkoumáním firma zjistí, kteří z nich jsou zákazníci potenciaálními.

Potenciaálními zákazníky jsou dle Kotlera (2001) lidé projevující zájem o produkt nebo službu a ochotu je koupit. Ti, kteří nepředstavují dostatečný ziskový segment nebo

nejsou solventní, se stanou diskvalifikovanými zákazníky. Zákazníci, kteří jsou s prvním nákupem spokojeni, se často stanou zákazníky opětovnými. Může se ale stát že tito zákazníci mohou další nákupy uskutečnit u konkurenčních firem. Proto firmy usilují o to, aby se staly klienty. Ti pak nakupují zboží výhradně u stejných firem. Z klientů se mohou stát stoupenci, ti firmu „velebí“ a přesvědčují ostatní o vhodnosti nákupů u ní. Posledním rozvojem zákazníka je partner, který se určitým způsobem aktivně podílí na obchodních aktivitách společnosti.

Obrázek 1: Proces rozvoje zákazníků



Zdroj: Kotler (2001)

2.2 Spotřebitelská hodnota

České technické normy charakterizují hodnotu pro zákazníka jako: „*Vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení.*“

Norma užívá dvou pojmů „potřeba“ a „zdroje“, které je třeba pro toto užití více vysvětlit. Potřebu charakterizuje Vlček (2002) jako pocit nedostatku něčeho, co je pro existenci subjektu potřebné a nezbytné, co je žádoucí a nutné k vykonávání určité činnosti nebo k uspokojení určitého zájmu. Zdroje zahrnují všechny hmotné i nehmotné statky potřebné k uspokojení potřeb. Jak autor uvádí, je možné provést určitou

modifikaci hodnoty zákazníka, která umožňuje tuto veličinu lépe kvantifikovat, a to následovně – nyní je poměřována velikost užítka s celkovými náklady.

Získat a udržet zákazníky může být obtížný úkol, protože nabídka produktů a služeb je na trhu vysoká a zákazník si zvolí tu, která nabízí nejvyšší zákaznický vnímanou hodnotu. Armstrong a Kotler (2010) proto uvádí, že zákazník hodnotí rozdíly mezi všemi výhodami a náklady ve vztahu ke konkurenčním nabídkám.

Autorka chce zdůraznit, že hodnota může být pro jednotlivé zákazníky rozličná, stejně jako se zákazníci liší ve svých nárocích, finančních možnostech, životním stylu apod. Jedná se tedy o veličinu, která je relativní. Maximalizovat hodnotu pro zákazníka je tedy náročné a je třeba optimalizovat jak užitek, tak náklady, které by měly být co nejnižší. Tyto kroky uvádí ve své publikaci Vlček (2002).

Jak uvádí Armstrong a Kotler (2010), je nutné pojmout marketing ve smyslu uspokojování potřeb zákazníků. Pokud bude firma chápat potřeby spotřebitelů a podle nich vyvíjet své produkty pak přinese zákazníkovi vynikající hodnotu, cenu i distribuci.

2.3 Kvalita výrobků a služeb

Na začátku této práce je podstatné uvést rozdílnost mezi kvalitou výrobků a služeb a hodnotou pro zákazníka, ze které pramení jeho spokojenost.

Horovitz (1994) definuje kvalitu jako úroveň dokonalosti, kterou si podnik vybral, aby oslovil své vybrané zákazníky. Je to současně způsob, jakým se s touto úrovní ztotožňujeme.

Kotler (2001) používá zákaznický orientovanou definici kvality: „*Kvalita je souhrn vlastností a charakteristických rysů produktu nebo služby, které vyvábí schopnost uspokojovat dané nebo vyvolané potřeby.*“. Kotler nazývá organizace, které uspokojují většinu zákaznických potřeb jako jakostní organizace.

Jak bylo zmíněno, hodnota pro zákazníka je pro každého jiná, na rozdíl od kvality výrobků a služeb, která je dána technickými parametry. Je samozřejmé, že znaky kvality

a spokojenosti se mohou prolínat, ale nelze je brát za rovné. Mnohdy je to z důvodu, že technickým charakteristikám produktů zákazníci nemusí rozumět, a proto nezpůsobí jejich uspokojení.

Kvalita je však velmi důležitá při rozhodování určitých skupin zákazníků. Proto se kvalitě a udržování její úrovně věnuje mnoho publikací a také norem. V České republice existuje Národní politika kvality, která je určitým souhrnem metod a nástrojů, které mají ovlivňovat kvalitu výrobků a služeb, činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy. Cílem této politiky je vytvořit prostředí, ve kterém je kvalita přirozenou součástí života.

2.4 Spokojenost zákazníka

Mezi základní definice spokojenosti zákazníka z odborné literatury autorka zvolila následující:

„Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech potěšení nebo zklamání, vyplývajících z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užítku) a výkonnosti očekávanou.“ (KOTLER, 2001)

V této definici je poukázáno na to, že právě spokojenost zákazníka je spojena s jeho pocity a očekávání, to je tedy u jednotlivých zákazníků relativní. Kotler (2001) ve své publikaci poukazuje na to, že pokud zákazníci dostanou méně, než očekávají, nebudou již své nákupy opakovat. Jedna ze studií udává, že 44 % přiměřeně spokojených zákazníků mění často dodavatele. Vysoce spokojení uživatelé naopak nemají potřebu koupit jiný, třeba i dokonalejší výrobek od jiné firmy. Proto se i z tohoto důvodu úspěšné firmy snaží o vytvoření a uspokojení vysokého očekávání. Tyto firmy bývají označovány jako organizace usilující o úplné zákaznické uspokojení.

„Spokojenost zákazníka můžeme chápat jako určitý cíl jeho chování, ke kterému směřuje. Vzniká na základě pozitivního výsledku srovnání obrazu výrobku vytvořeného ve spotřebitelově mysli s výrobkem skutečným. Spokojenost je tedy výsledkem

subjektivního procesu, kdy zákazník porovnává své představy s vnímanou realitou.“
(ZAMAZALOVÁ, 2008)

Dalším autorem, který definuje spokojenost zákazníků je Nenadál (2008). I tento autor se shoduje s výše uvedenými definicemi na tom, že spokojenost zákazníků souvisí s jeho pocity: *„Souhrn pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání.“*

Norma ČSN EN ISO 9000:2005 (ČNI, 2006) uvádí, že spokojenost zákazníka lze definovat jako: *„Názor zákazníka na míru, v níž obchodní případ splnil potřeby a očekávání zákazníka.“*

Stejně jako definice od Kotlera (2001) je i v této normě odkazováno na propojení pocitů názoru zákazníka právě s jeho spokojeností.

Nenadál (2008) uvádí jak Evropská nadace pro management jakosti (dále jen EFQM) definuje spokojenost zákazníka: *„Souhrn pocitů zákazníka, odvozený od rozdílů mezi jeho očekáváními a vnímanou realitou.“*

Definici podle Českých technických norem a EFQM spojuje Nenadál (2008) v níže uvedeném obrázku 3: Model spokojenosti zákazníků (str. 12).

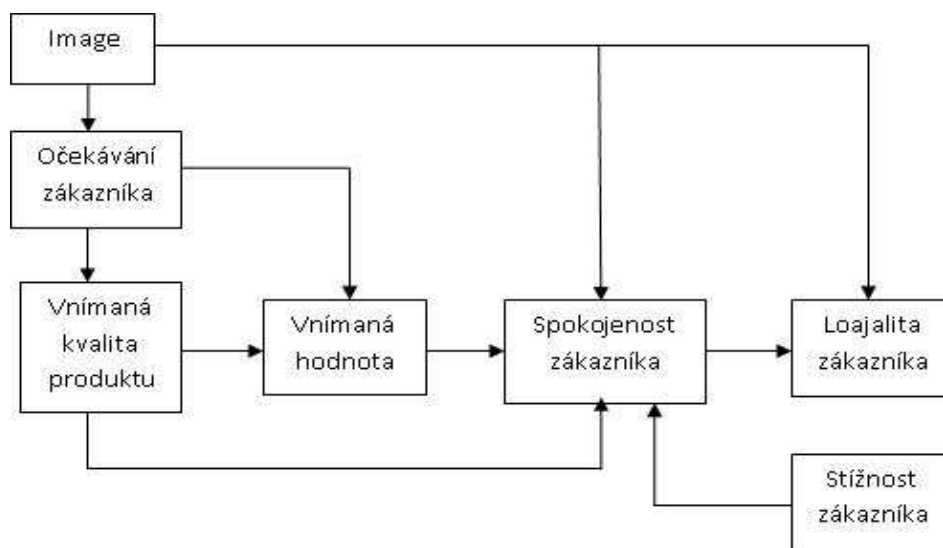
Spokojenost zákazníků může být podle Homburga, Gieringové a Hentschela (1998) definována jako určitý postoj k objektu, který zahrnuje následující aspekty:

- *kognitivní složka* – u tohoto aspektu si zákazníci vytváří stanoviska o produktu či službě
- *emocionální složka* – tato složka je při počátečním posouzení jednotlivých objektů nejvýraznější

Relativní vliv kognitivní a emocionální složky na vývoj spokojenosti zákazníků se může časem změnit. Ve studii Homburga, Koschateho a Hoyera (2006) se zvýšil vliv kognitivních složek v průběhu času, zatímco vliv citové složky poklesnul. Autoři proto upozorňují, že spokojenost zákazníka je třeba považovat za dynamickou konstrukci.

Spokojenost zákazníka patří do skupiny nehmotných zdrojů rozhodujících o úspěšnosti firmy. Podle Foreta a Stávkové (2003) vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu, spočívá ve stanovení představy zákazníka o charakteristikách výrobku a následné konfrontaci s charakteristikami výrobku po jeho nákupu. Pokud zkušenost předčí zákaznicko očekávání pak je spokojen, pokud však těchto očekávání nedosáhne je zákazník nespokojen. U průzkumů spokojenosti je důležitým faktorem čas, kdy se může jednat o opakovanou spokojenost či nespokojenost a proto je třeba tato měření pravidelně opakovat. Kozel (2006) se s Foretem a Stávkovou (2003) shoduje na této teorii rozporu.

Obrázek 2: Model spokojenosti zákazníka podle Foreta, Stávkové (2003)



Zdroj: Foret, Stávková (2003)

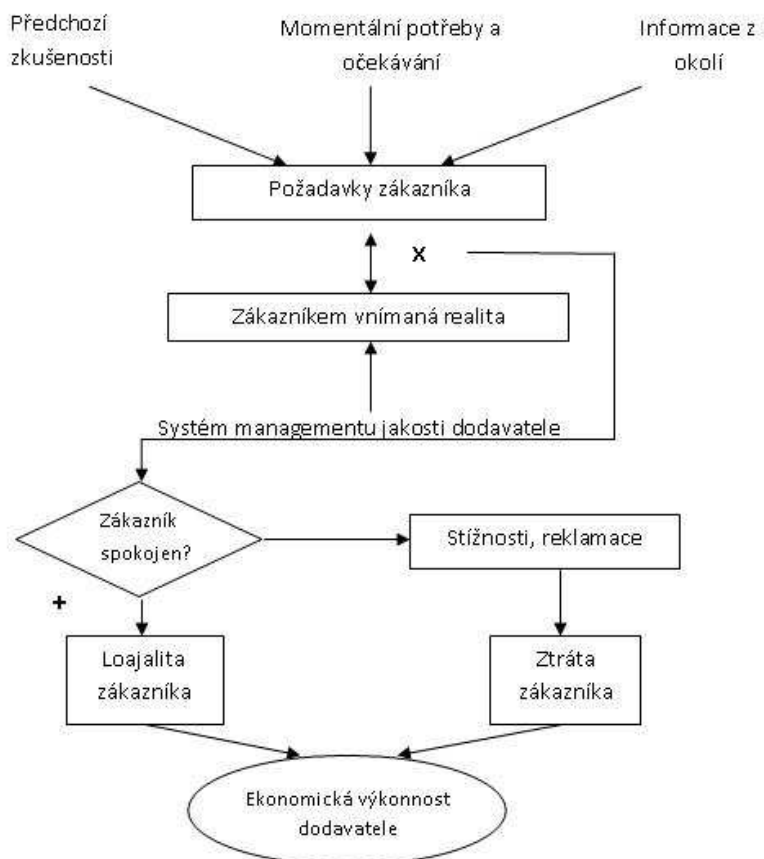
Na výše uvedeném modelu spokojenosti zákazníka (obrázek 2) představuje:

- *Image*: hypotetická proměnná vztahu zákazníka k produktu, značce nebo firmě
- *Očekávání*: představy o produktu, které má individuální zákazník. Očekávání je většinou výsledkem komunikačních aktivit firmy a předešlých zkušeností a má přímý vliv na spokojenost.

- *Vnímaná kvalita*: týká se nejen samotného produktu, ale také všech doprovodných služeb související s jeho dostupností
- *Stížnosti zákazníka*: jsou důsledkem nerovnováhy očekávání a výkonu
- *Loajalita zákazníka*: je také nerovnováhou očekávání a výkonu, ale jde o pozitivní důsledek. Projevuje se opakovaným nákupem, zvyklostním chováním, cenovou tolerancí a referencemi jiným zákazníkům.

Nenadál (2008) uvádí ve své publikaci model spokojenosti zákazníka, který je trochu odlišný od Foreta a Stávkové (2003). Zákazník opět porovnává skutečnost s očekáváním, avšak autor neuvádí jako jeden z faktorů image či prestiž značky produktu.

Obrázek 3: Model spokojenosti zákazníka podle Nenadála (2008)



Zdroj: Nenadál a kol. 2008

Autorka práce se více ztotožňuje s tímto znázorněním spokojenosti zákazníka podle Nenadála (2008), které zohledňuje i předchozí nákupy a loajálnost zákazníků i reference svého okolí, které mohou být podstatným faktorem, který může ovlivnit celý nákup zákazníka a následně i jeho spokojenost. Autoři zabývající se problematikou spokojenosti zákazníků se shodují, že pokud spokojenost dosáhne vysoké úrovně, může mít za následek vysokou míru loajality. Tento předpoklad je znázorněn na výše uvedeném obrázku 3: Model spokojenosti zákazníka podle Nenadála (2008). Loajalita se projevuje jako opakované nákupy a pozitivní reference zákazníků. V kapitole loajalita je tento pojem podrobněji vysvětlen.

Foret (2003) mluví o sedmi důvodech proč věnovat pozornost spokojenosti zákazníka:

- spokojený zákazník zůstává společnosti věrný a jeho udržení je pětikrát méně náročné na čas, úsilí a peníze než by bylo získání nového zákazníka. Na tomto se shoduje většina autorů zabývajících se touto problematikou
- spokojený zákazník zaplatí i vyšší cenu, a pokud by ho chtěla získat konkurence, pak by musela snížit cenu stejného produktu až o 30 %
- spokojený zákazník pomáhá společnosti překonat nenadálé problémy, protože je dokáže pochopit a být ohleduplný
- spokojený zákazník předává pozitivní reference minimálně třem dalším. To znamená pro společnost účinnou a neplacenou formu propagace
- spokojený zákazník je příznivě nakloněn zakoupit si i další produkty firmy
- spokojený zákazník je ochoten sdělit své zkušenosti a poznatky firmě
- spokojený zákazník vyvolá u zaměstnanců firmy pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a firmu.

Kotler (2001) upozorňuje, že ačkoliv je získání nového zákazníka daleko náročnější než udržení stávajícího, většina marketingových teorií a praktik se soustřeďuje právě na problematiku získání nového zákazníka, na budování prodeje místo na budování vztahů atd. Nyní se však situace mění a jak uvádí autor, firmy mohou dosáhnout zvýšení zisku o 25 až 85 % tím, že sníží ztráty stávajících zákazníků o 5 %. Firmy si ale musí uvědomit, že někteří zákazníci jsou pro ni ztrátoví. Paretovo pravidlo 80/20 říká, že 20 % nejlepších zákazníků vytváří cca 80 % zisku firmy. Proto, aby společnost mohla zvýšit svůj zisk, měla by snížit podíl ztrátových zákazníků. Kotler (2001) uvádí další studii, která doporučuje upravit toto pravidlo na poměr 80/20/30. Kde je Paretovo pravidlo rozšířeno o 30 % zákazníků, kteří jsou pro firmu ztrátoví.

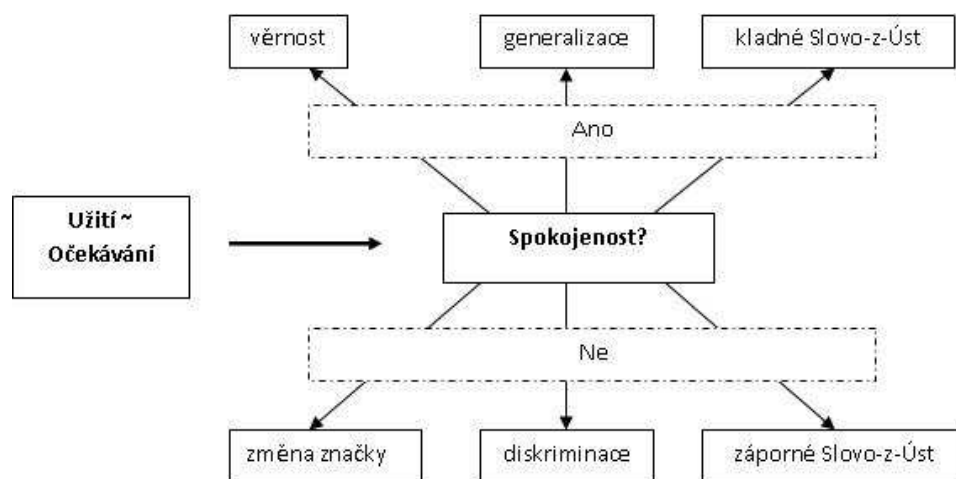
Je však důležité uvědomit si, že spokojenost zákazníka nemusí pramenit pouze z vlastností či charakteristiky výrobku nebo služby, ale může vzniknout i na základě jiných důvodů. Bártová a kol. (2002) definuje ve své publikaci několik dimenzí vzniku spokojenosti zákazníků:

- spokojenost s funkčními charakteristikami kvality výrobku, jeho estetickými rysy, symbolickými, sociálními charakteristikami a charakteristikami koupě, s dalšími rozměry „totálního výrobku“
- spokojenost s dalšími marketingovými aktivitami
- významnost, přikládána konkrétnímu rysu či charakteristice
- potencionální změny chování např. ve formě kupního úmyslu, deklarovaného chování vůči produktu v budoucnu
- vazba na účel, k jakému je produkt využíván, na míru užívání a na okolnosti užívání
- průměrná spokojenost v daném tržním prostoru, individuální spokojenost a difference ve spokojenosti v různých segmentech trhu

2.4.1 Ponákupní chování zákazníků

Ponákupní chování začíná vlastním užitím výrobku nebo služby. Zákazník porovnává očekávaný a skutečný efekt, zjišťuje tedy, zda je spokojen či ne. Bártová a kol. (2002) rozšiřují na následujícím obrázku tuto spokojenost nebo nespokojenost o další možné způsoby chování.

Obrázek 4: Ponákupní chování



Zdroj: Bártová a kol (2002)

Jak bylo zmíněno v předchozích kapitolách, spokojenost s nákupem může vést až k věrnosti, kdy je spotřebitel natolik spokojen s výrobkem či službou, že nákup bude opakovat. Bártová a kol. (2002) uvádějí základní charakteristiky věrnosti:

- je záměrná
- je založena na výběru z alternativ
- trvá v čase
- je funkcí psychologického procesu

Spokojený zákazník také často své nákupy generalizuje, tedy nakupuje i výrobky a služby dalších kategorií či značek této firmy. Případně dále šíří pozitivní reference o firmě.

Je-li však zákazník s nákupem nespokojen pravděpodobně nesetrvá u společnosti, ale hledá další nabídky u konkurenčních firem nebo může dojít i k situaci, kdy nejen že příště daný produkt nekoupí, ale nekoupí ani další výrobky či služby této firmy. Důvody, které mohou vést k nespokojenosti zákazníků, se zabývá Bártová a kol. (2002):

- více rovnocenných alternativ
- nemožnost vyzkoušet výrobek
- dobrovolnost koupě
- možnost odvolání koupě
- malá informovanost o výrobku
- spokojenost s konkurencí
- osobnost spotřebitele – nerozhodnost, nízká sebedůvěra atd.

2.4.2 Měření spokojenosti zákazníka

Organizace musí dle normy ČSN EN ISO 9001:2008 (ČNI, 2009) provádět, jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti, monitorování informací týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky. Norma již nepředepisuje způsob tohoto monitorování, ten si společnost určí sama. Proto se společnosti často uchylují k měření této spokojenosti pomocí stížností a reklamací, prostřednictvím kterých vyjadřují zákazníci svou nespokojenost. Nejedná se však o rovnocenné vyjádření nespokojenosti. Nenadál (2008) uvádí, že stížnost je spíše kritikou nebo podnětem zákazníka, který souvisí s bezprostřední negativní zkušeností s produktem. Reklamační je pak projevem vrcholu nespokojenosti a je jí nutné řešit okamžitě. Reklamaci však uplatní pouze malé procento skutečně nespokojených zákazníků. Jak se shoduje většina autorů zabývajících se spokojeností zákazníka, jen 4 % nespokojených zákazníků reklamuje. Tento stav má několik důvodů. Nenadál (2004) uvádí pohodlnost zákazníky, nedostatek konkurentů či substitutů, krátké záruční lhůty, vyšší výdaje na reklamace, velkou vzdálenost mezi místem nákupu a místem používání výrobků a sociální faktory.

„65 – 90 % nespokojených zákazníků, kteří si nestěžují, si již nikdy nic nekoupí od firmy, která je jednou zklamala. Tiše, beze slova odejdou. Pokud firma ztratí na první pohled klidné zákazníky tímto způsobem, celý podnik se pomalu začne rozkládat, protože vůbec nebude tušit, kde je chyba.“ (WHITLEY, 1995)

Většina lidí si nestěžuje, nebo si stěžuje jen zřídkakdy, i když je něco trápí. Whiteley (1995) uvádí důvody, proč si zákazníci nestěžují:

- jsou přesvědčeni, že jim stížnost nic nepřinese – vědí, že většina zaměstnanců neumí vyřizovat stížnosti, ve většině kanceláří vyvolá stížnost jen prázdný úsměv
- stěžovat si je těžké – někdy je velmi náročné zjistit kdo je odpovědnou osobou, které je možné si stěžovat, nebo která má pravomoc tento problém řešit
- lidé se cítí neohrabaně, nebo mají pocit, že obtěžují

Autorka práce uvádí příklad nízkého počtu reklamací. Při nákupu přes internet, kdy je právě vzdálenost příliš vysoká často zákazník využije možnosti opravy na své náklady v místě užívání produktu než čekat na vyřízení, které je prodlouženo o zaslání zboží k prodejci a zákonnou lhůtu opravy či vyjádření. Tento případ však autorka přisuzuje především elektronickému zboží jako např. počítače, kdy je pro zákazníka doba opravy zařízení velmi důležitá.

Foret (2003) udává, že by firmy měly věnovat pozornost stížnostem a reklamacím, protože je takový zákazník pravděpodobně opustí. Ve své publikaci se zabývá důvody ztráty zákazníků, které mohou být i jiné než pouze jejich nespokojenost. Většinou je hlavní příčinou nespokojenosti s produktem (14 %) a především s přístupem zaměstnanců (68 %).

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že pokud se společnosti rozhodnou měřit spokojenost zákazníků prostřednictvím úrovně reklamací a stížností, měří vlastně opak požadovaného vnímání, tedy místo pozitivního zjišťují negativní vnímání produktu.

Na začátku kapitoly autorka uvedla, že norma předepisuje měření spokojenosti zákazníků, avšak toto měření by firmy neměly provádět pouze z důvodu, že jim to předepisuje norma. Je důležité, aby si uvědomily, že mimo jiné toto měření slouží i k zpětné vazbě se zákazníky. Je tedy důležité nejenom analyzovat spokojenost zákazníků, ale také zjistit jaká jsou jejich očekávání. Baťa (1990) se zmiňuje, že je důležité nejen vyhovět požadavkům zákazníků, ale tyto požadavky předvídat, ještě dříve než si zákazník vůbec tyto potřeby uvědomí. Zákazníka označuje za jediný smysl a účel výroby. Podnikatel by neměl být pouze „pasivním sloužícím zákazníka“, ale měl by ho uspokojovat nad jeho očekávání, splnit mu přání, které ještě nezná a vyhovět náladám, které teprve projeví.

2.4.2.1 Postupy měření spokojenosti

Před vlastním měřením spokojenosti zákazníků je pro firmy důležité stanovit jednotlivé kroky, jak bude postupovat:

- definovat kdo je pro firmu zákazníkem
- definovat požadavky zákazníků a znaky jejich spokojenosti
- návrh a tvorba dotazníků k monitoringu spokojenosti zákazníků
- vzorkování zákazníků
- výběr vhodné metody sběru dat
- tvorba postupů pro vyhodnocování dat
- využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování.

Tyto jednotlivé kroky budou v následujících kapitolách podrobněji popsány.

2.4.2.1.1 *Definování zákazníků firmy*

V první kapitole této práce autorka uvedla definice, kde je nebo může být zákazníkem, v této části se zaměřila na určení jak má firma na trhu své zákazníky rozpoznat. Toto poznání Foret a Stávková (2003) člení do šesti základních okruhů:

- naši zákazníci – tedy kdo jsou naši zákazníci nebo by se jimi mohli stát. Zde člení zákazníky podle sociodemografických charakteristik např. pohlaví, vzdělání, rodinný stav, ekonomická aktivita atd.
- jejich životní podmínky – zde se jedná o životní úroveň, kterou udává výše příjmů a výdajů, vlastnictví majetku atd.
- jejich životní styl – vychází z pracovních i mimopracovních a volnočasových aktivit
- jejich hodnotové orientace – čemu zákazníci věří, co preferují, jaké jsou jejich názory na život, politické preference apod.
- jak se chovají a rozhodují – zde jde především o rozhodování jako zákazníci a spotřebitelé při nákupu, o jaké zboží a služby mají zájem
- kdo a jak s nimi komunikuje – jaké sledují sdělovací prostředky, jak je ovlivňuje marketingová a podniková komunikace.

Ve všech výše uvedených oblastech by se společnost měla soustředit především na odhalení nových problémů jako např. spokojenosti, potřeb, očekávání a přání.

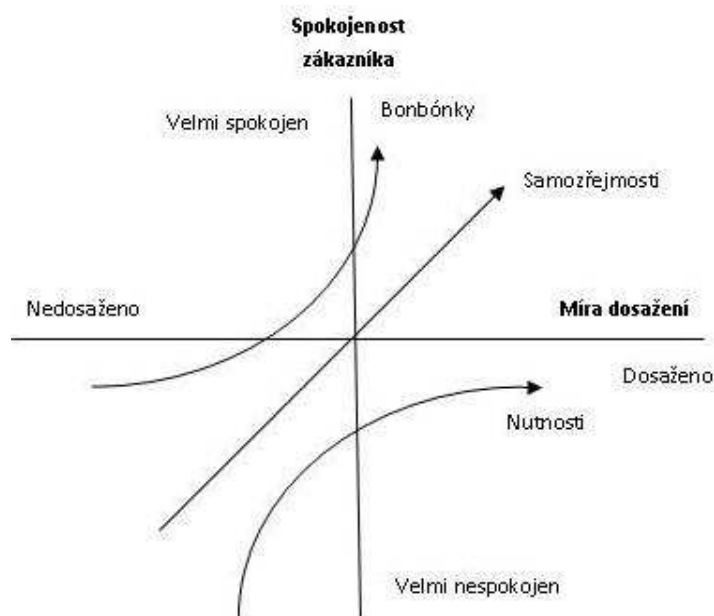
V praktické části této práce se autorka zabývá externími zákazníky, kterými mohou být zprostředkovatelé, odběratelé a koneční uživatelé výrobků a služeb. V praktické části práce je zkoumání spokojenosti zaměřeno pouze na odběratele a konečné uživatele výrobků a služeb.

2.4.2.1.2 Definování požadavků a znaků spokojenosti zákazníků

Společnost si nyní vytyčila, kdo jsou její zákazníci, musí si však uvědomit a chápat požadavky těchto zákazníků. Potřeba zákazníka má být podle Nenadála (2004) naplněna právě produktem firmy.

Pro definování požadavků spokojenosti zákazníka autorka uvádí Kánův model spokojenosti zákazníka (obrázek 5).

Obrázek 5: Kánův model spokojenosti zákazníka



Zdroj: Nenadál a kol. (2004)

Jak je patrné na výše uvedeném obrázku 5, Kánův model spokojenosti zákazníka dělí požadavky do tří skupin:

- *bonbónky* – jde pouze o malou skupinu požadavků. Pokud nejsou naplněny, nesníží reálnou spokojenost zákazníka. Jestliže ano, znamená to pro zákazníka stav „příjemného vzrušení“
- *samozřejmosti* – do této skupiny patří velké množství požadavků, které přímo souvisí s plněním funkcí produktu

- *nutnosti* – stejně jako u první skupiny se jedná o menší množství požadavků, které neovlivňují případnou nespokojenost zákazníky. Jedná se především o legislativní požadavky

Nyní je vhodné na základě požadavků zákazníků definovat znaky jejich spokojenosti. Tyto znaky zajišťují splnění požadavků zákazníků, které jsou výše rozčleněny. Právě naplnění požadavků určuje, jaká bude míra spokojenosti zákazníků.

Za znaky spokojenosti nelze pokládat znaky jakosti produktu, protože někteří zákazníci těmto parametrům nemusí rozumět. Nenadál (2008) uvádí dva následující přístupy k stanovení znaků spokojenosti zákazníků:

- na základě zkušeností pracovníků, to vede k metodě tzv. rozvoje znaků jakosti
- přístup vycházející z naslouchání hlasu zákazníků. Je zde využíváno různých metod jako např. diskuse v ohniskových skupinách, interview a metoda kritických událostí

Oba tyto přístupy mají vést k co nejpřesnějšímu vymezení všech podstatných požadavků, které ovlivňují pozitivní či negativní pocity zákazníků. Podstatné je také stanovit závažnost jednotlivých znaků spokojenosti. Tuto závažnost je možné stanovit pomocí některé z metod – např. metoda párového srovnávání.

Pro větší přehled autorka uvádí hlavní charakteristiky jednotlivých metod, uvedených v obrázku 1 (str. 22):

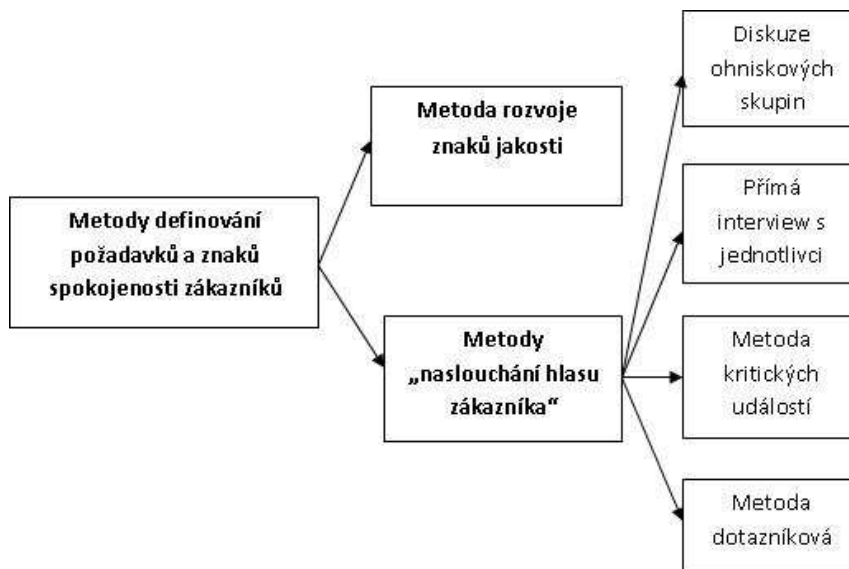
1. *Metoda rozvoje znaků jakosti*: účastníky této metody nejsou reální ani potencionální zákazníci, ale zaměstnanci firmy. Ti podle Plura (2001) definují požadavky zákazníků. Je zde třeba moderátora, který pro získání informací využívá např. bouři mozků (brainstorming), afinitní diagram apod. Tato metoda není náročná na zdroje i náklady, ale výsledky jsou méně objektivní než u jiných metod

2. *Metody „naslouchání hlasu zákazníka“*: u těchto metod Nenadál (2004) uvádí, že firma pracuje se současnými zákazníky, ale není důležité, zda se bude jednat o zákazníky vlastní či konkurence. Ačkoliv se může zdát, že jde o jednoduchý proces, může jej výrazně zkomplikovat to, že společnost nemá jasně vymezeno, kdo je zákazníkem firmy. Další metody, jak je vidět i v obrázku 6, spadají právě do metod, které pracují přímo se zákazníky.
3. *Diskuse v ohniskových skupinách*: ohniskovou skupinu zde tvoří skupina 6 - 12 zákazníků skutečných či potenciálních. V diskusi se řeší pouze úzký okruh otázek, které směřují k odhalení znaků, které ovlivňují jejich spokojenost. Pro tuto metodu je nezbytná úloha moderátora, který směřuje diskusi tak aby všichni účastníci otevřeně sdělovaly své názory.
4. *Přímá interview s jednotlivci*: tazatel má k dispozici předem sestavený dotazník, aby získaná data byla ucelená. Maximální délka rozhovoru by neměla přesáhnout 1 hodinu. Tazatel může pokládat i doplňující otázky, aby odhalil co nejvíce z jejich názorů.
5. *Metoda kritických událostí*: podle Nenadála (2004) jde o nejlepší metodu ze všech uvedených. Jako kritickou událost zde označuje konkrétní vyjádření zákazníka, které se vztahuje k poziční nebo negativní zkušenosti s využitím daného nebo podobného produktu. Kritická událost musí mít tyto vlastnosti:
 - musí popisovat chování vlastního produktu
 - musí být specifická – tzn. popisovat pouze jeden určitý aspekt chování
 - musí být jednoznačná, aby nedošlo k různým interpretacím
 - musí se opírat o zkušenosti toho, kdo ji popisuje.
6. *Metoda dotazníková*: jde o klasickou metodu nepřímého styku. Vzorku zákazníků je zaslán dotazník, který je vytvořen tak, aby umožnil zjistit, jaké jsou požadavky zákazníků a znaků jejich spokojenosti.

Griffin a Hauser (1993) uvádí, že k tomu, aby bylo možné definovat znaky spokojenosti je nutné dvojnásobný počet interview než diskusí v ohniskových

skupinách. 5 interview odhalí cca 50 % požadavků a znaků, 25 interview s jednotlivci pomůže rozpoznat 98 % těchto požadavků.

Obrázek 6: Metody definování požadavků zákazníků a znaků spokojenosti



Zdroj: Nenadál a kol. 2004

2.4.2.1.3 Návrh a tvorba dotazníků

Odborná literatura uvádí, že dotazníky jsou nejpoužívanějším prostředkem pro monitoring spokojenosti zákazníků, který zajišťuje zpětnou vazbu. Je možné je použít přímo nebo jako pomůcka tazatelů při metodách přímého styku. Na začátku tvorby dotazníků je nutné definovat základní otázky pro dotazník a zvolit vhodný formát dotazníků. V předchozích krocích jsme stanovili, že je nutné určit kdo je zákazníkem společnosti, což využijeme nyní při tvorbě dotazníků.

Většina autorů, zabývajících se touto tematikou se shoduje, že počet otázek by neměl být příliš vysoký, tedy ne více než patnáct otázek. Mezi základní formáty dotazníků patří tzv. Check-list a likertův formát. Check-list umožňuje dotazovanému reagovat pouze odpověďmi „ano – ne“. Naopak Likertův formát umožňuje širší možnost odpovědí, které jsou mezi sebou stupňovitě seřazené. Mimo výše uvedeného je nutné stejně jako u všech dotazníkových řešení seznámit respondenty se smyslem a cíly sběru

informací a podrobně je informovat o způsobu vyplnění dotazníků. Vhodné je respondenty v úvodu pozitivně motivovat k objektivnímu vyplnění.

2.4.2.1.4 Stanovení velikosti výběru

Problém u mnoha společností je velké množství zákazníků, u kterých je nutné provést výběr, často označovaný jako vzorkování. Vzorkování je nutné provést tak, aby bylo možné zaručit takové výsledky, které by byly dosaženy při zkoumání celého souboru zákazníků. Pro vzorkování je možné využít tří následujících metod:

- *census* – velikost výběru je stejná jako velikost celého souboru zákazníků
- *úsudková metoda* – jde o empirickou metodu, vycházející ze zkušeností lidí, zabývajících se vzorkováním zákazníků
- *statistické metody* – u této metody je užito náhodného výběru respondentů.

2.4.2.1.5 Výběr vhodné metody sběru dat

Pro výběr adekvátní metody sběru dat je určující zejména rozsah výběru respondentů, výše zdrojů pro měření spokojenosti, technických možností firmy a v neposlední řadě také nároků na odezvu od zákazníků.

Foret a Stávková (2003) vymezují tři základní techniky marketingového výzkumu *dotazování, pozorování a experimenty*. Níže jsou uvedeny jejich možné podoby:

A. Dotazování

Dotazování lze provádět dvěma způsoby. Písemným kontaktem a osobním rozhovorem.

1. Písemný kontakt

Dotazníky – u dotazníků je důležité dávat si pozor na jeho správné složení. Dotazník by měl vyhovět dvěma požadavkům

- účelově technickým – sestavení a formulace otázek tak, aby mohl dotazovaný co nejpřesněji odpovídat na to, co tazatele zajímá
- psychologickým – vytvoření podmínek, prostředí, okolností, které by co nejvíce pomáhaly tomu, aby se mu tento úkol zdál snadný, příjemný a žádoucí, chtěný

Ankety – jsou vhodné pro prvotní seznámení se a oslovení veřejnosti. Tvoří nižší počet otázek (většinou 1 – 2 otázky), které jsou publikovány v tisku, rozdávány při nákupu zboží apod. Často pro větší návratnost jsou respondenti motivováni např. slosováním o ceny apod. Ačkoliv se díky tomuto podaří nashromáždit velké množství odpovědí, bývá skladba vzorku nereprezentativní. Problémem u této metody je tzv. samovýběr účastníků, a to z důvodu, že anket se většinou zúčastňují skupiny respondentů, kteří mají více volného času, jako např. důchodci, studenti, ženy na mateřské dovolené apod. I přes tyto nedostatky Foret a Stávková (2003) uvádí, že anketa může mít své opodstatnění a to z důvodu, že dokáže veřejnost zaujmout, oslovi ji a navázat a upevnit s ní vztahy. Výsledky by však neměly být užity pro rozhodovací a plánovací činnost.

2. Osobní rozhovor

Interview, které je standardizovaným rozhovorem tazatele pouze s jedním respondentem. Tazatel čte otázky podle předlohy. Oproti dotazníku, zasáhne však pouze malou skupinu respondentů s vyššími finančními a časovými náklady. Problém u této metody je, že tazatel respondenta ovlivňuje a to např. způsobem jakým formuluje otázky. Ačkoliv u přímého rozhovoru je menší míra anonymity, může tazatel s dotazovaným navázat kontakt a zmírnit tak jeho ostych, případně vysvětlit čemu nerozumí. Tento rozhovor je možné provádět standardizovaně, jak bylo zmíněno, jedná se o předem stanovený postup, jak se bude tazatel ptát, jde o přesné dodržení sledu otázek, stejné formulace atd. Druhou možností je nestandardizovaný rozhovor, který

nemá určeny závazné formulace, ale je předem promyšlen a připraven a veden tak aby se co nejvíce blížil volnému rozhovoru.

Skupinový rozhovor – podobně jako u definování znaků spokojenosti i zde prodiskutuje zkušený marketingový tazatel řešený problém se skupinou 6 – 10 lidí. Na rozdíl od Nenadála (2004) autoři uvádějí menší skupinu pro tento rozhovor. Může se jednat až o několik hodin. U této metody je důležité, aby byl tazatel objektivní a v řešeném problému se orientoval. Tato metoda je velmi užitečná a je nejlépe ji provádět ve fázi předvýzkumu nebo ve fázi závěrečné interpretace, kdy slouží k prohloubení poznatků.

Telefonické dotazování – u této metody je výhodou její rychlost a cena. Respondentovi je zachována anonymita a to ho může vést k upřímnější a otevřenější odpovědi.

B. Pozorování

Pozorování mohou provádět vyškolení pozorovatelé, kteří zaznamenávají sledované reakce a způsoby chování. Pozorování probíhá bez aktivní účasti pozorovaného a pozorovatel je tedy na objektu nezávislý tak, že se vzájemně neovlivňují, nepůsobí na sebe. Pokud jsou tyto předpoklady splněny, je toto pozorování považováno za normální a objektivní formu získávání informací. Pozorování se rozděluje na standardizované a nestandardizované. Při nestandardizovaném pozorování je určen pouze cíl pozorování a pozorovatel sám rozhoduje o jeho průběhu. Tento postup však znemožňuje porovnávat výsledky získané různými pozorovateli. U standardizovaného jsou určeny jevy a jejich kategorie, do kterých mají být skutečnosti zařazeny, způsob sledování, záznam i chování pozorovatele.

Pozorování je možné uskutečnit skrytě či zjevně. Skryté pozorování se používá, pokud by zjevná přítomnost pozorovatele narušila průběh pozorované skutečnosti. Dále autoři rozlišují pozorování podle účasti pozorovatele na zúčastněné a nezúčastněné

pozorování. Při zúčastněném je pozorovatel sám součástí pozorovaného jevu a snaží se zatajit svoji úlohu pozorovatele. Tento druh pozorování je volen v situacích, kdy je nutné sledovat přirozený průběh chování, které by jinak pozorovatel narušil svou přítomností.

Pro tuto techniku marketingového výzkumu je nutné, aby pozorovatel systematicky zaznamenal celé pozorování a to buď osobně, nebo pomocí elektronických přístrojů. Zaznamenává skutečné chování a jednání. Je třeba obrovské množství jevů, s nimiž se setkává utřídit a sestavit seznam kategorií pozorování. Měl by také vybrat reprezentativní vzorky populace. Dále může vybrat reprezentativní vzorek chování – záleží na něm. Většinou je zvolen typ chování, který je důležitý či zajímavý.

C. Experiment

Experimentální metody sledují vliv jednoho jevu na druhý. Jde o zachycení reakcí na novou situaci a vysvětlení tohoto chování. Experimenty lze rozdělit do dvou skupin a to na laboratorní, které jsou uskutečněny v organizovaném, umělém, laboratorním prostředí, a na terénní, které se uskutečňují v přirozeném prostředí.

Pro lepší orientaci ve výše uvedených metodách autorka doplňuje definice od Foreta a Stávkové (2003) výčtem výhod a nevýhod nejčastějších metod sběru dat, které ve svých publikacích uvádí Nenadál (2004) a Hague (2003) v tabulce 2 (str. 27).

Tabulka 2: Charakteristika metod sběru dat o spokojenosti zákazníků

Metody sběru dat	Výhody	Nevýhody	Typická využití
pomocí telefonů	<ul style="list-style-type: none"> • metoda přímého styku; • vysoká odezva; • možnost okamžitého vyhodnocování; • nízké náklady 	<ul style="list-style-type: none"> • obtížnost získání telefonních čísel; • pro respondenty nudné, pokud obsahuje mnoho faktorů k ohodnocení; • náročné některé zákazníky zastihnout; 	<ul style="list-style-type: none"> • velmi využívaný v B2B výzkumech

poštou zaslánými dotazníky	<ul style="list-style-type: none"> • nízké náklady; • použití i pro případy velkých vzdáleností zákazníků; • možné využití i pro samostatné výzkumníky; • možnost zařazení ilustrací; 	<ul style="list-style-type: none"> • metoda nepřímého styku; • malá odezva; • nutnost motivace zákazníků; • upoutá pozornost velmi spokojených nebo velmi nespokojených respondentů; • neporozumění otázkám nemůže být tazatelem uvedeno na pravou míru • metoda nepřímého styku; • malé % zákazníků napojených na internet 	<ul style="list-style-type: none"> • tam, kde existuje k produktu silný vztah, • tam kde je silný vztah ke společnosti; • kde se lidé cítí zavázání dotazník vyplnit;
elektronickou poštou	<ul style="list-style-type: none"> • vysoká odezva; • možnost okamžitého vyhodnocování; • rychlost získání dat; • možnost napojení průmyslových zákazníků on-line; • možné využití i pro samostatné výzkumníky 		
přímými pohovory	<ul style="list-style-type: none"> • metoda přímého styku; • vysoká odezva; • dobrá odezva na otázky s otevřeným koncem; • zodpovězení dotazů i mimo 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoké náklady při větších vzdálenostech zákazníků; • nutnost operativní evidence všech už dotazovaných; • obtížné dodržení struktury vzorku; 	<ul style="list-style-type: none"> • pro klíčové zákazníky tam; kde jsou geograficky nakupeni, • tam kde je produkt složitý;
„pro forma“ dotazníky	<ul style="list-style-type: none"> • nízké náklady; 	<ul style="list-style-type: none"> • nízká odezva; • nemožnost exaktního vzorkování; • reakce od zákazníků s extrémním vnímáním. 	

Zdroj: Vlastní tvorba dle Hague, 2003 a Nenadál, 2004

U metody telefonického dotazování autorku zaráží, že Nenadál (2004) a Hague (2003) se neshodují na tom, jaké jsou náklady na její použití. Zatímco Nenadál označuje náklady za vysoké, naopak Hague označuje náklady jako výhodu této metody. Autorka se přiklání spíše k variantě nižších nákladů, zvláště v případě kdy je tato metoda srovnávána s osobními interview.

2.4.2.1.6 Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků

Pokud společnost zvládla všechny předešlé kroky a získala potřebné informace, je nutné, aby byly správně vyhodnoceny. Podle Nenadála (2004) je nutné dodržovat následující zásady, jak s daty o spokojenosti zákazníků nakládat:

- 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

2.4.2.2 Metody měření spokojenosti zákazníků

Jak již bylo zmíněno výše, zjišťování spokojenosti zákazníka patří mezi důležité prvky zpětné vazby se zákazníkem.

Na začátku této kapitoly je vhodné rozdělit tyto metody do dvou směrů, jak uvádí Nenadál a kol. (2004):

- *postupy využívající výstupní ukazatele vnímání zákazníků* – tyto postupy pracují s údaji získanými přímo od zákazníků, tj. jak vnímají produkt
- *postupy využívající interních ukazatelů výkonnosti* – tyto postupy vycházejí z interních údajů organizace. Tyto ukazatele zobrazují, jak efektivně jsou v organizaci rozvíjeny procesy, které přímo ovlivňují vnímání zákazníků

Mezi způsoby měření spokojenosti zákazníků patří následující metody, na kterých se shodují jak Kotler (2001) tak Nenadál a kol. (2004):

1. *Průzkumy spokojenosti zákazníků*
2. *Systém stížností a návrhů* – u této metody sami zákazníci kontaktují společnost, proto je nejméně nákladnou. Způsoby získávání dat jsou rozmanité – telefonicky, e-mailem, písemně i osobně na prodejně. Pro firmy je žádoucí, aby zákazníci vyjádřili svou případnou nespokojenost. Jak již bylo několikrát

zmíněno k této stížnosti či reklamaci dojde pouze u několika zákazníků. Ostatní nespokojení zákazníci případně rovnou odejdou ke konkurenci. Mnoho menších firem používá k měření spokojenosti právě tuto metodu a mylně předpokládá, že ti zákazníci, kteří si nestěžují, jsou spokojeni

3. *Fiktivní nakupování* – tato metoda poskytuje společnosti pohled na postup při prodeji svého produktu prostřednictvím fiktivního zákazníka. Fiktivním zákazníkem může být přímo zaměstnanec společnosti nebo najatí profesionálové. Tato metoda má především otestovat schopnosti prodávajícího.
4. *Analýza ztracených zákazníků* – v tomto případě je pro podniky podstatné vysledovat z jakého důvodu zákazníci přešli k jinému dodavateli. Každý ztracený zákazník pro firmu jednak představuje náklady (např. na získání nových zákazníků) a pro konkurenci znamená zisk.

2.4.3 Význam výzkumu spokojenosti zákazníků

Autorka na základě výše uvedených informací předpokládá, že na trhu mají větší šanci uspět firmy, které chtějí zákazníka uspokojit, protože spokojený zákazník se vrací, nakupuje pravidelně a šíří pozitivní reference o těchto zkušenostech. Další faktorem, který mluví pro uspokojování zákazníků je fakt, že tento zákazník je ochoten akceptovat i vyšší cenu, pokud firmě popř. značce věří. Avšak na českém trhu je určité specifikum, a to nízká loajalita spotřebitelů ke značkám. Jak je uvedeno v článku Marketingových novin - Segmentace nákupního chování (2003), necelé dvě pětiny spotřebitelů obvykle nakupují značkové zboží, ale pro 85 % Čechů je funkčnost výrobku důležitější než jeho značka. Ačkoliv si 68 % lidí myslí, že značkové zboží bývá kvalitní, tak to podle většiny z nich neznamena, že neznačkové zboží je horší než značkové. Hlavním důvodem proč změnit značku je nespokojenost se stávající značkou (73 %) a sleva (64 %). Na základě doporučení od známých značku vyzkouší 62% lidí. Spíše než na značku výrobku reaguje český spotřebitel na nízkou cenu. Z důvodu, že zde ještě není vybudována dlouhodobá důvěra ke značce, není český spotřebitel ochoten platit peníze navíc a zkusí pořád nové výrobky. Při zkoušení nových značek se orientuje především podle akčních nabídek obchodu. (Zdroj: <http://www.marketingovenoviny.cz/>)

index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1062&segmentace-nakupniho-chovani---trend-i-prilezitost)

Spokojenost pak může ústít v loajalitu a s ní spojené stabilní tržby, které Kozel (2006) nazývá snowball efekt, který souvisí s pozitivními referencemi. Problémem, na kterém se Kozel (2006) a Hague (2003) shodují je, že zákazník si spíše vybaví produkty, se kterými nebyl spokojen. A to především z toho důvodu, že výrobek, který naplnil očekávání, nepovažuje zákazník za výjimečný, ale za samozřejmý.

Pro řídicí pracovníky je podstatné sledovat výsledky výzkumu spokojenosti zákazníků. Negativní trendy většinou varují před ekonomickými problémy a měly by být signálem pro přijetí opatření k zlepšování produktů. Pouze pokud se zákaznická spokojenost zvyšuje, může být zachována loajalita zákazníků a tím může být i dosaženo dlouhodobé ekonomické úspěšnosti.

Nenadál (2004) poukazuje na nejdůležitější fakty, které mluví pro výzkum spokojenosti. Výzkum spokojenosti nutí organizace, aby se více zajímaly o současné i budoucí požadavky zákazníků. Pokud tedy společnost výzkum realizuje, je dobré, aby tyto informace dále poskytovala svým zaměstnancům, pro které se toto může stát podstatným motivačním faktorem. Velké světové společnosti zaměstnávají více než 1 % svých zaměstnanců vyhodnocováním tohoto výzkumu. Měření spokojenosti, podobně jako ostatní systém managementu jakosti, musí fungovat na principu zpětné vazby, a proto je nutné se mu neustále věnovat, jinak není možné, aby efektivně fungoval.

„Statistiky naznačují, že cena uchování si zákazníka je desetinová v porovnání s jeho získáním. Proto, když zákazníka už máma, měli bychom se snažit si ho udržet.“
(HAGUE, 2003)

K těmto nákladům se vyjadřuje i Glanz (1996), která uvádí, že získání nového zákazníka je pětikrát nákladnější než udržení existujícího.

Účelem výzkumů spokojenosti zákazníka je její zvýšení. Výsledky výzkumu, by měly být užity k vylepšení či provedení změn. Hague (2003) uvádí následující základní kroky k vylepšení:

1. *Objevit mezeru* – na základě výzkumu označit nejvíce problematické oblasti a problémy, které jsou pro zákazníky obzvláště důležité
2. *Zpochybnění a nová definování segmentace* – jsou dotazované segmenty správně určeny a definovány, je možné že změna segmentace by mohla pomoci zaměřit nabídku efektivněji a dosáhnout vyšší spokojenosti?
3. *Vytvoření plánu akce* – je třeba problém popsat, identifikovat jeho kořeny a omezení, která by mohla být limitující při vylepšování. Důležité je stanovit měřitelné cíle a přidělit potřebnou výši zdrojů pro realizaci.
4. *Měření a kontrola* – po aplikaci změn zopakovat měření a zjistit změnu úrovně spokojenosti.

„Fakta z výzkumu o chování spokojených zákazníků jsou následující. Pouze 4 % zákazníků si postěžují, zbytek odchází. Devět z deseti nespokojených zákazníků to řekne ve svém okolí (spokojeni pouze čtyři). Náklady na získání nového zákazníka jsou zhruba 7x vyšší než na jeho udržení. Náklady na znovuzískání ztraceného zákazníka jsou 12x vyšší.“ (KOZEL, 2006)

2.5 Loajalita zákazníků

„Loajální zákazník firmě poskytuje službu i tím, že o ní nebo jejích produktech šíří pozitivní reference.“ (KOTLER, 2001)

Způsoby jakými přispívají loajální zákazníci k zisku podniku, uvádí ve své publikaci Dohnal (2004) následovně:

- základní zisk – jako běžná součást každé obchodní transakce a vzniká ze základního kontraktu
- narůstající prodej – např. prodej komplementárních produktů nebo služeb

- redukované náklady – zkušený zákazník se orientuje v nabídce a potřebuje menší podporu a péči
- doporučení – pokud loajální zákazník doporučí produkty a služby dalším zákazníkům, pak náklady na jejich získání jsou minimální
- zvláštní cena – zákazník je ochoten zaplatit vyšší cenu, pokud má garanci důvěry svého dodavatele a zvláštního zacházení

Pojem loajalita zákazníků souvisí se spokojeností zákazníků. Podle Lykové (2002) lze loajalitu definovat takovým chováním zákazníka, které má za následek dlouhodobý vztah s dodavatelem a zároveň svému okolí poskytuje pozitivní reference. Na základě této definice je možné říci, že loajální zákazníci jsou ti, kteří jsou „opakujícími zákazníky“ anebo ti, kteří společnost opakovaně kladně hodnotí.

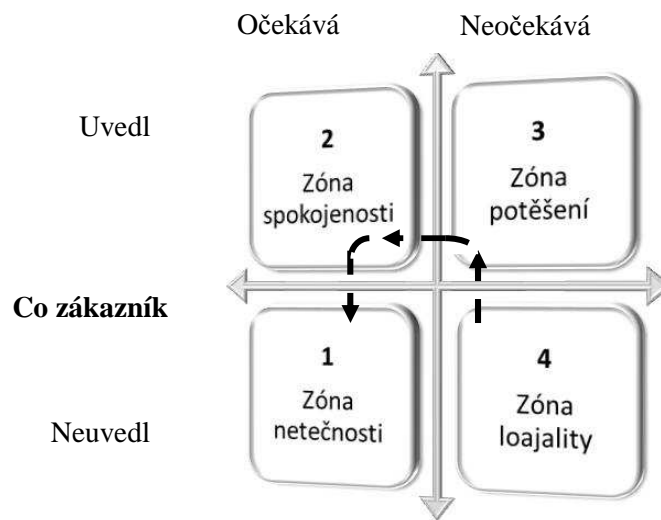
Vypěstovat si věrné externí zákazníky je podle Glanz (1996) mnohem snadnější v organizaci, v níž se interní zákazníci podporují a kde se o ně starají. Uvádí, že výzkumy poukazují na to, že způsob jakým se v organizaci zachází s interními zákazníky, nakonec určuje i způsob jednání se zákazníky externími. Pokud společnost chce dosáhnout zákaznické loajality, jak je označováno v této práci musí jednat se zákazníky jako s individualitami a ne jako s členy skupin či segmentů.

Podle Tietze, Köhlera a Zentese (1995) má věrnost zákazníků různé příčiny:

- psychologické faktory – u tohoto faktoru autoři zmiňují především spokojenost zákazníků s výrobky dané značky
- situačních faktorů – tímto faktorem je dostupnost výrobku pro spotřebitele
- právní faktory – např. zda smlouva není určena na určité minimální období)
- ekonomické faktory – např. zda jsou náklady na konkrétní výrobek, výrazně nižší než u srovnatelných konkurenčních produktů
- technologické faktory – jako příklad autoři uvádí, zda firma používá software, který zákazník požaduje

Pro lepší pochopení zákaznické loajality autorka použila následující mřížku loajality zákazníků, která je rozdělená do čtyř zón, jak je patrné na níže uvedeném obrázku 7.

Obrázek 7: Mřížka zákaznické loajality



Zpracováno dle: Ward (2007)

Mřížka zákaznické loajality znázorňuje, jak očekávání zákazníků ovlivňuje spokojenost, radost a věrnost. Ward (2007) definuje jednotlivé zóny zákaznické loajality následovně:

1. *Zóna netečnosti*: zde jsou zahrnuty všechny potřeby zákazníků a požadavky, které jsou základem pro naplnění smlouvy. Příkladem pro tuto zónu jsou pacienti, kteří očekávají, že budou léčeni zdvořile a s úctou, a mohli by být zmateni a možná uraženi, pokud byste se jich zeptali, zda je to potřeba. Pokud tedy jejich očekávání firma splní, pak to nejlepší v co může doufat je lhostejnost zákazníků
2. *Zóna spokojenosti*: Zákazník sděluje firmě co je pro něj důležité. Toto pásmo je základem pro loajalitu zákazníků. Zákazník může třeba očekávat množstevní slevu na nákup, prostě proto, že jiné firmy tuto výhodu poskytují

3. *Zóna potěšení*: Zákazník je v naději na to o co požádá, ale ve skutečnosti toto neočekává. To je právě příležitost pro firmu, aby vyhověla požadavkům a tím způsobila zákazníkovi toto „*potěšení*“
4. *Zóna loajality*: Jde o poskytování výhod nad rámec toho, čeho si je zákazník vědom. To vyžaduje, aby firma aktivně navrhovala zákazníkům novinky, které budou moci využívat

Pokud se společnost chce dostat do zóny loajality, musí nejprve projít ostatními zónami. Není možné, aby firma některé zóny přeskočila.

3 Metodika a hypotézy

3.1 Metodika

Postup při vypracování diplomové práce byl následující:

1. Četba odborné literatury pro získání sekundárních informací.
2. Získání informací o Firmě X a Pobočce Y
3. Sestavení dotazníku pro šetření (viz. Příloha 1) a následné provedení dotazování s cílem získat primární informace.
4. Vyhodnocení vlastního dotazníkového šetření.
5. Návrh případných změn v podniku.

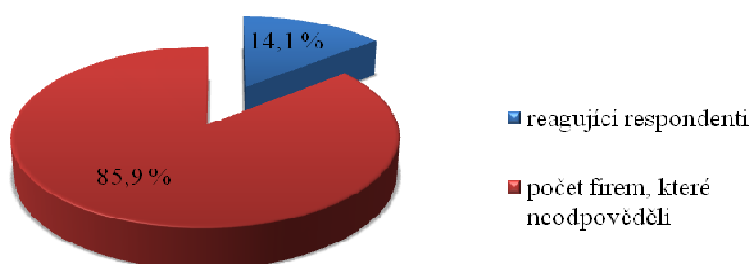
Sekundární informace získané z odborné literatury byly zpracovány formou volného a textového výtahu. Informace o Pobočce Y, která je zkoumána, byly získány z jejích interních materiálů, internetových stránek a rozhovory s jejími zaměstnanci – obchodními zástupci. Autorka uvádí, že jde o Firmu X respektive o Pobočku Y, protože si vybraná firma nepřála, aby byl uveden její název či informace, které by vedly k její identifikaci.

Cílem praktické části této práce je zjistit, jaká je spokojenost zákazníků dané firmy. Následně pomocí metody analýzy, syntézy, dotazování a komparace navrhnout případné změny v Pobočce Y. Součástí analytické části práce je realizace dotazníkového šetření včetně statistického a grafického vyhodnocení. Dotazník tvořilo 15 otázek. Jedná se o otázky uzavřené, polouzavřené i otevřené.

Primární data o spokojenosti zákazníků byla získávána osobním dotazováním. Toto dotazování probíhalo ústně tváří v tvář, ale z důvodu vysoké negativní odezvy ze strany zákazníků, zvolila autorka jiný způsob dotazování. Opět se jednalo o individuální způsob dotazování, kdy byli respondenti osloveni písemně. Dotazníky rozesílány on-line. Celkem bylo osloveno 1 719 společností a obcí, z nichž odpovědělo pouze 243

respondentů. Autorka oslovila vysoký počet podnikatelů z důvodu nízké návratnosti dotazníků. Toto bylo zapříčiněno především neochotou společností zapojit se do tohoto šetření při osobním i on-line dotazování. V syntetické části jsou výstupy z dotazníkového šetření vyhodnoceny. Tyto výstupy slouží jako základ pro návrh případných změn.

Graf 1: Poměr dotázaných a reagujících respondentů



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pro hodnocení výstupů dotazníkového šetření je nutné respondenty rozdělit do jednotlivých skupin. Toto dělení je možné provést podle několika hledisek:

- **podle velikosti nádob na odpad**
 - popelnice o objemu 110 l (viz. Příloha 2)
 - kontejnery o objemu 1100 l (viz. Příloha 4)
 - kontejnery o objemu 3 – 40 m³ (viz. Přílohy 5 a 6)
 - nádoby na tříděný odpad (viz. Příloha 7) atd.
- **podle druhu vyváženého odpadu**
 - komunální odpad
 - separovaný odpad
 - ostatní nebezpečný odpad
 - objemný odpad atd.

- **podle subjektů, kterým jsou služby poskytovány**
 - podnikatelé
 - obce

3.2 Hypotézy

Vzhledem k tomu, že jako hlavní zdroj informací jsou použity výsledky dotazníkového šetření, vztahují se i hypotézy hlavně na zákazníky.

1. *Zákazníci jsou spokojeni s poskytovanými službami*
2. *Zákazníci jsou spokojeni s jednáním zaměstnanců společnosti*
3. *Zákazníci jsou spokojeni s rozsahem služeb Pobočky Y*
4. *Zákazníci neshledávají ve službách závažnější nedostatky*
5. *Zákazníci uplatňují reklamace či stížnosti pouze v krajních případech.*

4 Charakteristika Firmy X

4.1 Charakteristika firmy

Firma byla založena v roce 1988 v Rakousku a v České republice působí od roku 1992. V současnosti patří mezi největší firmy v odpadovém hospodářství. Zprostředkovává služby pro téměř 1,2 milionu obyvatel a nabízí služby pro *obce, podniky a živnostníky*. Firma poskytuje desítkám obcí komplexní služby a nahrazuje tak jejich technické služby.

Předmět podnikání

Hlavní náplní firmy jsou komplexní služby v oblasti *ekologického poradenství, projektování, zřizování, výstavby a provozování zařízení pro nakládání s odpady včetně svozu a separace odpadů, zpracování druhotných surovin, provozování solidifikačních linek a biodegradačních ploch, zajišťování sanací starých ekologických zátěží, projektování a provozování komplexního odpadového hospodářství, čištění a zimní údržba komunikací, výroba alternativních paliv a recyklace odpadů s cílem vrátit odpady zpět do výrobního procesu*. (Zdroj: internetové stránky Firmy X)

Mimo tento výčet činností realizuje společnost *svoz a využití bioodpadu*, tj. odpad biologicky rozložitelných odpadů pocházející ze zahrad či domácností. Firma přistavuje sběrové nádoby speciální konstrukce pro jednotlivé domácnosti, u kterých zajišťuje jejich pravidelný vývoz a využití bioodpadu na kompostárně. Poslední ze služeb, které jsou společností realizovány je *svoz gastroodpadu*. V této oblasti jde o komplexní systém svozu a využití gastroodpadů pocházejících z restaurací, jídelen, výroben a prodejen potravin. (Zdroj: internetové stránky Firmy X)

Společnost pro realizaci výše uvedených služeb provozuje 40 poboček na území České republiky. Pro účely této práce je vybrána jedna z těchto provozoven (dále označována jako Pobočka Y), proto bude další kapitola věnována charakteristice této Pobočky Y.

System řízení

Společnost získala certifikáty: Systému řízení jakosti a Environmentálního managementu dle norem ISO 9001 a ISO 14001 poprvé v roce 2000 a byla první společností podnikající v oblasti nakládání s odpady, která získala certifikát jako integrovaný. Systém byl rozšířen v roce 2003 o oblast OHSAS 18001 (tj. řízení BOZP). Společnost také získala certifikát „*odborný podnik pro nakládání s odpady*“. V roce 2010 proběhl certifikační audit systému řízení bezpečnost informací a společnost obdržela certifikát ISO / IEC 27001:2005. (Zdroj: internetové stránky Firmy X)

Technologie

Společnost se vyznačuje komplexním přístupem k řešení systémů nakládáním s odpady, zajišťováním komunálních služeb, aplikací nejmodernějších technologií, investičních a rozvoji dalších činností. (Zdroj: internetové stránky Firmy X)

4.2 Charakteristika Pobočky Y

Pobočka Y funguje od roku 1998. V současné době poskytuje provozovna tyto služby:

- mobilní sběrné dvory velkoobjemového nebo nebezpečného odpadu
- čištění komunikací
- obsluha odpadkových košů
- provoz sběrného dvora odpadů
- sběr a svoz separovaného odpadu
- sběr, svoz a odstranění komunálního odpadu
- údržba veřejné zeleně v centru města a péče o komunikační zeleň
- zimní údržba komunikací.

Tato pobočka mimo výše uvedené služby provozuje skládku komunálního odpadu. Zabezpečuje pronájem velkoobjemových kontejnerů a nakládání s velkoobjemovým odpadem. V areálu je hala pro třídění odpadu, sběrný dvůr a sklad nebezpečného odpadu.

Provozovna Y dále uvádí, že zahájila projekt – realizace vzdělávacích aktivit pro své zaměstnance. Projekt je spolufinancován ze zdrojů Evropské unie a státního rozpočtu.

Zkoumaná provozovna vlastní 250 kontejnerů o objemu 1100 litrů pro svoz komunálního odpadu a 400 transportních kontejnerů o objemu 3 – 40 m³, který slouží pro svoz ostatního nebezpečného odpadu. Provozovna samozřejmě obsluhuje i komunální odpad z popelnic o objemu 110 litrů, ale v těchto případech popelnice vlastní firmy, živnostníci, obce či jednotliví obyvatelé obcí, kterým Firma X poskytuje služby. Mimo toto firma nabízí také svoz „ostatního odpadu“. Většinou se jedná o separovaný odpad.

Pobočka Y zaměstnává celkem 10 zaměstnanců, kteří jednají se zákazníky. Tři zaměstnanci pracují jako obchodní zástupci, každý z těchto zaměstnanců je zaměřen na určitou skupinu zákazníků tj. svoz, obce a transportní zákazníci (tj. zákazníci, u kterých je svoz zajištěn pomocí kontejnerů svážených nákladními automobily). Jejich náplní práce je komunikace a udržování současných zákazníků – aktualizace smluv, řešení problémů apod. Obchodní zástupci také sjednávají výběrová řízení. Vyhledávání nových zákazníků patří do jejich náplně práce, není ovšem prioritou. Zbýlých 7 zaměstnanců, kteří jednají se zákazníky, je zaměstnáno v obchodním oddělení. Toto oddělení zajišťuje administrativní zázemí – jednorázové objednávky, fakturace apod. Řeší jednodušší záležitosti se zákazníky jako např. prodej pytlů na odpady atd.

Obchodní zástupci uvádí, že v místě podnikání Pobočky Y jsou tři konkurenti, jejichž názvy nejsou uváděny. Tito konkurenti jsou stejně jako Pobočka Y součástí velkých společností, které mají delší tradici a mnoho zákazníků. Pobočka Y však v regionu podniká nejdéle. Provozovna Y obstarává cca 85 % firem a obcí v daném regionu. V následující tabulce 3 (str. 41) jsou uvedeny služby, které jednotliví konkurenti poskytují.

Tabulka 3: Konkurenti Pobočky Y

Konkurent	Poskytované služby
Konkurent 1	Nakládání s komunálním, separovaným a nebezpečným odpadem, skládkování komunální služby, servis pro obchodní řetězce, spalování, sanace, nakládání s elektroodpadem a biodpadem
Konkurent 2	Nakládání se všemi druhy odpadů a kompletní řešení pro města a obce v oblasti údržby veřejných prostor
Konkurent 3	Sběr, doprava, zpracování, znovuzhodnocení a odstranění odpadu

Zdroj: Vlastní šetření

Obchodní zástupci Pobočky Y uvádí, že spokojenost zákazníků monitorují pouze prostřednictvím počtu reklamací a stížností. Průměrný počet reklamací je 30 měsíčně. Tyto reklamace se však v některých případech neřeší, protože se většinou podle zkušeností firmy jedná o špatnou manipulaci ze strany zákazníka. Důležité je však zdůraznit, že Pobočka Y neeviduje jako reklamace a stížnosti takové problémy, které zaměstnanci řeší se zákazníky na místě, telefonicky či podobně. Za reklamaci a stížnosti označují pouze ty problémy, které jsou podány písemnou cestou.

4.3 Charakteristika odvětví

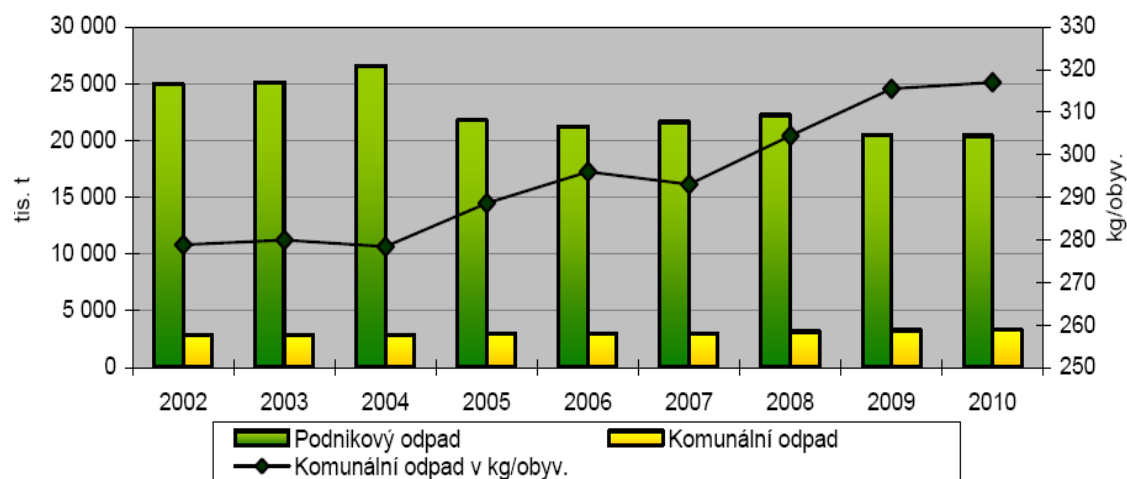
Činnost firmy X spadá podle třídění CZ-NACE platné od roku 2008 do sekce E, která zahrnuje činnosti související s nakládáním (shromažďováním, sběrem, úpravou, odstraňováním) s různými druhy odpadů, např. pevnými nebo nepevnými průmyslovými nebo komunálními odpady a sanace kontaminovaných míst.

V roce 2010 bylo v ČR vyprodukováno 24,1 mil. tun odpadu, z toho tvořilo 20,4 mil. tun ekonomické subjekty. Jak je vidět na grafu 2 (str. 42) dochází od roku 2008 k snižování objemu odpadů. Tento pokles byl zaznamenán téměř ve všech oblastech výroby. Nejvýznamnější pokles produkce odpadů je zaznamenán v odvětví zemědělství a lesnictví. Největší podíl na produkci odpadů pak tvoří stavební a demoliční odpady a

to celých 59 %. (Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/produkce_vyuziti_a_odstraneni_odpadu_v_roce_2010/\\$File/odpady_2010.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/produkce_vyuziti_a_odstraneni_odpadu_v_roce_2010/$File/odpady_2010.pdf))

Komunální odpad na rozdíl od podnikového vykazuje stále rostoucí tendenci, která je zachycena v grafu 2. Komunálním odpadem se podle Českého statistického úřadu rozumí odpad z provozu domácností, odpad z čištění veřejných komunikací a prostranství, odpad z údržby veřejné zeleně a odpad živnostenského charakteru. V roce 2010 ho bylo vyprodukováno 3,3 mil. tun.

Graf 2: Vývoj produkce odpadů v ČR



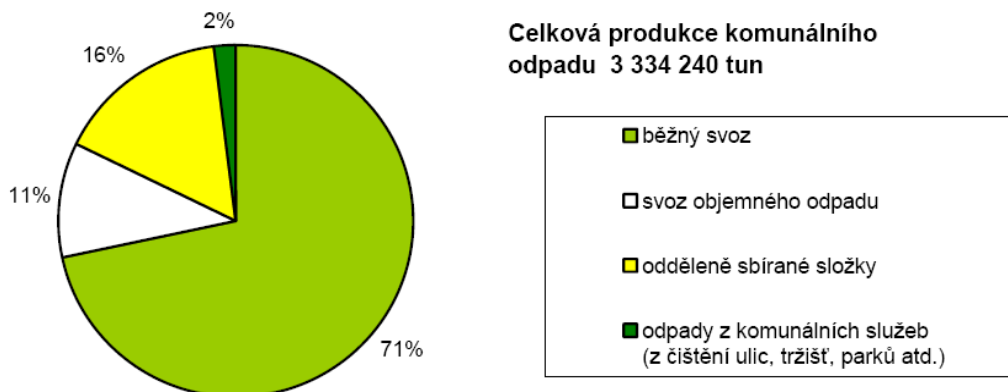
Zdroj: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/produkce_vyuziti_a_odstraneni_odpadu_v_roce_2010/\\$File/odpady_2010.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/produkce_vyuziti_a_odstraneni_odpadu_v_roce_2010/$File/odpady_2010.pdf)

Podle Českého statistického úřadu bylo v roce 2010 vyprodukováno 3,3 mil. tun komunálního odpadu, který v přepočtu na jednoho obyvatele činí 317 kg. Většinou se jednalo o odpady kategorie ostatní, nebezpečný odpad činil pouze 5 tis. tun. Skladbu komunálního odpadu v roce 2010 znázorňuje následující graf 3 (str. 43).

Z celkově vyprodukovaného množství komunálního odpadu pocházelo 71 % odpadů z běžného svozu, tzn. odpad pocházející z kontejnerů a popelnic na směsný komunální odpad. 16 % tvořily odděleně sbírané složky, kam patří separovaný sběr plastů, papíru a

skla a 11 % svoz objemného odpadu, tj. odpad přesahující svými rozměry kontejnery a popelnice.

Graf 3: Složení komunálního odpadu dle způsobu svozu



Zdroj:

[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/produkce_vyuziti_a_odstraneni_odpadu_v_roce_2010/\\$File/odpady_2010.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/produkce_vyuziti_a_odstraneni_odpadu_v_roce_2010/$File/odpady_2010.pdf)

5 Spokojenost zákazníků

V současné době, společnost zjišťuje úroveň spokojenosti svých zákazníků pouze zprostředkovaně pomocí počtu reklamací. Toto sledování provádí společnost pouze z důvodu, že jí to předepisují ISO normy.

Firma podniká v odvětví odpadového hospodářství, které je velmi specifické, a proto autorka předpokládá, že i příčiny spokojenosti budou rozdílné a především, že nedostatky ve službách nezapříčiní nespokojenost zákazníků, či jejich odchod ke konkurenčnímu podniku.

5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na tři oblasti:

- a) zjistit zda zákazníci neshledávají nedostatky ve spolupráci se společností
- b) zjistit jak zákazníci hodnotí služby společnosti
- c) zjistit jak zákazníci hodnotí zaměstnance společnosti
- d) zjistit proč vznikají důvody reklamací a jak jsou řešeny.

Základní rozdělení respondentů

Dotazníkové šetření probíhalo elektronickým rozesíláním e-mailů v oblasti, kde Pobočka Y realizuje svou činnost.

Pro potřeby tohoto šetření je nutné respondenty rozdělit. Autorka se rozhodla rozdělit zákazníky podle objemu služeb, které jim Pobočka Y poskytuje. Toto dělení zobrazuje následující tabulka 4 (str. 45).

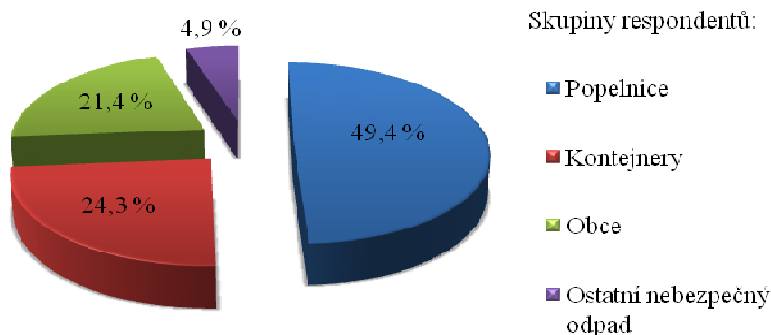
Tabulka 4: Rozdělení respondentů

Rozdělení zákazníků do skupin podle objemu poskytovaných služeb		Počet oslovených zákazníků	Počet reagujících respondentů
Obce	se svozem popelnic, kontejnerů a tříděného odpadu	57	52
Podnikatelé	se svozem popelnic	1662	120
	se svozem kontejnerů		59
	se svozem ostatního nebezpečného odpadu		12

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

První skupinou respondentů jsou *obce*, které jsou významnými zákazníky. Pobočka Y pro ně realizuje největší objem služeb. V rámci šetření byly dotázány přímo obce a ne jejich občané, protože Pobočka Y sjednává služby s vedením obce a ne s jednotlivými obyvateli. Pobočka Y pro obce realizuje tyto služby – *svoz komunálního a tříděného odpadu v nádobách o různém objemu*. Další skupinou jsou *podnikatelé*, kteří byli rozděleni do jednotlivých skupin podle objemu či druhu odpadu, který u nich firma obsluhuje – *respondenti se svozem popelnic na komunální odpad o objemu 110 litrů, respondenti se svozem kontejnerů na komunální odpad o objemu 1100 litrů a respondenti se svozem ostatního nebezpečného odpadu*. Následující graf 4 zachycuje toto rozdělení respondentů.

Graf 4: Poměr dotázaných respondentů



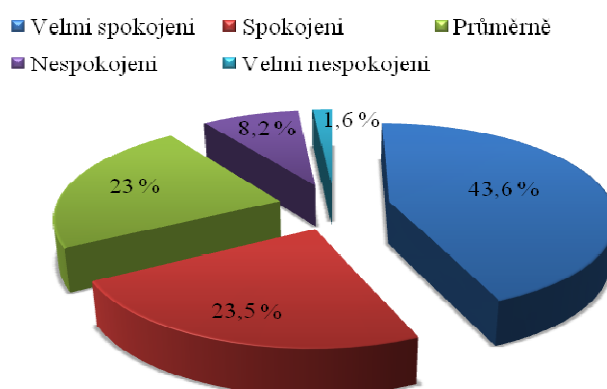
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Celkem bylo dotázáno 57 obcí v dané oblasti, z nichž na dotazník reagovalo 52 obcí, tedy 91 % dotázaných. Spolupráce a odezva obcí byla výrazně lepší než u dotázaných podnikatelů. Autorka uvádí, že tato vyšší úroveň spolupráce je dána i vyššími požadavky a vyšším objemem služeb, které obce s Firmou X sjednávají.

V případě podnikatelů, kteří mají s firmou nasmlouvány pouze vývozy *popelnic* reagovalo 120 respondentů. Třetí skupinu pak tvořili *podnikatelé* s vyšší produkcí odpadu, který je odstraňován v *kontejnerech* o různém objemu jak bylo uvedeno v kapitole 4.2 Charakteristika Provozovny Y. Do této skupiny patří 59 respondentů. Poslední skupinu tvoří *podnikatelé*, kterým firma poskytuje *svoz ostatního nebezpečného odpadu*. Tato skupina je početně nejméně zastoupena, protože tito zákazníci neměli zájem zúčastnit se šetření. Celková návratnost dotazníků byla v případě firem 11,5 %.

Jak bylo zmíněno dotazník tvořilo 15 otázek. Výsledky jednotlivých otázek budou v této kapitole postupně vyhodnoceny.

Graf 5: Spokojenost všech respondentů s rozsahem služeb Pobočky Y



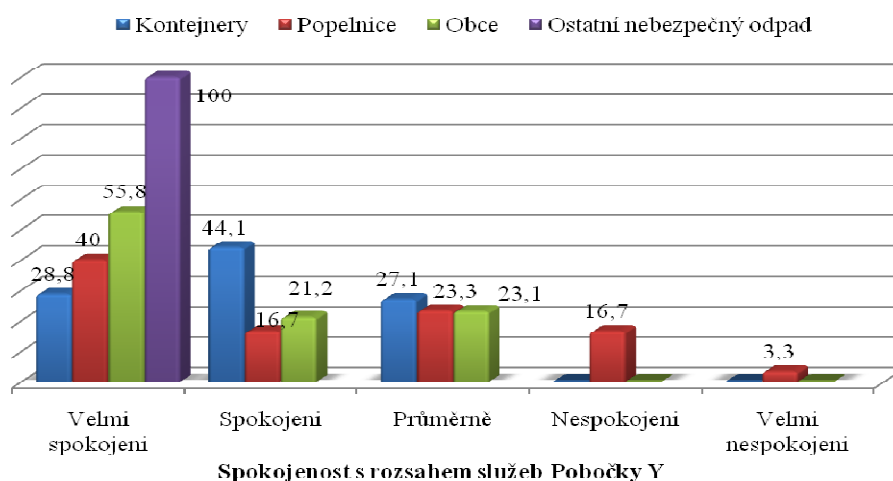
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 5 znázorňuje, jak jsou klienti společnosti spokojeni s rozsahem nabídky služeb této společnosti. 67 % respondentů (tj. 163 zákazníků) uvádí, že jsou spokojeni se službami Pobočky Y. Průměrně spokojen je každý čtvrtý zákazník tj. 23 % zákazníků

(56 respondentů). Tito respondenti uvedli určité výhrady ke službám Pobočky Y, tyto problémy jsou uvedeny u následujícího grafu 6.

Necelých 10 % všech respondentů (tj. 24 zákazníků) uvádí, že nejsou spokojeni s rozsahem služeb. U těchto respondentů bylo zjišťováno, jaké služby v nabídce postrádají. Respondenti jsou v určitých případech spíše neinformovaní o rozsahu nabídky služeb Pobočky Y. Služby, které by uvítali, pobočka ve většině případů už nabízí. Následující graf 6 zachycuje podrobněji, kteří respondenti by toto rozšíření uvítali a jaké by mělo být.

Graf 6: Spokojenost s rozsahem nabídky služeb Pobočky Y u podnikatelů a obcí (v %)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Spokojenost zákazníků s rozsahem nabídky služeb Pobočky Y zobrazuje graf 6. Celkem 24 zákazníků z 243 by uvítalo rozšíření nabídky Pobočky Y. Jaké skupiny respondentů by toto požadovaly a o jaké služby se jedná je uvedeno níže.

Obce:

Obce hodnotí pozitivně nabídku Pobočky Y, kdy je téměř 56 % z nich (tj. 29 obcí) velmi spokojeno a 21 % (tj. 11 obcí) spokojeno. Celkem tedy vyjádřilo svou spokojenost 40 obcí z 52. *Obce* pozitivně hodnotili komplexnost nabídky Pobočky Y. Stejně tak i *podnikatelé s vývozem kontejnerů* hodnotí pozitivně komplexnost nabídky.

Podnikatelé:

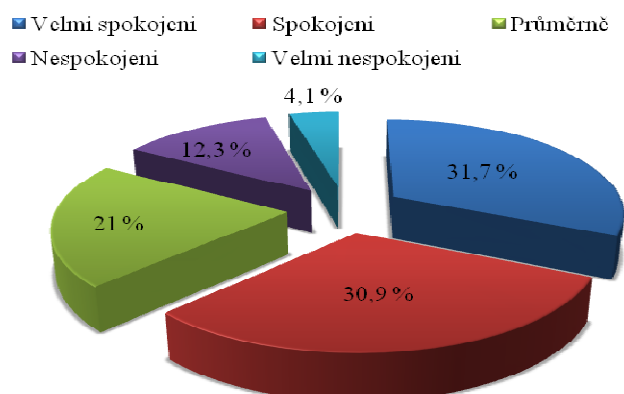
Nejvíce spokojeni jsou podnikatelé *s ostatním nebezpečným odpadem*, kdy všech 12 respondentů (tj. 100 % z nich) hodnotí velmi kladně rozsah služeb.

V případě, že podnikatelé *s vývozem popelnic* uvedli, že jsou s rozsahem služby nespokojeni či dokonce velmi nespokojeni, bylo zjišťováno, které služby v nabídce postrádají. 10 nespokojených respondentů (tj. 8 % firem se svozem popelnic) uvedlo, že by uvítalo rozšíření služeb v podobě větší možnosti třídění odpadu i v odlehlých lokalitách. Nejedná se tedy o novou službu, protože Pobočka Y třídění odpadu v odlehlých lokalitách nabízí. Podnikatel či občan zaplatí za speciální vak na separovaný odpad. Tento vak je vybaven logem společnosti a při svozu jej posádka aut vyzvedne na domluveném místě. Dalších 9 respondentů (tj. 7,5 % respondentů se svozem popelnic) by chtělo znát přesné časy svozů a zkvalitnění služby. Zbylých 5 nespokojených respondentů (tj. 5 % těchto respondentů) uvádí problém se svozem separovaného odpadu a to především papíru. Pobočka Y v této době nabízí možnost třídít odpad a to i v místě podnikání jednotlivých společností, ovšem s následným vyzvednutím odpadu na svozovém místě.

Podnikatelé se svozem kontejnerů pak uvádí, že jsou průměrně spokojeni v 27,1 % případech (tj. 16 respondentů). 12 z těchto respondentů uvádí, že postrádají přesné časy svozů odpadu. 4 podnikatelé by pak uvítali úklid po svozu odpadu.

Respondenti dále hodnotili kvalitu služeb společnosti. Toto je zobrazeno v grafu 7 (str. 49). Téměř 84 % všech respondentů (tj. 203 dotázaných) bylo spokojeno s kvalitou služeb, ale 16 % (tj. 40 respondentů) mělo větší výhrady k poskytovaným službám. Tyto výhrady se týkaly především špatného vyvezení odpadu, či špatného úklidu nádob a komunikace po svozu. Negativně někteří zákazníci hodnotili i skutečnost, že je odpad svážen i ve dnech státních svátků, kdy zákazníci nemohou nádoby připravit.

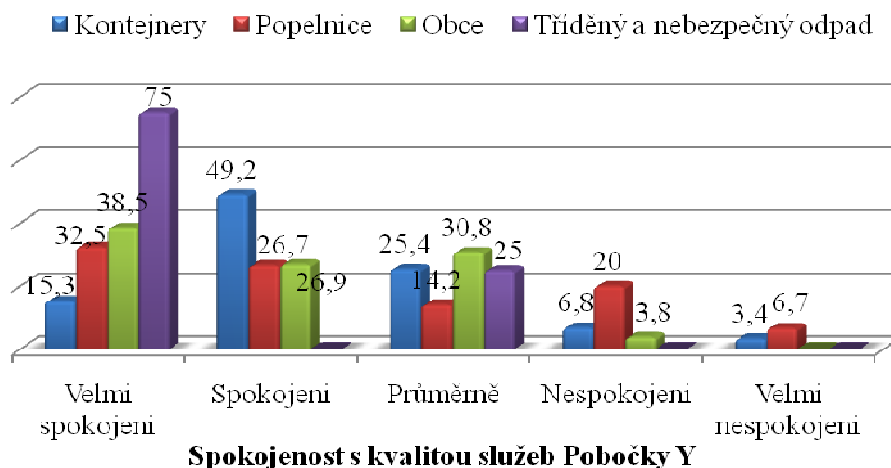
Graf 7: Hodnocení kvality služeb



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

21 % respondentů (tj. 51 zákazníků) bylo s kvalitou služeb spokojeno pouze průměrně a to především z důvodu, že Pobočka Y nevyváží odpad za každého počasí, například při závějích apod. *Obce* měly specifické výhrady z důvodu, že jejich občané nádoby na svoz odpadu vlastní. Problémy se tedy ve všech případech týkaly hluku při svozu a špatného zacházení s nádobami ze strany zaměstnanců Pobočky Y.

Graf 8: Spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb u obcí a podnikatelů (v %)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Nespokojeno bylo celkem 16 % respondentů (tj. 39 zákazníků). Pokud přihlédneme k jednotlivým skupinám respondentů, tak nejvíce nespokojeni jsou *podnikatelé se*

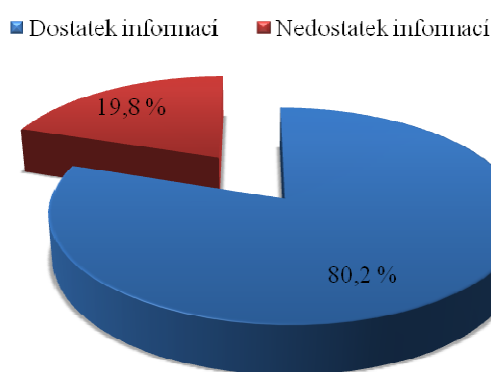
svozem popelnic a to 24 respondentů (tj. 20 % z nich). Jako důvody své nespokojenosti uvádí špatný stav plechových popelnic, které jsou svozem deformovány a nejsou vráceny po svozu na svá místa. Ve většině případů vlastní firmy plechové popelnice, které při vysypání a ukládání vyprázdněných nádob způsobují nadměrnou hlučnost. S tímto problémem také souvisí i občasná neochota posádek vozů. Na kterou si stěžovalo až 6 % respondentů (tj. 15 zákazníků).

Obce a podnikatelé se svozem kontejnerů se shodují na stejné výtce kvality služeb a tou je úklid ulic a dvorů po svozu odpadu. Jak uvádějí, často se při svozu odpad vysype a posádka automobilů, toto nijak neřeší.

Velmi nespokojeni pak byli *podnikatelé se svozem kontejnerů a popelnic*. U svozu kontejnerů spatřují respondenti závažný nedostatek v tom, že někdy nejsou nádoby zcela vyvezeny a v kontejnerech zůstává část odpadu. Respondenti se svozem popelnic, kteří jsou velmi nespokojeni, uvedli obdobné důvody, které byly již výše vyjmenovány.

Tyto problémy jsou ze strany zákazníků v 20,2 % případů (viz. graf 16 str. 58) řešeny prostřednictvím reklamací, kdy Pobočka Y vyhoví zákazníkovi, pokud se nejedná o nesprávnou manipulaci z jeho strany. Problémy s hlučností při vývozu se Provozovna Y více nezabývá, protože tuto hlučnost není možné nijak výrazně omezit.

Graf 9: Úroveň informovanosti všech respondentů

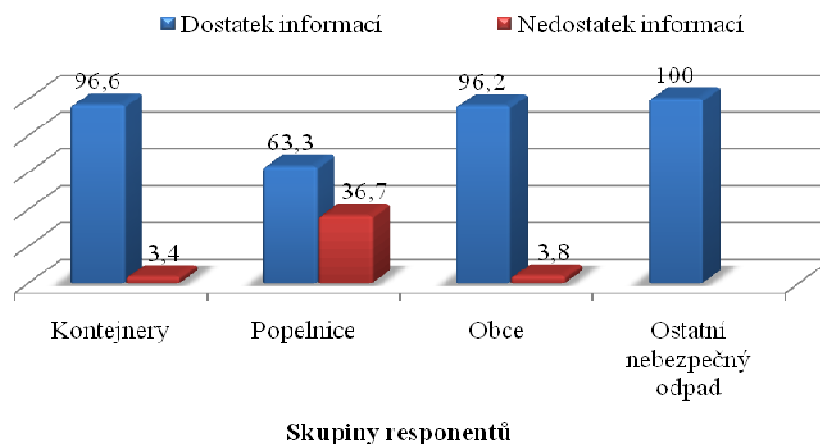


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jak zobrazuje graf 9, většina dotázaných respondentů byla spokojena s množstvím a kvalitou informací, které mají k dispozici. V případě, že zákazníci označili míru informovanosti o službách Pobočky Y za nedostatečnou, zjišťovala autorka, jaké informace by uvítali.

Informace hodnotilo jako nedostatečné či špatné 48 respondentů (tj. téměř 20 % všech respondentů). Často hodnotili negativně komunikaci uvnitř Pobočky Y. Kdy při spolupráci s obchodními zástupci či obchodním oddělením byly problémy se změnami např. změna fakturační adresy. Tyto změny sice zaměstnanci zaevidovali, ale při svozu, fakturaci apod. nebyly změny uskutečněny. Důvodem byla často neinformovanost ostatních oddělení. Jeden z respondentů dokonce uvádí, že se mu nedaří změnit fakturační adresu již tři měsíce. Respondenti často také uvedli, že jim sice informace chybí, ale neumí definovat, o jaké se jedná.

Graf 10: Informovanost obcí a podnikatelů o službách Pobočky Y (v %)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tento graf 10 vypovídá o informovanosti zákazníků o službách Pobočky Y. Na rozdíl od předchozího grafu 9 hodnotí informovanost podnikatelů a obcí odděleně. I zde je důležité sledovat úroveň informovanosti jednotlivých zákazníků odděleně mimo jiné i z důvodu rozdílných nároků na služby.

Podnikatelé:

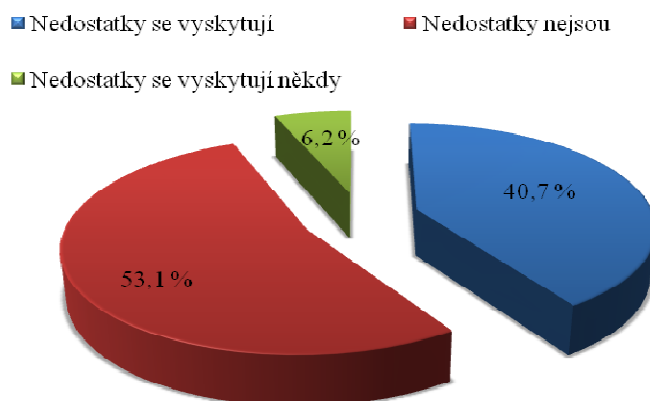
Podnikatelé se svozem kontejnerů byli s informacemi, které jsou jim přístupné spokojeni a hodnotili je jako dostatečné a kompletní. Pouze 3 % těchto firem (tj. 2 respondenti se svozem kontejnerů) uvedlo, že informace jsou nedostatečné. Bohužel už nebyly schopny identifikovat informace, které postrádají.

U *podnikatelů se svozem popelnic* však byla nespokojenost s informacemi vyšší. Téměř 37 % z nich (tj. 44 těchto zákazníků) uvádí, že kvalita informací není dostatečná a nemají k dispozici dostatek dat. Stejně jako u předchozí skupiny i zde 18 respondentů se svozem popelnic, kteří jsou nespokojeni (tj. 15 % podnikatelů se svozem popelnic) neví jaké informace jim chybí. 9 respondentů (tj. 7,5 % podnikatelů se svozem popelnic) postrádá přímou vazbu na kvalitu služeb. Uvádí, že nemohou vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost se službami. Jedinou cestou je pro ně komunikace s obchodními zástupci či obchodním oddělením, které však, jak autorka uvedla nedostatečně komunikují se zbytkem společnosti a proto na tato hodnocení či dokonce stížnosti není vždy adekvátně reflektováno. Zbylých 14 % těchto nespokojených respondentů (tj. 17 podnikatelů se svozem popelnic) se shoduje, že by přivítali znát přesný čas vývozu, jak bylo již dříve zmíněno.

Obce:

Poslední skupinou respondentů, která musí řešit nedostatek informací, jsou *obce*, které uvádí, že jsou informace často nekompletní a musí tedy řešit podrobnosti s obchodními zástupci či obchodním oddělením. Obce na rozdíl od podnikatelů uvádí svou spokojenost s prací zaměstnanců těchto oddělení. Podrobněji bude komunikace s těmito odděleními vyhodnocena v grafech 20 – 27 (str. 62 - 70). Obce dále uvedly, že jsou nedostatečně informovány v oblasti zpětného odběru separovaného odpadu. Tento nedostatek opět řeší dodatečnou komunikací s kompetentními odděleními Pobočky Y.

Graf 11: Výskyt nedostatků ve službách Pobočky Y

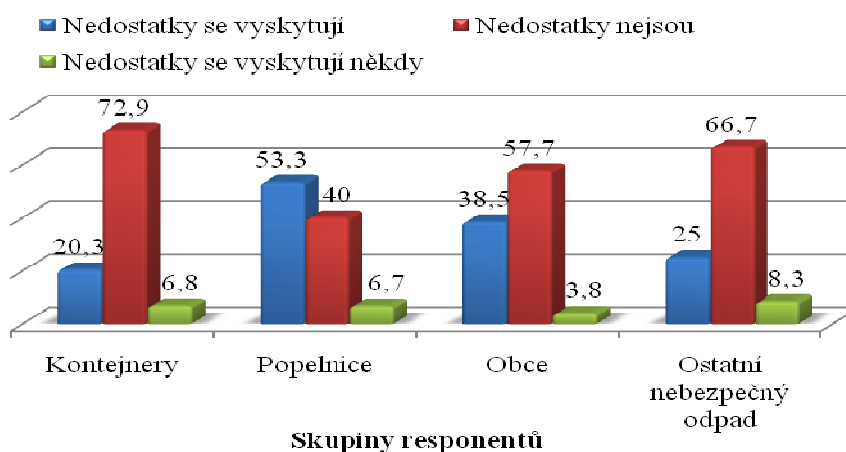


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 11 vypovídá mnoho o spokojenosti zákazníků Pobočky Y. Autorka zjišťovala, zda respondenti spatřují v poskytovaných službách nedostatky a jak jsou závažné. 53 % dotázaných zákazníků (tj. 129 respondentů) uvádí, že je se službami spokojeno a neuvádí žádné nedostatky.

Celých 47 % respondentů (tj. 114 zákazníků) uvádí, že nedostatky ve službách skutečně spatřuje. Konkrétně budou tyto nedostatky vyhodnoceny u jednotlivých skupin respondentů v následujícím grafu 12.

Graf 12: Výskyt nedostatků ve službách Pobočky Y ve skupinách respondentů (v %)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tento graf 12 zobrazuje poměr výskytu nedostatků u jednotlivých skupin respondentů. U respondentů, kteří uvedli, že nedostatky ve službách Pobočky Y spatřují, bylo zjišťováno, jaké tyto nedostatky jsou. Toto oddělené sledování bylo opět provedeno se záměrem zjistit, zda se problémy u respondentů liší např. v závislosti na objemu poskytovaných služeb. Jako první budou popsány nedostatky u obcí.

Obce:

39 % obcí (tj. 20 % dotázaných obcí) spatřuje ve službách nedostatky. Je třeba ale zdůraznit, že se jedná o nedostatky mírnějšího rázu, kdy šlo především o to, že zaměstnanci nevracejí nádoby na odpad zpět na své místo a zacházejí s nimi nešetrně. Druhým problémem, na který obce upozorňovaly je, že známky, které občané musí vlastnit ke svozu popelnic, se meziročně nemění a jsou stále stejné a dochází často k záměnám.

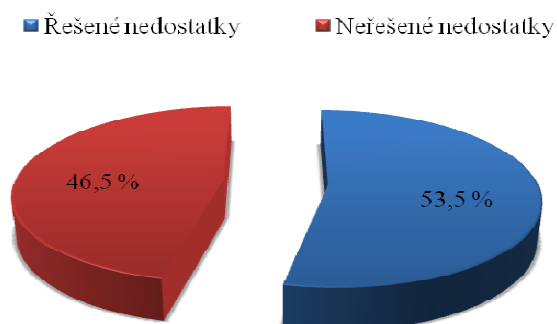
Podnikatelé:

V případě *respondentů se svozem kontejnerů* jde o 27 % (tj. 16 podnikatelů se svozem kontejnerů), kteří nejsou plně spokojeni se službami. V těchto případech jde o nedostatky na sběrném dvoře, kdy si tito respondenti stěžují na špatný úklid sběrného dvora, špatně udržovanou příjezdovou cestu a podobné. Podnikatelé se svozem kontejnerů označili za nedostatky také nevyvezení odpadu, které není vždy napraveno.

Zákazníci se svozem popelnic uvádí dokonce v 60 % případů (tj. 72 podnikatelů se svozem popelnic) nedostatky ve službách. V drtivé většině případů se opět jedná o špatné zacházení s nádobami na odpad. Problém vidí také v tom, že zaměstnanci svozu nevrací nádoby na své místo a zanechávají je přímo ve vozovce.

Poslední skupinou respondentů, kteří také uvádí nedostatky ve službách, jsou *zákazníci se svozem ostatního nebezpečného odpadu*, kteří toto uvádí v 33 % případů (tj. 4 podnikatelé). Ti uvádí, že objemné kontejnery, které pro ně společnost obsluhuje, jsou po vyvezení znečištěné odpadem, který vůbec nevyprodukovali. Další připomínkou bylo, že po vyvezení není kontejner zcela prázdný. Jak tyto problémy Pobočka Y řeší je uvedeno u grafu 14 (str. 56).

Graf 13: Podíl řešených nedostatků u všech respondentů



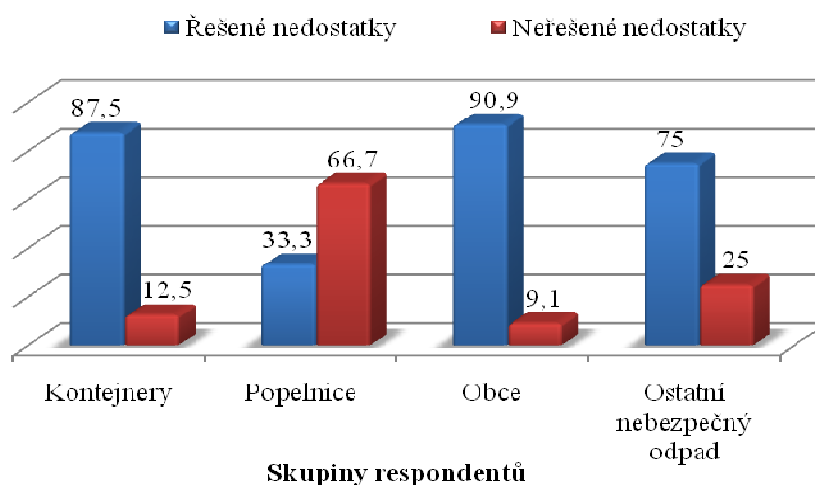
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 13 vychází ze dvou přecházejících grafů 11 a 12 (str. 53). Znázorňuje, zda jsou nedostatky, které respondenti uvedli v předcházejících bodech, řešeny a jakým způsobem. Tento graf je velmi důležitý, protože má přímý vztah na spokojenost zákazníků Pobočky Y. V grafu 11 (str. 53) bylo uvedeno, že téměř 47% všech respondentů (tj. 114 dotázaných) je nespokojeno. Z nich ale pouze polovina říká, že jsou tyto nedostatky řešeny. Zbytek respondentů však řešení postrádá. V těchto nedostacích jsou zahrnuty i takové, kdy jde o špatnou manipulaci ze strany zákazníka (např. vyhodí do komunálního odpadu suť apod.). V takovém případě Pobočka Y nedostatek neřeší. Tyto nedostatky autorka nemohla identifikovat z důvodu, že zákazníci nebyli ochotni v tomto ohledu poskytnout informace.

Je však třeba podotknout, že v nadpoloviční většině jsou nedostatky neprodleně odstraněny a to téměř vždy na náklady a zodpovědnost Pobočky Y. Respondenti kladně hodnotili ochotu zaměstnanců Pobočky Y a kladně kvitovali rychlost této nápravy.

Následující graf 14 (str. 56) podrobněji zobrazuje podíl nedostatků, které jsou či nejsou řešeny. U *obcí* jsou nedostatky nejvíce eliminovány. Je nutné ale zdůraznit že nedostatky byly drobnějšího rázu, jak bylo uvedeno u grafu 12 (str. 53).

Graf 14: Podíl řešených nedostatků u obcí a podnikatelů (v %)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Podnikatelé:

Skupina *respondentů se svozem popelnic* uvádí nejčastěji, že nedostatky nejsou řešeny. Pro tuto skupinu realizuje Pobočka Y nejmenší objem služeb na rozdíl od ostatních skupin respondentů, přesto právě oni tvoří největší podíl dotázaných, kteří uvedli, že nedostatky nejsou řešeny. 48 respondentů (tj. 67 % podnikatelů se svozem popelnic), opakovaně spatřuje nedostatky ve špatném zacházení s nádobami na odpad a následný úklid ulice po svozu komunálního odpadu

Jak bylo zmíněno u grafu 12 (str. 53), *respondenti se svozem kontejnerů* si často stěžují, že kontejnery nebyly vyvezeny. Důvodem tohoto problému je mimo jiné, že Pobočka Y poskytuje svoz odpadu i ve dny svátku, kdy ve firmách nejsou zaměstnanci a nepřipraví nádoby k vývozu. Podnikatelé se svozem kontejnerů by proto uvítali, aby svozy byly realizovány pouze v pracovních dnech. Pobočka Y však bohužel není schopna splnit tato očekávání. Svoz je prováděn podle pevně určených tras a časů, které jsou plánovány na 5 pracovních dnů, a není tedy možné den svozu měnit. Stává se však, že kontejnery nejsou vyvezeny, protože obsahují odpad, který do komunálního odpadu nepatří, v tomto případě Pobočka Y nerealizuje náhradní svoz odpadu.

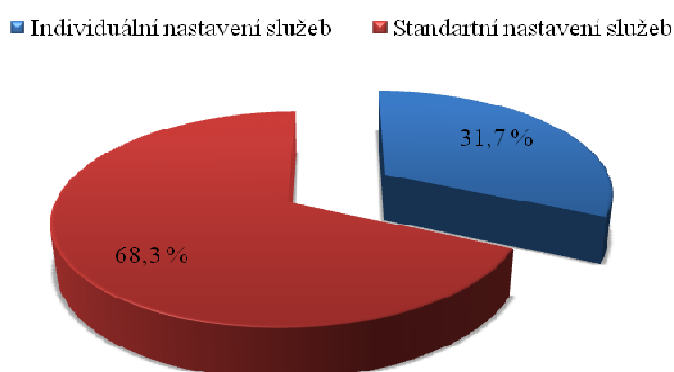
U *respondentů s ostatním nebezpečným odpadem* je náprava nedostatků zjednána téměř vždy. Pouze u jednoho z dotázaných respondentů se nedostatek vyskytuje i

opakovaně. Jde o již výše uvedený problém, kdy se kontejner po svozu vrací znečištěný. Na tento nedostatek Pobočka Y většinou podle slov zákazníka reaguje slovy, že se tento nedostatek nebude opakovat, ale náprava se zatím neuskutečnila.

Obce:

Obce téměř v 91 % případů (tj. 39 obcí) uvádí, že jsou jejich problémy vyřešeny, výjimku tvoří již dříve zmíněné známky na svoz odpadu, které zůstávají nezměněny.

Graf 15: Změny a individuální nastavení služeb u zákazníků



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

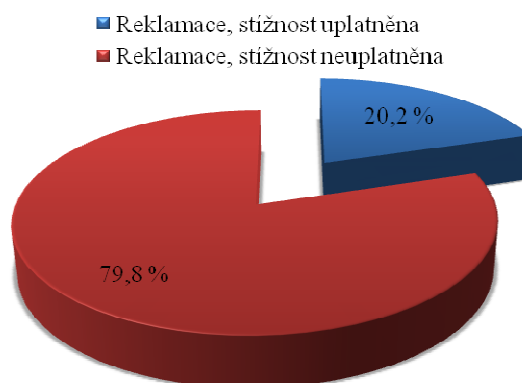
Graf 15 se zaměřuje na oblast změn a individuálních nastavení služeb zákazníkům. Zákazníci mají možnost měnit podmínky či rozsah služeb, pokud jim výchozí nastavení společnosti nevyhovuje. Této možnosti využívá pouze 32 % respondentů (tj. 77 dotázaných zákazníků). Bohužel zákazníci nebyli ochotni v dotazníkovém šetření uvádět přesné změny, které u nich byly provedeny, proto autorka zjišťovala, alespoň jaká je spokojenost s provedenými změnami.

Všichni zákazníci, kterým byla změna provedena (tj. 77 respondentů) uvádí, že jsou s průběh změn spokojeni a toto nové nastavení bylo bezproblémové. Spolupráci s Pobočkou Y v tomto bodě hodnotili velmi kladně, ale přesto někdy nevyřeší vše. Zde se však většinou jedná o rozpor mezi prostředky, které chce zákazník za službu vydat a cenou, kterou Pobočka Y stanoví.

Jak uvádí Pobočka Y případné změny a rozšíření poskytovaných služeb pro ni nejsou většinou problematické, protože disponuje dostatkem zdrojů, pro jejich realizaci. Změny jsou vždy řešeny formou dodatků ke smlouvám, které uzavírají obchodní zástupci a obchodní oddělení.

Jak autorka uváděla již v teoretické části, firmy často hodnotí spokojenost svých zákazníků prostřednictvím počtu reklamací a stížností. Prostřednictvím úrovně reklamací sleduje i Pobočka Y úroveň spokojenosti svých zákazníků. Jak se ukázalo i v tomto případě, zákazníků kteří nejsou zcela spokojeni se službami Pobočky Y je více, než ukazuje následující graf 16.

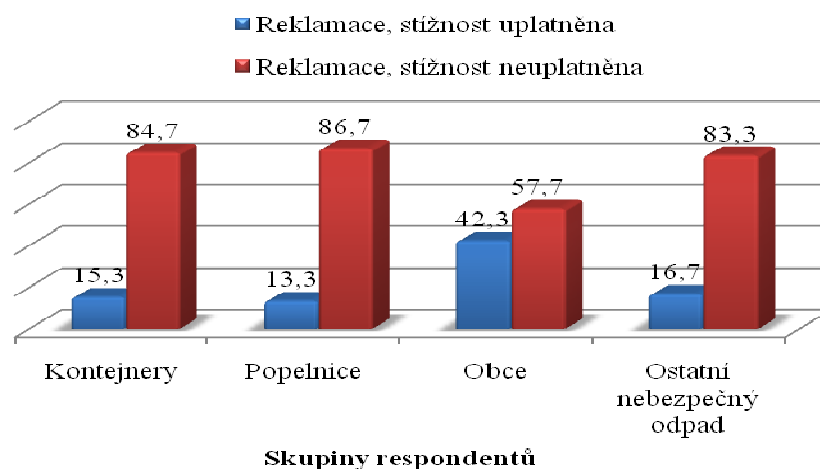
Graf 16: Reklamace a stížnosti



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Nedostatky ve službách spatřuje 47 % respondentů (tj. 114 dotázaných), avšak stížnost či reklamaci uplatnilo pouze 20 % respondentů (tj. 49 dotázaných). Autorka však chce zdůraznit, že zákazníci často řeší problémy přímo se zaměstnanci svozu či telefonicky se zaměstnanci Pobočky Y a v takovém případě ani jedna strana neuvádí takovéto řešení jako oficiální. Sami zákazníci uvádí, že k reklamaci se uchýlí pouze v případě největších problémů či nespokojenosti. Podíl na výši těchto reklamací v jednotlivých skupinách zákazníků je vyhodnocen v následujícím grafu 17.

Graf 17: Reklamace a stížnosti u obcí a podnikatelů (v %)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 17 má napomoci Pobočce Y zjistit jaké skupiny respondentů jsou natolik nespokojeny s jejími službami, že tyto neshody řeší prostřednictvím reklamací a stížností.

Obce:

Zajímavé je, že pouze *obce*, které uváděly výskyt nedostatků ve 42 % případů (tj. 22 obcí), si i ve stejném počtu stěžovaly oficiální cestou a uplatnily stížnosti a reklamace. V ostatních případech tento poměr není stejný. Obce k tomuto způsobu řešení přistupují především, protože jednají s Pobočkou Y za své občany.

Podnikatelé:

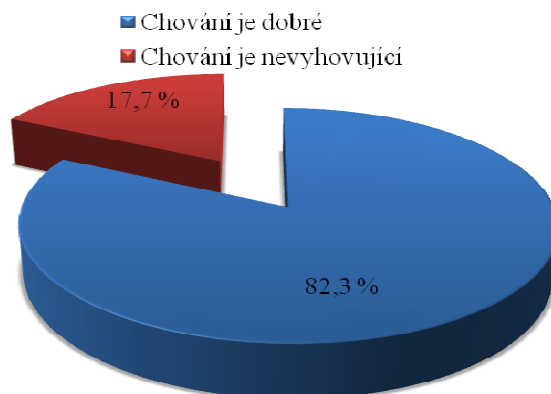
Největší nepoměr respondentů s nedostatky ve službách a počtem reklamací byl u *zákazníků se svozem popelnic*, kdy toto uvedli podle grafu 12 (str. 53) v 60 % případů (tj. 72 podnikatelů se svozem popelnic). Pokud tento výsledek srovnáme s daty z grafu 17, kde oficiální reklamaci či stížnost na služby podalo pouze 13 % z nich (tj. 16 podnikatelů se svozem popelnic). Tento vysoký rozdíl je zářející. Autorka opět připomíná, že zákazníci nepovažují za oficiální reklamace a stížnosti takové problémy, které řeší přímo při svozu či telefonicky se zaměstnanci Pobočky Y. Zákazníci stejně jako zaměstnanci Pobočky Y uvádí, že o reklamaci či stížnost se jedná až v případě písemné komunikace.

Podnikatelé se svozem kontejnerů uvedli u grafu 12 (str. 53) v 27,1 % případů (tj. 16 respondentů se svozem kontejnerů), že nedostatky se ve službách vyskytují, ale pouze u 15,3 % těchto respondentů probíhá řešení nedostatků prostřednictvím stížností a reklamací.

Stejný poměr byl také u *zákazníků se svozem ostatního nebezpečného odpadu*. Kdy 33,3 % zákazníků se svozem ostatního nebezpečného odpadu (tj. 4 respondenti) uvádí nedostatky ve službách, které řeší pouze v 16,7 % případů (tj. 2 podnikatelé se svozem ostatního nebezpečného odpadu) pomocí reklamací a stížností. Tito respondenti si častěji stěžovali oficiální cestou hlavně z důvodu, že v těchto případech nedošlo k plnému vyvezení nádob a jiných podobných závad.

Jak autorka uváděla na začátku celé kapitoly nedostatky při takto velkém počtu zákazníků a objemu poskytovaných služeb se mohou vyskytnout. Jak respondenti potvrdili, jednalo se o chyby mírnějšího rázu, které však neovlivnili jejich hodnocení kvality poskytovaných služeb.

Graf 18: Hodnocení chování posádek sběrných automobilů



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

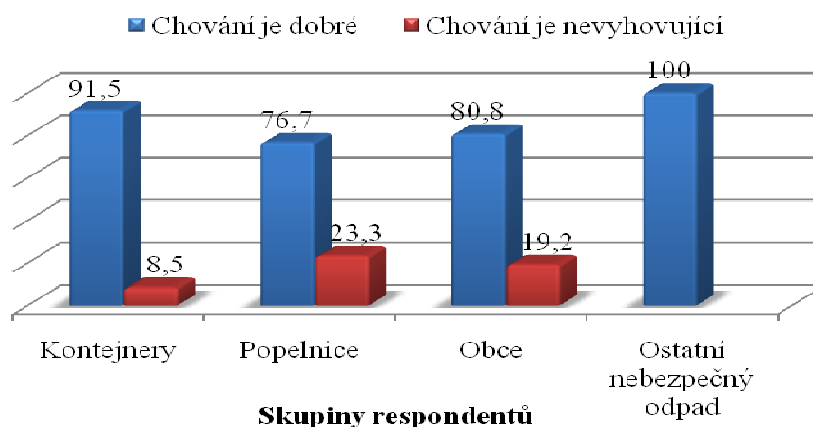
Další oblastí, která ovlivňuje spokojenost zákazníků je chování posádek sběrných vozů, kdy jsou tyto zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníky a jejich chování může často ovlivnit vnímání společnosti zákazníky. I v předchozích grafech autorka

zmiňovala chování těchto zaměstnanců, kde 18 % zákazníků (tj. 43 respondentů) označilo jako problematické a nevyhovující.

Z výše uvedeného grafu 18 je patrné, že přes 82 % respondentů (tj. 200 zákazníků) je spokojeno s chováním zaměstnanců. Někteří z nich však dodávají, že mnohdy tato spokojenost závisí na konkrétní posádce vozu.

U 18 % zákazníků, kteří vyjádřili svou nespokojenost s jednáním těchto zaměstnanců, byly zjišťovány důvody tohoto hodnocení. Největším problémem, na kterém se všichni respondenti shodují je, že někteří zaměstnanci špatně zachází s nádobami a mnohdy je tato manipulace příliš hlučná. I přes tyto problémy jsou zákazníci ve většině případů s chováním spokojeni.

Graf 19: Hodnocení chování posádek sběrných automobilů u obcí a podnikatelů (v %)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V následujícím grafu 19 (str. 61) je znázorněno hodnocení chování posádek vozů podle jednotlivých skupin respondentů. Jak autorka uváděla již dříve, nejproblematictější je podle zákazníků zacházení s nádobami na odpad a úklid po svozu odpadu.

Obce:

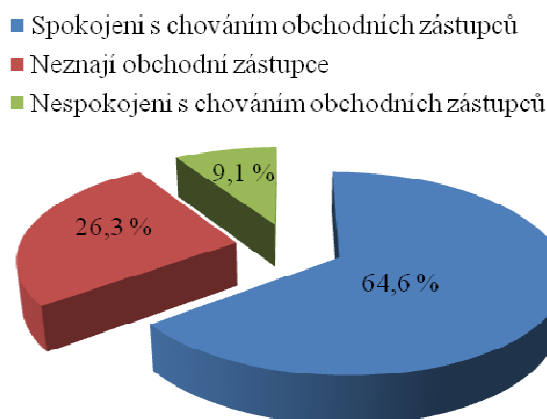
V případě *obcí* bylo nespokojeno 19 % z nich (tj. 10 obcí), jejich stížnosti byly již několikrát nastíněny. Jde především o špatné zacházení s nádobami na odpad, na které

si stěžují obyvatelé. S tímto špatným zacházením souvisí i problém, že zaměstnanci nevrací nádoby na místo a zůstávají stát ve vozovce.

Podnikatelé

Respondenti se svozem popelnic měli podobné připomínky k chování zaměstnanců jako obce. Ale u této skupiny byl vyšší podíl nespokojených zákazníků. V této skupině 23 % podnikatelů se svozem popelnic, tj. téměř každý čtvrtý respondent, uvedl, že chování zaměstnanců je nevyhovující. Problémy byly ve většině případů podobné, jaké uváděly obce, navíc však tyto podnikatelé uvedli, že ve vjezdech a dvorech zůstává po vývozu odpadu nepořádek.

Graf 20: Hodnocení obchodních zástupců všemi respondenty



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

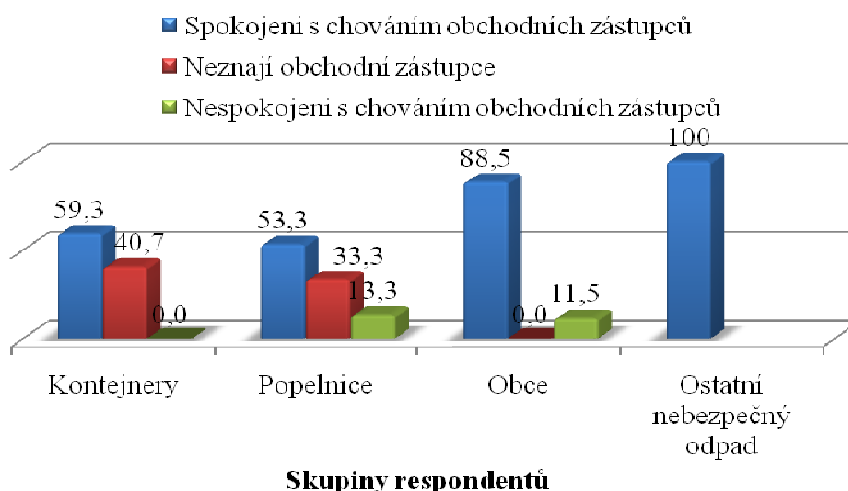
Následující graf 20 (str. 62) je důležitým faktorem pro hodnocení komunikace se zákazníky. Znárodnuje zda jsou respondenti spokojeni s chováním zaměstnanců. Náplní práce obchodních zástupců Pobočky Y je komunikace a udržování současných zákazníků – aktualizace smluv, řešení problémů apod. Obchodní zástupci také sjednávají výběrová řízení. Vyhledávání nových zákazníků patří do jejich náplně práce, není ovšem prioritou. Z rozhovoru se zástupci pobočky však vyplynulo, že se z časových důvodů nemohou věnovat zákazníkům jak je potřeba a v žádném případě nevyhledávají nové obchodní příležitosti z nedostatku času. Tento problém, však vedení

pobočky Y neřeší, protože jsou v regionu nejzavedenější firmou a jak sami obchodní zástupci uvádí, noví zákazníci přicházejí od konkurence sami.

Pobočka Y zaměstnává v současné době pouze tři obchodní zástupce. Jak je patrné i z grafu 26 % respondentů (tj. 64 zákazníků) se zástupci nikdy nejednalo a neznají je. Dalších 9 % zákazníků (tj. 22 respondentů) je pak s obchodními zástupci nespokojeno a hodnotí jejich práci jako špatnou. Zejména si stěžují na jejich přístup k řešeným problémům.

V níže uvedeném grafu 21 je hodnocení obchodních zástupců podrobněji vyhodnoceno.

Graf 21: Hodnocení obchodních zástupců i obcí a podnikatelů (v %)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tento graf 21 (str. 63) rozvíjí předcházející graf 20 (str. 62). Jak už bylo uvedeno, obchodní zástupci se věnují především obcím a transportním zákazníkům (tj. zákazníci se svozem velkoobjemových kontejnerů). Proto i tento graf sleduje hodnocení obchodních zástupců odděleně pro jednotlivé skupiny respondentů.

Obce:

Je jasně patrné, že zákazníci, u kterých Pobočka Y realizuje větší množství služeb, nebo nákladnější a náročnější služby (tj. obce a respondenti s ostatním nebezpečným

odpadem), jednají s obchodními zástupci a jsou ve většině případů s jejich prací spokojeni. Přesto téměř 12 % z dotázaných obcí (tj. 6 respondentů) uvádí, že je s prací obchodních zástupců nespokojeno. Jako důvod uvádí špatnou komunikaci se zástupci, kdy při změně požadavků na služby či reklamacích a stížností je jejich postoj spíše negativní a se zákazníky nespolupracují.

Podnikatelé:

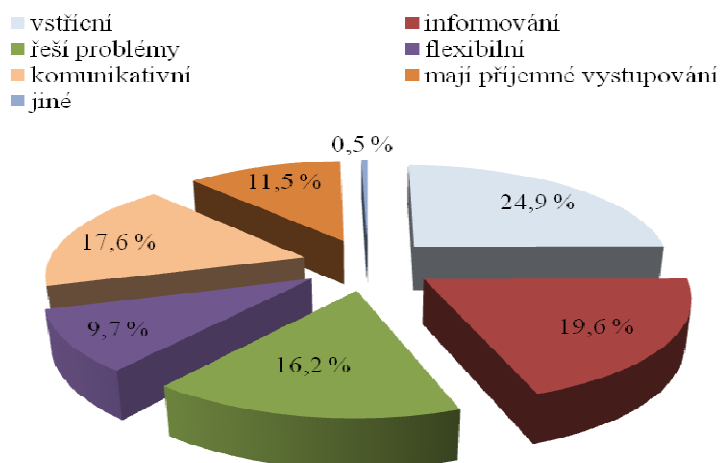
Respondenti se svozem popelnic a kontejnerů často uvádí, že zástupce vůbec neznají. U respondentů se svozem kontejnerů se jedná o 40,7 % těchto zákazníků (tj. 24 respondentů) a u respondentů se svozem popelnic pak uvádí 33,3 % zákazníků (tj. 40 podnikatelů), že obchodní zástupce vůbec nezná. Tyto dvě skupiny respondentů uvádí, že ani v případě reklamací, stížností či změně smluv nejednali se zástupci, toto řeší se zaměstnanci obchodního oddělení.

Podnikatelé se svozem popelnic jsou v 13 % případů (tj. 16 respondentů se svozem popelnic) nespokojeni s jednáním zástupců. Především z důvodu zdlouhavého postupu, např. při změně smluv jim nevyhovuje, příliš složitá byrokracie Pobočky Y, kdy je změna zdlouhavá a často komplikovaná.

Podnikatelé se svozem ostatního nebezpečného odpadu pak nemají žádné problémy při jednání s obchodními zástupci a jsou spokojeni.

Autorka v předchozích grafech 20 a 21 (str. 62 a 63) zjišťovala, zda jsou respondenti s prací obchodních zástupců spokojeni. U respondentů, kteří vyjádřili svou spokojenost s jednáním zástupců, bylo zjišťováno, které prvky tuto spokojenost způsobují. V tomto grafu 22 je vidět poměrně rovnoměrné rozložení odpovědí respondentů mezi jednotlivé prvky práce obchodních zástupců.

Graf 22: Atributy spokojenosti u obchodních zástupců



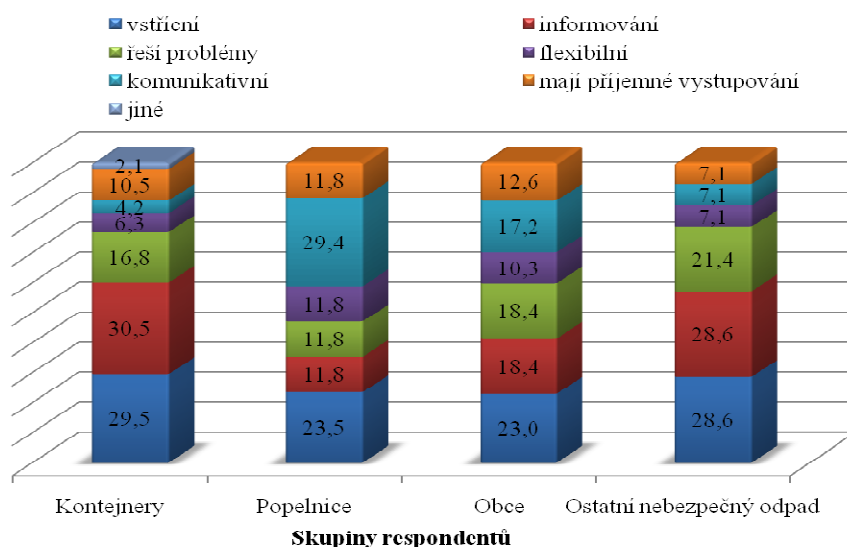
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Nejkladněji však zákazníci hodnotili vstřícnost zaměstnanců, kdy tuto možnost označilo 25 % respondentů, kteří byli spokojeni s chováním zaměstnanců. Informovanost obchodních zástupců o službách označilo 20 % respondentů spokojených s chováním zástupců. Pouze 2 respondenti (tj. 0,5 % zákazníků) pak uvádí další atribut spokojenosti a to pečlivost a preciznost těchto zaměstnanců.

Pouze 16 % respondentů, spokojených s chováním obchodních zástupců uvádí, že zaměstnanci řeší problémy. S tímto problémem se autorka setkala již v předcházejících grafech 14 a 15 (str. 56 a 57), kdy téměř polovina respondentů spatřuje nedostatky v poskytovaných službách (tj. 114 zákazníků), ale pouze u 54 % z nich jsou nedostatky řešeny. Autorka považuje tento fakt za nedostatek, který by měli zástupci zlepšit a přistupovat k jednotlivým zákazníkům individuálně s ochotou a pravomocí řešit nastalé situace.

Graf 23 zpřesňuje informace z předcházejícího grafu. Opět je zde patrné jak hodnotí zákazníci práci obchodních zástupců. Výhodou je, že lze sledovat hodnocení obchodních zástupců v jednotlivých skupinách respondentů a členit je i dle významnosti pro Pobočku Y.

Graf 23: Atributy spokojenosti u obchodních zástupců u obcí a podnikatelů (v %)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Obce:

Obce, kde jednotlivci objednávají nejvyšší objem služeb, rozvrstvily své odpovědi rovnoměrně mezi jednotlivé aspekty práce obchodních zástupců rovnoměrně. Nejvíce pak byli tito respondenti spokojeni se vstřícností obchodních zástupců a ochotou k řešení problémům. S řešením problémů samozřejmě souvisí i informovanost těchto zaměstnanců, které obce také kvitovali pozitivně. V nejnižším počtu případů (tj. 10,3 % respondentů) pak obce ocenili flexibilitu obchodních zástupců.

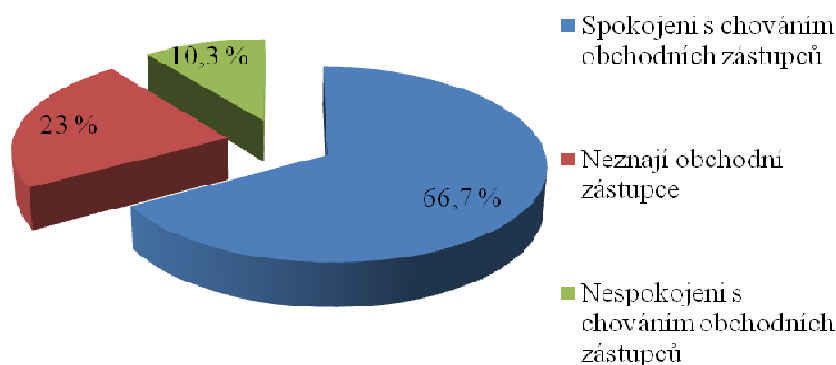
Podnikatelé:

Protože právě řešení problémů může být určujícím prvkem u spokojenosti zákazníků soustředila se autorka při vyhodnocování právě na tuto oblast. Nejméně toto hodnotili respondenti se svozem popelnic, kteří pouze v 11,8 % případů vyjádřili svou spokojenost s řešením problémů. A to především z důvodu, že problémy, které řeší s obchodními zástupci, se týkají manipulace s nádobami na odpad, na které společnost nijak nereaguje. Toto zapříčiní i nižší spokojenost zákazníků se svozem popelnic v této oblasti. Nejkladněji respondenti hodnotili komunikativnost a vstřícnost obchodních zástupců.

Podnikatelé se svozem kontejnerů byli nejvíce spokojeni s informovaností a vstřícností obchodních zástupců, kdy toto označili v 70 % případů. Téměř 17 % z nich pak kladně hodnotí i činnost při řešení problémů.

Respondenti se svozem ostatního nebezpečného odpadu pak nejkladněji hodnotili tyto atributy práce obchodních zástupců – vstřícnost, informovanost a řešení problémů. Tito respondenti byli také jedinou skupinou, kteří byli 100 % spokojeni s prací těchto zaměstnanců (viz. graf 21 str. 63).

Graf 24: Hodnocení obchodního oddělení



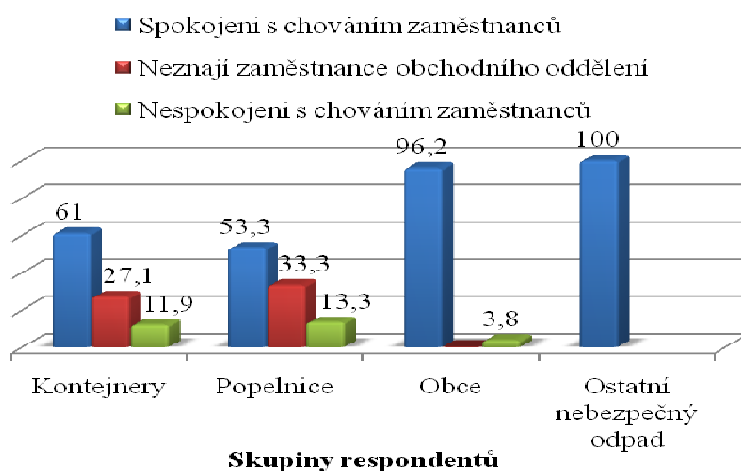
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Druhým oddělením společnosti, které se věnuje zákazníkům je obchodní oddělení. Toto oddělení má 7 zaměstnanců. Tento počet je tedy vyšší než ochodních zástupců. Náplní práce zaměstnanců tohoto oddělení je zajišťovat administrativní zázemí – jednorázové objednávky, fakturace apod. Řeší jednodušší záležitosti se zákazníky jako např. prodej pytlů na odpady atd. Tito zaměstnanci však často se zákazníky jednotlivé otázky neřeší a odkazují se právě na zástupce, kteří však jejich požadavky nejsou schopni obsáhnout a efektivně všechny řešit. Hlavní problém autorka spatřuje ve špatné organizaci práci a nejasně vymezené pracovní náplni, pravomocí a odpovědnosti zaměstnanců. S obchodním oddělením řeší zákazníci především problémy špatné fakturace či vynechání svozu popelnic, kdy většinou Pobočka Y uznává reklamace a vyhoví tak požadavkům zákazníka. Mimo jiné právě tuto skutečnost přičítá autorka

pozitivnímu hodnocení práce obchodního oddělení, které vyjádřilo téměř 67 % zákazníků (tj. 162 respondentů).

Nespokojeno s prací obchodního oddělení pak bylo 10 % dotázaných respondentů (tj. 25 zákazníků). Důvody této nespokojenosti jsou vyhodnoceny u následujícího grafu 25. Zbytek respondentů (tj. 23 % zákazníků) neznalo a nikdy nejednalo se zaměstnanci obchodního oddělení.

Graf 25: Hodnocení obchodního oddělení u obcí a podnikatelů (v %)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V grafu 25 je zobrazena spokojenost se zaměstnanci obchodního oddělení. Jak vyplynulo z předchozího grafu 24 (str. 67), téměř 67 % zákazníků je spokojeno. Opět toto hodnocení bude sledováno odděleně u jednotlivých skupin respondentů.

Obce:

V případě *obcí*, byly nespokojeny pouze dvě z oslovených. Tito respondenti uváděli, že při řešení jednotlivých situací se zaměstnanci obchodního oddělení byli odbiti, kdy nedostali požadované informace a jejich problém nebyl vůbec řešen. Při opakovaném kontaktu byli odkázáni na obchodní zástupce, kteří byli podle těchto respondentů fundovanější a problém vyřešili.

Podnikatelé:

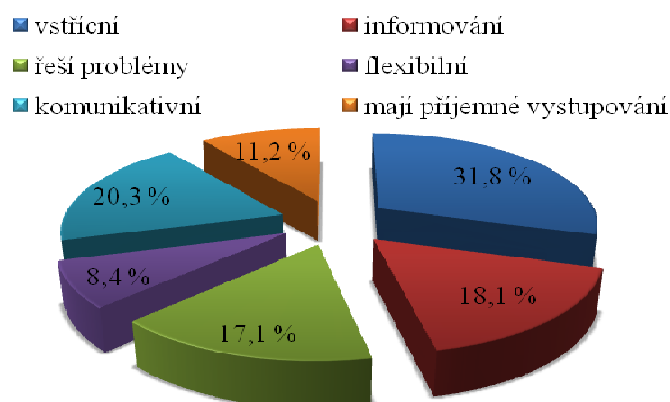
Největší nespokojenost se zaměstnanci obchodního oddělení vykazují respondenti se svozem kontejnerů a popelnic. Celkem se jedná o 23 podnikatelů se svozem kontejnerů či popelnic (tj. 9 % všech respondentů).

Zákazníci se svozem popelnic si stěžovali zejména na špatnou komunikaci se zaměstnanci, kdy je jednání pomalé, které je navíc zatíženo nadměrnou byrokracií, která je podle zákazníků, spojena téměř se všemi úkony Pobočky Y.

Téměř 12 % *podnikatelů se svozem kontejnerů* (tj. 36 těchto zákazníků) vyslovilo svou nespokojenost se špatnou informovaností a neochotou zaměstnanců.

Fakt, že se zaměstnanci obchodního oddělení někteří respondenti nejednali, přisuzuje autorka zejména tomu, že nebyli nuceni řešit nedostatky či změny ve smlouvě s Pobočkou Y.

Graf 26: Atributy spokojenosti u zaměstnanců obchodního oddělení



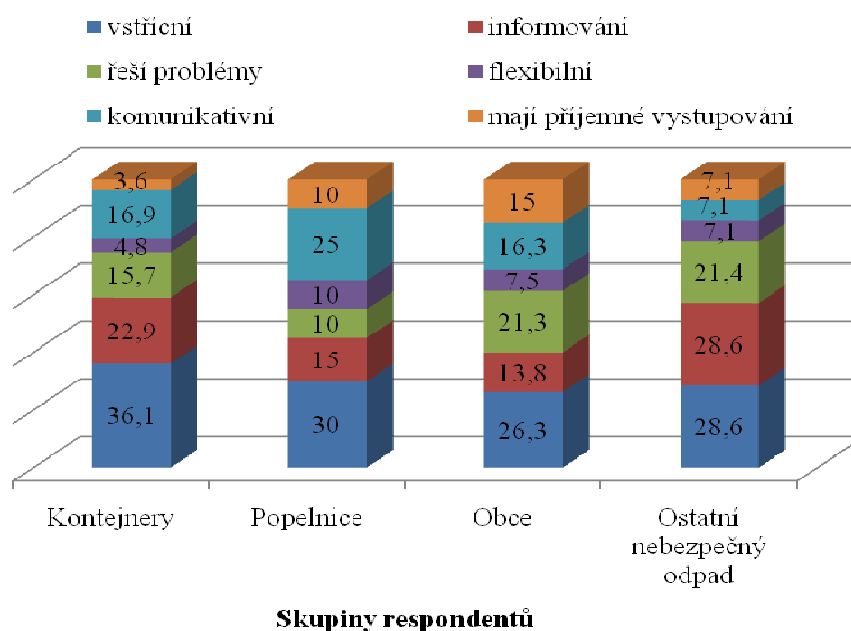
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V grafu 25 (str. 68) bylo uvedeno, že 66,7 % respondentů (tj. 162 zákazníků) je spokojeno s jednáním zaměstnanců. U těchto respondentů autorka zjišťovala, jaké jsou atributy této spokojenosti. Tyto faktory zobrazuje výše uvedený graf 26.

Stejně jako u obchodních zástupců i zde respondenti nejkladněji hodnotili vstřícnost zaměstnanců. Mimo toto zákazníci pozitivně kvitovali komunikativnost zaměstnanců a jejich vysokou informovanost. Stejně jako u obchodních zástupců i zde je nutné zdůraznit jeden prvek práce těchto zaměstnanců a to řešení problémů. Zde respondenti uvádí v 17,1 % případů, že problémy jsou zaměstnanci řešeny. U obchodních zástupců tomu tak bylo u 16,2 % spokojených respondentů. V tomto ohledu je tedy vidět vyšší spokojenost se zaměstnanci obchodního oddělení.

Jak hodnotili práci zaměstnanců jednotlivé skupiny respondentů, je zobrazeno v následujícím grafu 27.

Graf 27: Atributy spokojenosti u zaměstnanců obchodního oddělení u obcí a podnikatelů (v %)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Stejně jako u hodnocení obchodních zástupců v grafu 23 (str. 66) i zde jsou podstatnou součástí práce zaměstnanců obchodního oddělení všechny atributy uvedené v grafu – vstřícnost, informovanost, řešení problémů, flexibilita, komunikativnost a příjemné vystupování. Často je ale podstatná schopnost řešit problémy zákazníků a

s tím související informovanost zaměstnanců. Tyto dva atributy práce, které autorka vybrala jako nejpodstatnější však respondenti u zaměstnanců nenalézají vždy a nehodnotili je tedy nejpozitivněji. Při srovnání s prací obchodních zástupců, která byla takto vyhodnocena v grafu 23, je jasné, že rozvrstvení respondentů mezi jednotlivé atributy práce je přibližně stejné.

Jak bylo uvedeno u grafu 26 (str. 69) zákazníci nejčastěji označili, že zaměstnanci obchodního oddělení jsou vstřícní. V tomto grafu 27 (str. 70) je vidět, že i jednotlivé skupiny označily nejčastěji vstřícnost, která jistě působí pozitivně na vnímání Pobočky Y zákazníkem. Přesto samotná vstřícnost nezpůsobí spokojenost zákazníků.

Obce:

Nejkladněji obce hodnotily vstřícnost zaměstnanců obchodního oddělení. Na druhém místě ocenily jejich schopnost řešit problémy a to v 21,3 % případů, což je vyšší procento než u obchodních zástupců (viz. graf 23 str. 66), kteří mají mít tyto zákazníky primárně na starosti a řešit s nimi případné nedostatky a problémy. Nejméně spokojeni pak byli tito respondenti s flexibilitou zaměstnanců. Kdy při řešení situací byli kontaktováni až po tom co zaměstnanci zjistili potřebné informace. Právě s tímto souvisí i hodnocení úrovně informovanosti zaměstnanců, kdy ji pozitivně hodnotilo pouze 13,8 % obcí.

Podnikatelé:

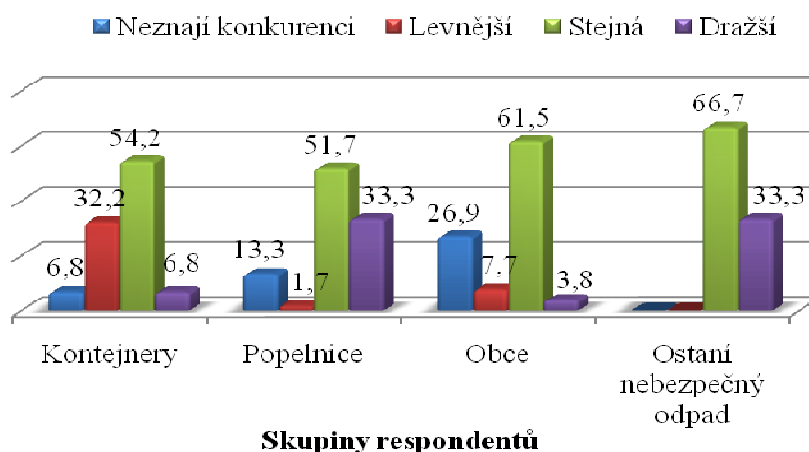
Respondenti s ostatním nebezpečným odpadem označili pouze v 7,1 % případů kladně komunikaci zaměstnanců, stejně tomu však bylo i u obchodních zástupců. Na tento fakt však navazují i jiná získaná data a to, že i méně z těchto zákazníků uplatňuje reklamace a stížnosti na služby. Nejspokojenější byli tito zákazníci úrovní informovanosti těchto zaměstnanců a jejich vstřícností, kdy oba tyto aspekty práce ohodnotili v 28,6 % případů.

Respondenti se svozem popelnic nehodnotili schopnost zaměstnanců řešit problémy příliš kladně. Pouze 10 % z nich je spokojeno s touto oblastí. To především z důvodu, že jejich stížnosti se týkají nadměrného hluku a špatného zacházení s nádobami na

odpad, které nejsou vyřešeny. Nejkladněji pak hodnotí vstřícnost a komunikativnost těchto pracovníků a to v 25 % případů tedy každý čtvrtý podnikatel se svozem popelnic.

Respondenti se svozem kontejnerů jsou nejvíce spokojeni s vstřícností (36,1 % zákazníků) a informovaností (22,9 % respondentů) zaměstnanců obchodního oddělení. Nejhorší pak hodnotí jejich flexibilitu stejně jako všechny skupiny respondentů, kdy uváděly svou nespokojenost při řešení problémů. Respondenti musí pracovníky obchodního oddělení se všim seznámit a pak je sami zaměstnanci kontaktují s návrhem řešení nebo jim poskytnou potřebné informace. Toto podnikatelům příliš nevyhovuje a očekávali by rychlejší odezvu.

Graf 28: Hodnocení cenové úrovně služeb Pobočky Y obcemi a podnikateli (v %)

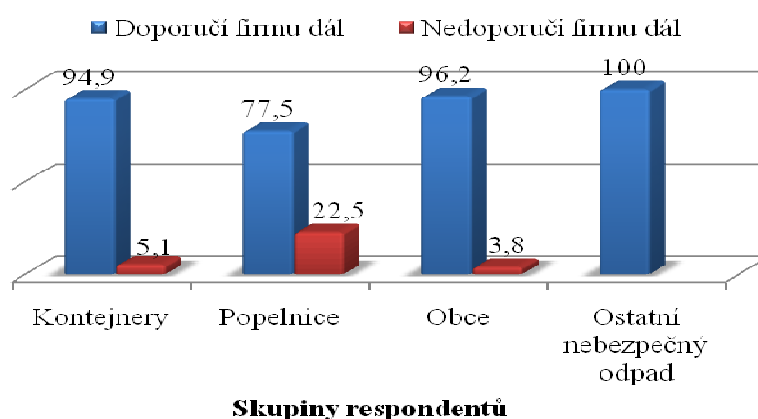


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Celkem 65 % respondentů hodnotí cenovou nabídku Pobočky Y za levnější či maximálně stejnou jako konkurence. 14 % zákazníků pak uvedlo, že ani konkurenci Pobočky Y neznají a nevyhledávají o ní informace. Zbýlých 21 % respondentů pak hodnotí služby jako dražší, avšak považuje je za kvalitnější a komplexnější. 33,3 % respondentů se svozem popelnic (tj. 40 respondentů) označilo služby jako dražší. Respondenti s tříděným odpadem označili také v 33 % případů služby jako dražší, ale právě oni vyzdvihli kvalitu a komplexnost služeb, které u konkurence nenašli a proto ani vyšší cena nezpůsobí jejich případnou nespokojenost.

Závěrem celého dotazování autorka zjišťovala, zda by zákazníci dál doporučili služby Pobočky Y a šířili tak její dobré jméno. Tato situace mezi respondenty je zobrazena v následujícím grafu 29.

Graf 29: Doporučení služeb Pobočky Y dalším zákazníkům u obcí a podnikatelů (v %)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

O úrovni spokojenosti zákazníků vypovídá i tento graf 29, kdy zákazníci uvádí zda by doporučili služby Pobočky Y a jaký je důvod tohoto doporučení. Celkem 87 % všech respondentů (tj. 211 dotázaných) by doporučilo služby Pobočky Y. 32 zákazníků pak uvádí, že by firmu dále nedoporučili.

Podnikatelé:

Respondenti se svozem popelnic by v nejvíce případech společnost dále nedoporučili, tato situace vyplývá již z několika předchozích grafů, kdy byli právě tito zákazníci často nejvíce nespokojeni se stávajícím stavem u Pobočky Y. Uvádějí v 23 % případů (tedy téměř každý čtvrtý podnikatel se svozem popelnic), že Pobočku Y nedoporučují, zajímavé však je, že u společnosti nadále setrvávají a odebírají její služby. Tuto nespokojenost však není možné dále rozvádět, protože respondenti nebyli ochotni uvádět důvod této nespokojenosti. 77 % firem se svozem popelnic by Pobočku Y ale doporučilo, důvodem je opět spokojenost.

Podnikatelé se svozem kontejnerů uvedli ve většině případů, že by pobočku dále doporučily a to opět na základě spokojenosti. V 47 % případů pak by toto doporučení vycházelo z delší doby, kterou Pobočka Y na trhu působí.

Zákazníci s ostatním nebezpečným odpadem nejčastěji uváděli, že by služby dál doporučili. Důvod tohoto doporučení je u nich spokojenost s Pobočkou Y a to v 67 % případů. 13 % respondentů by ji pak doporučilo dál, protože je solidní a zavedená a navíc znovu připomínají svou spokojenost se zaměstnanci, kteří znají svou práci. Zbytek respondentů (tj. 20 % zákazníků) by poskytli pozitivní reference z důvodu solidnosti a serioznosti Pobočky Y.

Obce:

Poslední skupinou respondentů jsou *obce*, které jsou většinou také spokojeny a doporučily by služby dále. Doporučení opět vychází z výše uvedených důvodů, kdy jsou zákazníci s pobočkou spokojeni a je pro ně podstatné, že má dobrou pověst a je solidní. K těmto důvodům připojují dobré hodnocení zaměstnanců, kdy kvitují osobní jednání podle jejich požadavků.

6 Hodnocení zjištěných výsledků a návrh řešení

Cílem bylo odhalení informací o spokojenosti zákazníků u Pobočky Y a na základě této analýzy navrhnout pro Pobočku Y řešení. Spokojenost zákazníků Pobočky Y je ovlivněna mnoha faktory – kvalitou, komplexností a rozsahem nabídky služeb, cenovou úrovní nabídky, chováním posádek svozových automobilů, komunikací s Pobočkou Y, chováním zaměstnanců odpovědných za řešení administrativy, stížností a reklamací atd. Všechny tyto aspekty zohlednila autorka při tvorbě dotazníků.

Graf 5 (str. 46) poskytl náhled na úroveň spokojenosti zákazníků s rozsahem služeb Pobočky Y. Respondenti uvádí v 90 % případů svou spokojenost s rozsahem služeb Pobočky Y. Tomu odpovídalo i zjištění, že zákazníci by uvítali rozšíření služeb pouze ve 24 % případů. Toto rozšíření však neznamená vždy zavedení nových služeb. Zákazníci uváděli spíše zkvalitnění, či poskytnutí více informací o existujících službách. 8,6 % zákazníků (tj. 21 respondentů) by požadovalo znát přesné časy svozů.

Graf 7 (str. 49) pak znázorňuje jaká je spokojenost respondentů s kvalitou poskytovaných služeb. V tomto případě bylo spokojeno už méně zákazníků, jednalo se o 84 % zákazníků. Nespokojení zákazníci uváděli jako důvody především špatné a hlučné zacházení s nádobami na odpad, vyvážení odpadu ve svátky nebo nevyvezení z důvodu špatného počasí a špatný úklid komunikace po svozu.

Dalším faktorem, který ovlivňuje spokojenost zákazníků je výskyt nedostatků ve službách Pobočky Y. V této oblasti uvádí až 47 % respondentů (viz. graf 11 str. 53), že nedostatky ve službách skutečně spatřují. Tyto nedostatky byly nastíněny již výše, protože přímo ovlivňují vnímanou kvalitu služeb. Důležitým ukazatelem u nedostatků je, zda a jak jsou řešeny. Respondenti uvádí, že pouze 54 % případů je řešeno (viz. graf 13 str. 55). Je třeba opět připomenout, že všechny nedostatky nevznikají vinou Pobočky Y. Pobočka Y uvádí, že pokud nezjistí pochybení zákazníka, snaží se řešit problémy v nejkratší době ke spokojenosti zákazníků. Toto také zákazníci pozitivně kvitovali.

Stejně jak uvádí odborná literatura i v praktické části práce se prokázalo, že oficiálních cest, tj. reklamací a stížností (viz. graf 16 str. 58), využívá k projevení své nespokojenosti pouze zlomek nespokojených zákazníků. Respondenti uvedli, že často se

jedná o nedostatky, které většinou řeší pouze telefonicky či ústní domluvou se zaměstnanci, což nepovažují za oficiální formu řešení. Toto zastávají i zaměstnanci Pobočky Y, kteří uvedli, že za reklamace a stížnosti jsou brány pouze ty, které jsou podány písemnou formou. Nedostatky ve službách, jak bylo uvedeno, spatřuje až 47 % respondentů (tj. 114 zákazníků), ale reklamací a stížností k jejich řešení využívá pouze 20 % zákazníků (tj. 49 dotázaných).

Pobočky Y se snaží zvyšovat spokojenost svých zákazníků také možností *individuálního nastavení služeb*, které mohou zákazníci využít. K tomuto však dochází pouze u 32 % respondentů (viz. graf 15 str. 57).

Zákazníci Pobočky Y přichází nejčastěji do styku se zaměstnanci, kteří přímo provádějí svoz. Proto bylo dotazníkové šetření zaměřeno i na hodnocení *chování posádek automobilů* (viz. graf 18 str. 60). Zákazníci se v 82 % případech shodují, že chování je *uspokojivé*. Pouze 18 % respondentů projevilo svou nespokojenost se špatným zacházením s nádobami na odpad a případně s jejich neochotou.

Autorka samozřejmě zjišťovala i jak zákazníci hodnotili chování a přístup zaměstnanců zodpovědných za řešení případných problémů či administrativní zabezpečení služeb. U Pobočky Y toto realizují *obchodní zástupci a zaměstnanci obchodního oddělení*. Zákazníci projevili přibližně stejnou *spokojenost* u obou skupin zaměstnanců, která se pohybovala kolem 65 % případů. Autorka však upozorňuje, že v mnohých případech respondenti (25 % zákazníků) s těmito zaměstnanci nikdy nejednali a proto nemohou jejich chování hodnotit. Zbýlých 10 % zákazníků bylo se zaměstnanci nespokojeno z důvodu negativního přístupu k problémům, špatnou komunikací, nadměrnou byrokracií apod. (viz. graf 20 – 27 str. 62 - 70).

Posledním atributem spokojenosti, na který se autorka zaměřila, je *cenová úroveň služeb* (viz. graf 28 str. 72). Kdy ji hodnotilo kladně (tj. cenová úroveň stejná nebo nižší v porovnání s konkurencí) 65 % respondentů. 21 % zákazníků uvádí, že ačkoliv je cenová hladina konkurence vyšší, setrvávají u Pobočky Y, protože jako jediná poskytuje služby komplexně a kvalitněji.

6.1 Konfrontace hypotéz s výsledky dotazníkového šetření

Hypotézy autorka stanovila již před začátkem dotazníkového šetření a byly uvedeny v kapitole 3.2 Hypotézy. Jednalo se o těchto 5 hypotéz:

1. Zákazníci jsou spokojeni s poskytovanými službami
2. Zákazníci jsou spokojeni s jednáním zaměstnanců společnosti
3. Zákazníci jsou spokojeni s rozsahem služeb Pobočky Y
4. Zákazníci neshledávají ve službách závažnější nedostatky
5. Zákazníci uplatňují reklamace či stížnosti pouze v krajních případech.

Nyní budou jednotlivě konfrontovány s výsledky dotazníkového šetření, kdy budou potvrzeny či vyvráceny.

1. Zákazníci jsou spokojeni s poskytovanými službami.

84 % zákazníků uvedlo v dotazníkovém šetření spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb. Zbýlých 16 % dotázaných uvádělo drobnější nedostatky, které způsobují jejich nespokojenost

Lze říci, že Pobočka Y většinu zákazníků uspokojuje kvalitou poskytovaných služeb. Tuto hypotézu je možné potvrdit.

2. Zákazníci jsou spokojeni s jednáním zaměstnanců společnosti.

Zákazníci přichází do styku či jednají s těmito zaměstnanci Pobočky Y – zaměstnanci pro svoz odpadu, obchodní zástupci a zaměstnanci obchodního oddělení. Chování posádek svozových vozů hodnotili zákazníci v 82 % případů jako dobré, zbylých 18 % z nich mělo připomínky k špatnému zacházení s nádobami na odpad a špatnému úklidu komunikace po svozu. Hodnocení chování obchodních zástupců a zaměstnanců obchodního oddělení bylo podobné. Zákazníci vyjádřili svou spokojenost v 65 % případů. 25 % respondentů se zaměstnanci nikdy nejednalo.

Při hodnocení této hypotézy je tedy důležité říci, že spokojeni jsou zákazníci s chováním posádek svozových automobilů. V případě obchodních zaměstnanců a zaměstnanců obchodního oddělení, byla spokojenost už nižší a čtvrtina dotázaných tyto zaměstnance vůbec nezná. Autorka tedy považuje za vhodné, aby zaměstnanci své jednání zlepšili. Z těchto důvodů tedy *nelze druhou hypotézu zcela potvrdit*.

3. Zákazníci jsou spokojeni s rozsahem služeb Pobočky Y.

90 % zákazníků uvádí svou spokojenost s rozsahem nabídky služeb Pobočky Y. Tomu odpovídalo i zjištění, že zákazníci by uvítali rozšíření služeb pouze v 24 % případech. Na základě získaných dat lze *potvrdit třetí hypotézu*.

4. Zákazníci neshledávají ve službách závažnější nedostatky.

Nedostatky ve službách Pobočky Y spatřuje 47 % zákazníků, ale ve většině případů se jedná o nedostatky mírnějšího rázu. Z těchto nedostatků je pouze 54 % případů řešeno. Toto nižší procento vyřešených neshod je způsobeno mimo jiné i tím, že pobočka řeší nedostatky na své náklady pouze v případě, že došlo k pochybení z její strany.

I když je ve službách poměrně vysoký výskyt nedostatků jedná se o menší problémy, z tohoto důvodu, autorka *potvrzuje čtvrtou hypotézu* s tím, že závažnější nedostatky se ve službách téměř nevyskytují.

5. Zákazníci uplatňují reklamace či stížnosti pouze v krajních případech.

Při hodnocení poslední hypotézy bylo uvedeno, že nedostatky se vyskytují ve službách, jak bylo uvedeno, spatřuje až 54 % respondentů, ale oficiálních cest – tj. reklamací a stížností k jejich řešení využívá pouze 20 % zákazníků.

Závěrem hodnocení páté hypotézy je tedy skutečně fakt, že reklamací a stížností využije nižší procento zákazníků, než těch skutečně nespokojených, proto je možné tuto *hypotézu opět potvrdit*.

6.2 Návrh řešení

Nejzávažnějšími nedostatky se při dotazníkovém šetření ukázalo jednání zaměstnanců obchodního oddělení a obchodních zástupců a míra výskytu nedostatků v poskytovaných službách.

Řešení jednotlivých nedostatků bude nyní rozebráno. Prvním nedostatkem je špatné zacházení s nádobami a nadměrná hlučnost při vývozu. Pobočka Y stížnosti na hluk při manipulaci nijak neřeší. *Autorka proto navrhuje řešit hlučnost při manipulaci s popelnicemi podložkami*, které se připevní na jejich spodní stranu. Jednalo by se o pryžovou obruč stejného průměru jako je dno popelnice (viz. Příloha 3).

Druhým problémem jsou poničené nádoby. Tento defekt je však často způsoben především materiálem, ze kterého jsou nádoby na odpad o menším objemu (popelnice) vyrobeny – plech. Opotřebením materiálu není možné zabránit, ale pokud jde o vzhled popelnic, bylo by možné řešit toto zakoupením nové plastové popelnice. Pořizovací cena se pohybuje kolem 500 korun.

Respondenti by také uvítali, kdyby znali *přesné časy svozů odpadu*. Pobočka Y uvádí, že toto nemůže přesně vymezit. Autorka je však toho názoru, že je možné stanovit určitý *časový interval svozu*. A to u zavedených tras, které posádky svozových automobilů jezdí pravidelně. Tento interval by bylo možné stanovit na základě údajů poskytnutých *zaměstnanci svozu, kteří by evidovali jednotlivé časy vývozu*.

Řešením dalšího problému, kvůli kterému i Pobočka Y přichází o některé své příjmy je, že jsou známky na svoz odpadu, které jsou každý rok stejné. Protože společnost stejně musí hradit náklady na výrobu těchto známek nebyl by problém, aby je změnila. Další nedostatky (tj. úklid sběrného dvora, úklid komunikace po svozu, špinavé kontejnery apod.) navrhuje autorka řešit prostřednictvím lepší motivace zaměstnanců k pečlivější práci.

Problémem je jednání zaměstnanců obchodního oddělení a obchodních zástupců, kdy zákazníci negativně hodnotí nadměrnou byrokracii a pomalé řešení problémů atd. jak již bylo uvedeno. *Řešením by podle autorky byla jednotná online databáze zákazníků*, kterou by pro ni zpracovala externí firma. Protože Pobočka Y má velké množství

zákazníků jednalo by se o obsáhlou databázi. Přesnou kalkulaci databáze autorka nezná, protože cena jejího vytvoření se liší podle konkrétních nároků klienta. Pobočka Y samozřejmě využívá určitou databázi, ve které eviduje poskytované služby, ceny apod., ale problematické je, že do této databáze mají zaměstnanci omezený přístup podle oddělení. Obchodní zástupci tak mohou např. měnit ceny poskytovaných služeb, či měnit skladbu služeb u jednotlivých zákazníků. Nemají však přístup k fakturacím. Mimo toto nejsou informace v databázi zcela kompletní, jedná se spíše o rámcové informace. Proto by autorka doporučovala, aby tato databáze byla dostupná z intranetu Pobočky Y všem odpovědným zaměstnancům v rozsahu jaký potřebují. Výrazně by se tak snížila doba řešení problému. Jednotliví zaměstnanci by nemuseli mezi sebou zjišťovat s kým zákazník jednal, jak byl problém řešen, pokud se opakuje apod. Důležitou podmínkou by bylo, aby databáze zahrnovala všechna data, která společnost o zákaznících eviduje.

Databáze by však neřešila všechny problémy. Dle názoru autorky je třeba poskytnout zaměstnancům potřebné pravomoce a odpovědnost k řešení problémů a co autorka považuje za nejpodstatnější je přesné vymezení náplně práce. Kdy by zaměstnanci obchodního oddělení měli řešit problémy, nedostatky a změny mírnějšího rázu a to i z důvodu, že Pobočka Y zaměstnává pouze tři obchodní zástupce, kteří by se měli věnovat spolupráci s většími zákazníky jakou jsou obce apod.

7 Závěr

Diplomová práce byla zpracována na téma – *Spokojenost zákazníků ve vybrané firmě*. Cílem bylo odhalení informací o spokojenosti zákazníků ve vybrané firmě a na základě této analýzy navrhnout pro firmu řešení, které je konečným výsledkem práce. Předmětem podnikání zvolené Firmy X je nakládání s různými druhy odpadů.

Celkem na dotazník odpovědělo 243 respondentů. Dotazování probíhalo elektronickým rozesláním dotazníků. U respondentů bylo zjišťováno, jak hodnotí služby a zaměstnance společnosti, zda spatřují ve službách nedostatky, potažmo zda je řeší prostřednictvím reklamací a stížností. Kvalitu služeb hodnotili respondenti jako uspokojivou v 84 % případů. Nespokojeni byli pouze s drobnějšími nedostatky, u kterých autorka navrhla řešení v předcházející kapitole. U služeb byla zjišťována mimo jiné úroveň spokojenosti s rozsahem služeb, kterou vyjádřilo 90 % dotázaných.

Významným ukazatelem spokojenosti zákazníků je četnost nedostatků ve službách Pobočky Y. Toto zjištění bylo závažnější, protože toto uvedlo 47 % zákazníků. Tyto chyby je třeba v co největší míře eliminovat, to se v současné době ve společnosti neděje a je řešeno pouze 54 % nedostatků. Pokud není nedostatek řešen a vyskytne se opakovaně, většinou reagují respondenti podáním stížnosti či reklamace a to v 20 % případů. Z tohoto důvodu, lze konstatovat, že dosavadní měření spokojenosti zákazníků, které společnost realizovala, je nedostačující, protože probíhalo pouze prostřednictvím počtu reklamací a stížností a indikovala tak spíše nespokojenost než spokojenost.

Jednou z posledních komponent spokojenosti zákazníků, která je v práci zkoumána je hodnocení zaměstnanců, se kterými zákazníci přicházejí do styku – zaměstnanci svozu, obchodní zástupci a zaměstnanci obchodního oddělení. Jednání zaměstnanců svozu hodnotilo 82 % zákazníků jako dobré. V případě obchodních zástupců a zaměstnanců obchodního oddělení byla tato situace horší, kdy svou spokojenost vyjádřilo pouze 65 % respondentů. Nižší spokojenost s jednáním těchto zaměstnanců navrhla autorka řešit a zvýšit tak spokojenost.

Na závěr je však třeba zhodnotit také důvody spokojenosti a loajality zákazníků Pobočky Y. Svou spokojenost vyjádřilo téměř 87 % zákazníků a doporučili by ji dál.

Důvodem je u 67 % respondentů spokojenost s Pobočkou Y, rozsahem a komplexností jejích služeb. 20 % zákazníků pak kladně hodnotí solidní a seriózní pověst pobočky. Zbýlých 13 % respondentů pak za hlavní výhodu pobočky považuje její schopné zaměstnance.

Autorka navrhuje na základě zjištěných dat určitá opatření. Prvním návrhem změny je pryžová podložka pod popelnici, která bude tlumit hluk při manipulaci. Druhým opatřením je lepší organizace práce a jasnější vymezení náplně práce zaměstnanců Pobočky Y. Pak by byly efektivněji řešeny i problémy a nedostatky jednotlivých zákazníků. Posledním návrhem změny je zavedení jednotné databáze klientů, která má nahradit stávající. Tato databáze by měla urychlit a usnadnit práci všech zaměstnanců a tím tedy i zvýšit spokojenost zákazníků.

Závěrem této práce je třeba znovu zopakovat, že odvětví odpadového hospodářství je velmi specifické a proto i údaje z tohoto šetření je třeba hodnotit odlišně. Nedostatky, které zákazníci udávali, považuje autorka pouze za skutečnost, která by pravděpodobně nastala i u konkurenčních firem. Proto existence těchto chyb nezapříčiní odchod zákazníků ke konkurenci. V tomto odvětví zákazník spíše hodnotí spolehlivost a flexibilitu Pobočky Y a jednání jejích zaměstnanců při řešení problémů. Tyto aspekty očekávání, které vplynuly z dotazníkového šetření, Pobočky Y splňuje, a proto autorka soudí, že spokojenost zákazníků je dobrá, ale je důležité, aby firma na jejím případném zlepšení pracovala a měření spokojenosti pravidelně opakovala.

8 Summary

This diploma thesis was prepared for the customer satisfaction in the selected company. The ambition of this thesis has been uncovering the information about the customer satisfaction in the selected company and, on the basis of this analysis, to propose the solutions which are the final result of the work for the company. The business object of the selected company is handling with various sorts of waste.

This information was inquired by means of the inquiring questionnaire. On the whole, 243 respondents answered the questionnaire (i.e. 14,1 % of the respondents). Polling was conducted by electronic mailing of questionnaires. The author was inquiring about respondents' evaluation of the services and employees and whether they see gaps in the services. The respondents rated the quality of the services as satisfactory in 84 % of the cases. 90 % of respondents assessed positively the range of the services.

47 % of customers indicated, that the service of the Subsidiary Y shows some defects which must be eliminated. It is not happening at present. The problems have been managed to solve only in 54 % of the defects. The respondents said that they solved the defects by means of complaints and claims in 20 % of cases. The customers also evaluated the work of the waste collection employees, sales agents and the employees of the sales department. The waste collection employees' work was evaluated as to be good by customers in 82 % of the cases. Only 65 % of the respondents were satisfied with the work of the sales representatives and sales department employees.

The respondents cited the reasons for the satisfaction and loyalty. 87 % of customers would recommend the Subsidiary Y hereafter. The reason is the satisfaction with the Subsidiary Y and with the complexity and the range of its services in 67 % of the respondents. 20 % of customers stated that company was solid. The remaining 13 % of the respondents considered the qualified employees in this branch as the main advantage.

The author proposed the changes based on the data from the survey. The first proposed change is a rubber pad under the dustbin which will muffle noise during handling. A better organization and a clearer definition of the job descriptions of the

employees' in the Subsidiary Y is the second measure. The last suggestion is the introduction of the united client database to replace the existing one. This database should accelerate and facilitate the work of all the employees and it should increase customer satisfaction, too.

At the end of this diploma thesis is to be noted that the waste sector is highly specific and therefore the data from this survey should be assessed differently. In this sector, the customer assesses mainly the reliability and the flexibility of the company and also the conduct of its employees at solving problems. The author believes that the customer satisfaction is good but it is important for the Subsidiary Y to continue working on improving and measuring of the satisfaction to be regularly repeated.

9 Použitá literatura

ARMSTRONG, G., KOTLER, P., *Principles of marketing*. 13th. Ed. Upper Saddle River: Pearson, 2010. 637 s. ISBN 978-0-13-700669-4.

BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J.: *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. 1. Vydání. Praha: Oeconomica, 2002. 209 s. ISBN 80-245-0410-3

BÁRTOVÁ, H., KOUDELKA, J.: *Kapitoly k chování spotřebitele a výzkumu trhu*. 1. Vydání. Praha, 1994. 121 s. ISBN 80-7079-460-7.

BUNEŠOVÁ M., *Základy marketingu: (přednášky)*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 2000. 168 s. ISBN 80-7040-455-8.

BAŤA, T.: *Úvahy a projevy*. 3. Vydání. Praha: Institut řízení, 1990. 146 s.

ČSN EN ISO 9000:2005. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Český normalizační institut, duben 2006. 63 s.

ČSN EN ISO 9001:2008. *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. 2. Český normalizační institut, duben 2009. 51 s.

DOHNAL, J.: *Řízení vztahů se zákazníky: Procesy, pracovníci, technologie*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.

DRUCKER P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. Vydání. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. Vydání. Praha: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: jak poznat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

GLANZ, B. A. *Jak získat věrné zákazníky*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing 1996. 123 s. ISBN: 80-7169-318-9.

HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1. Vydání, Brno: Computer Press, a. s. 2003, 234 s. ISBN 80-7226-917-8.

- HOMBURG, CH., GIERING, A., HENTSCHEL, F.: *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung*. München: Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, 1998. 66 s. ISBN 3893331743
- HOROVITZ, J.: *Jak získat zákazníka: kvalita služeb*. Přeložili Prokop, T., Novotný, P. 1. Vydání. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-45-4.
- KOTLER, P.: *Marketing management*. Přeložili Dolanský, V., Jurnečka, S. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- KOZEL, R. a kol.: *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- LYKOVÁ, Jana. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2002. 199 s. ISBN 80-247-0205-3.
- NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENSKÝ, J.: *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- NENADÁL, J., PETŘÍKOVÁ, R., HUTYRA, M., HALFAROVÁ, P.: *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN 80-02-01672-6.
- PLURA, J.: *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2001. 244 s. ISBN 80-7226-543-1.
- TIETZ, B., KÖHLER, R., ZENTES, J.: *Handwörterbuch des Marketing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995. ISBN 3791080415
- VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka*. 1. Vydání, Praha: Management Press, 2002, 443 s. ISBN 80-7261-068-6.
- WHITELEY, R., C.: *Podnik řízený zákazníkem*. Přeložil: Hlincovský, L. Praha: Victoria Publishing, 1995. 231 s. ISBN 80-85605-69-4

GRIFFIN, A., HAUSER, J. R. *The voice of Customer*. Marketing Science II. [online] 1993 [cit. 2011-10-12], č. 12. Dostupné z WWW: <<http://mktsci.journal.informs.org/content/12/1/1.abstract>>

HOMBURG, C., KOSCHATE, N., HOYER, W. D.: *The role of cognition and affect in the formation of customer satisfaction: A dynamic perspective*. Journal of Marketing [online]. 2006 [cit. 2011-11-20], č. 70, 21–31. Dostupné z WWW: <<http://www.journals.marketingpower.com/toc/jmkg/70/3>>

Interní materiály Firmy X a Pobočky Y

Internetové stránky Firmy X a Pobočky Y

Národní politika kvality [online]. 2.12.2010 [cit. 2011-11-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.npj.cz/>>.

Kontejnery. *Odpady a kontejnery* [online]. 2010 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <<http://www.odpady-kontejnery.cz/kontejnery.htm>>.

Popelářský vůz Mercedes 4x4. *Czech M.A.T. bazar stavební strojů nákladňáků a komunálů* [online]. 2010 [cit. 2012-04-12]. Dostupné z WWW: <<http://mercedes.czechmat.cz/2744/detail-stroje/popelarsky-vuz-mercedes-4x4/?typPosunu=kategorie&posunDetailId=1330218688>>.

Popelové nádoby. *Meva: divize Bezděkov* [online]. 2006 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <http://meva.cz/bezdekov/index.html?pod=/bezdekov/_1006.htm>.

PORŠ, Z. Prodejnádrží.cz. *Kontejnery pro sběr tříděného odpadu* [online]. 2012 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z WWW: <http://www.prodejnadrzy.cz/category.php?id_category=40>.

Segmentace nákupního chování – trend i příležitost. Marketingové noviny [online] 13. 3. 2003 [cit. 2011–11–15]. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1062&segmentace-nakupniho-chovani---trend-i-prilezitost>.

WARD, B. *Creating customer loyalty: The customer loyalty grid*. Excellence 2.0 [online]. 11.2.2007, [cit. 2011-11-18]. Dostupný z WWW:

<http://www.excellence2.com/customer-service/Creating_Customer_Loyalty_The_Customer_Loyalty_Grid.shtml>.

ZAMAZALOVÁ, M. *Spokojenost zákazníka*. Praha: Acta Oeconomica Pragensia [online]. 2008, roč. 16, č. 4 [cit. 2011-11-13]. ISSN 1804-2112. Dostupný z WWW: <<http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=135.pdf>>.

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf 1: Poměr dotázaných a reagujících respondentů	36
Graf 2: Vývoj produkce odpadů v ČR	42
Graf 3: Složení komunálního odpadu dle způsobu svozu.....	43
Graf 4: Poměr dotázaných respondentů.....	45
Graf 5: Spokojenost všech respondentů s rozsahem služeb Pobočky Y.....	46
Graf 6: Spokojenost s rozsahem nabídky služeb Pobočky Y u podnikatelů a obcí (v %)	47
Graf 7: Hodnocení kvality služeb	49
Graf 8: Spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb u obcí a podnikatelů (v %).....	49
Graf 9: Úroveň informovanosti všech respondentů	50
Graf 10: Informovanost obcí a podnikatelů o službách Pobočky Y (v %).....	51
Graf 11: Výskyt nedostatků ve službách Pobočky Y	53
Graf 12: Výskyt nedostatků ve službách Pobočky Y ve skupinách respondentů (v %). 53	
Graf 13: Podíl řešených nedostatků u všech respondentů	55
Graf 14: Podíl řešených nedostatků u obcí a podnikatelů (v %)	56
Graf 15: Změny a individuální nastavení služeb u zákazníků	57
Graf 16: Reklamace a stížnosti	58
Graf 17: Reklamace a stížnosti u obcí a podnikatelů (v %).....	59
Graf 18: Hodnocení chování posádek sběrných automobilů	60
Graf 19: Hodnocení chování posádek sběrných automobilů u obcí a podnikatelů (v %)	61
Graf 20: Hodnocení obchodních zástupců všemi respondenty.....	62
Graf 21: Hodnocení obchodních zástupců i obcí a podnikatelů (v %)	63

Graf 22: Atributy spokojenosti u obchodních zástupců.....	65
Graf 23: Atributy spokojenosti u obchodních zástupců u obcí a podnikatelů (v %)	66
Graf 24: Hodnocení obchodního oddělení.....	67
Graf 25: Hodnocení obchodního oddělení u obcí a podnikatelů (v %)	68
Graf 26: Atributy spokojenosti u zaměstnanců obchodního oddělení.....	69
Graf 27: Atributy spokojenosti u zaměstnanců obchodního oddělení u obcí a podnikatelů (v %).....	70
Graf 28: Hodnocení cenové úrovně služeb Pobočky Y obcemi a podnikateli (v %)	72
Graf 29: Doporučení služeb Pobočky Y dalším zákazníkům u obcí a podnikatelů (v %)	73
Obrázek 1: Proces rozvoje zákazníků	6
Obrázek 2: Model spokojenosti zákazníka podle Foreta, Stávkové (2003)	10
Obrázek 3: Model spokojenosti zákazníka podle Nenadála (2008)	11
Obrázek 4: Ponákové chování	14
Obrázek 5: Kánův model spokojenosti zákazníka.....	19
Obrázek 6: Metody definování požadavků zákazníků a znaků spokojenosti	22
Obrázek 7: Mřížka zákaznické loajality	33
Tabulka 1: Segmentační kritéria na spotřebních trzích	5
Tabulka 2: Charakteristika metod sběru dat o spokojenosti zákazníků.....	26
Tabulka 3: Konkurenti Pobočky Y	41
Tabulka 4: Rozdělení respondentů	45

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník použitý k šetření v této práci

Příloha 2: Obrázek 8: Plechová popelnice – objem 110 l

Příloha 3: Obrázek 9: Pryžová obruč na spodní straně popelnice k tlumení hluku

Příloha 4: Obrázek 10: Kontejner o objemu 1100 l

Příloha 5: Obrázek 11: Transportní kontejner o objemu 3 m³

Příloha 6: Obrázek 12: Transportní kontejner o objemu 40 m³

Příloha 7: Obrázek 13: Nádoby na tříděný odpad

Příloha 8: Obrázek 14: Popelářský vůz

Příloha 9: Obrázek 15: Popelářský vůz II.

Přílohy

Příloha 1: Dotazník použitý k šetření v této práci

Dobrý den,

dovolila bych si Vás požádat o spolupráci při vyplnění následujícího dotazníku spojeného s analýzou spokojenosti zákazníků Firmy X Pobočky Y. Získaná data jsou zcela důvěrná a budou použita pouze k interním účelům společnosti. Anonymní výsledky šetření pak budou podkladem pro část stejnojmenné diplomové práce, kterou píšete na Katedře řízení Ekonomické fakulty JU v Českých Budějovicích.

U každé otázky, prosím, označte odpověď popřípadě odpovědi.

Děkuji za Vaši ochotu a čas.

Bc. Zdeňka Lamrová

1. Jste spokojeni s rozsahem nabídky našich služeb?

- Ano
 Ne, uveďte, co v nabídce postrádáte:

2. Jste spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb?

- Ano
 Ne, uveďte, co byste chtěli, abychom zlepšili:

3. Uvítali byste rozšíření nabídky poskytovaných služeb?

- Ano, uveďte, jaké konkrétní služby byste chtěli:
 Ne

4. Máte k dispozici dostatečné množství informací o poskytovaných službách?

- Ano
 Ne, uveďte, jaké informace Vám chybí:

5. Spatřujete nedostatky ve službách, které poskytuje naše společnost?

- Ano, pokud ano pokračujte otázkou č. 6
 Ne, pokud ne pokračujte otázkou č. 7

6. Pokud máte nedostatky, jsou řešeny?

- Ano, uveďte, jestli jste spokojeni s řešením a důvod:
 Ne, uveďte, jak byste si řešení představovali:

7. Prováděly se v našich službách nějaké změny na základě Vašich potřeb?

- Ano, uveďte, jak hodnotíte tuto reakci na změny a mimořádné požadavky:
 Ne

8. Uplatnili jste někdy reklamaci nebo stížnost na naše služby?

- Ano, uveďte, z jakého důvodu a jak hodnotíte způsob řešení stížností a reklamací:
 Ne

9. Jste spokojeni s jednáním zaměstnanců?

- Jsme spokojeni
 Jsme nespokojeni s jednáním zaměstnanců, z důvodu:

10. Jak hodnotíte spolupráci s obchodními zástupci?

- Jsme spokojeni s obchodními zástupci:
 jsou vstřícní jsou informovaní
 řeší problémy jsou flexibilní
 jsou komunikativní mají příjemné vystupování
 jiné, uveďte:
 Nejsme spokojeni s jednáním OZ, z důvodu:

11. Jak hodnotíte spolupráci s oddělením služeb zákazníků?

- Jsme spokojeni se zaměstnanci oddělení služeb zákazníků:
 jsou vstřícní jsou informovaní
 řeší problémy jsou flexibilní
 jsou komunikativní mají příjemné vystupování
 jiné, uveďte:
 Nejsme spokojeni s jednáním OZ, z důvodu:

12. Jak hodnotíte cenovou úroveň našich služeb ve srovnání s konkurencí?

- stejná levnější dražší

13. Doporučili byste naše služby dalším firmám?

- Ano, uveďte důvod:
 Ne, uveďte důvod:

14. Kdybyste měli možnost něco změnit ve svém odpadovém hospodářství bez ohledu na finanční situaci (dostupné prostředky), čeho by se změna týkala?

15. Provádíme u Vás svoz:

- Popelnice 110 l (komunální odpad): ks
 Kontejner 1100 l (komunální odpad): ks
 Transportní kontejner 3 – 40 m³ (ostatní a nebezpečný odpad): ks
 Jiné, uveďte prosím jaké:

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Příloha 2:

Obrázek 8: Plechová popelnice – objem 110 l



Zdroj: http://meva.cz/bezdekov/index.html?pod=/bezdekov/_1006.htm

Příloha 3:

Obrázek 9: Pryžová obruč na spodní straně popelnice k tlumení hluku



Zdroj: http://meva.cz/bezdekov/index.html?pod=/bezdekov/_1006.htm

Příloha 4:

Obrázek 10: Kontejner o objemu 1100 l



Zdroj: Interní zdroj Pobočky Y

Příloha 5:

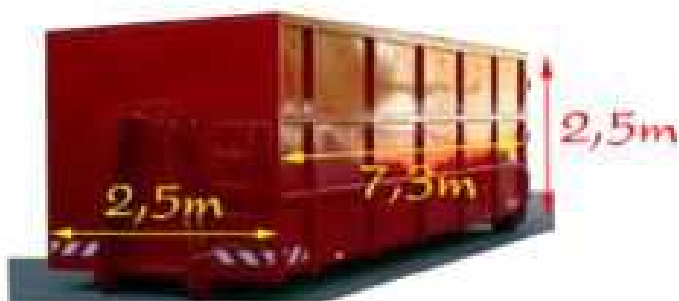
Obrázek 11: Transportní kontejner o objemu 3 m³



Zdroj: <http://www.odpady-kontejnery.cz/kontejnery.htm>

Příloha 6:

Obrázek 12: Transportní kontejner o objemu 40 m³



Zdroj: <http://www.odpady-kontejnery.cz/kontejnery.htm>

Příloha 7:

Obrázek 13: Nádoby na tříděný odpad



Zdroj: http://www.prodejnadrzi.cz/category.php?id_category=40

Příloha 8:

Obrázek 14: Popelářský vůz



Zdroj: <http://mercedes.czechmat.cz/2744/detail-stroje/popelarsky-vuz-mercedes-4x4/?typPosunu=kategorie&posunDetailId=1330218688>

D

Příloha 9:

Obrázek 15: Popelářský vůz II.



Zdroj: <http://mercedes.czechmat.cz/2744/detail-stroje/popelarsky-vuz-mercedes-4x4/?typPosunu=kategorie&posunDetailId=1330218688>