

# Hodnocení spokojenosti zákazníků ve firmě HOLLEN s.r.o.

Bc. Mária Poštrková

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta technologická

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta technologická

Ústav výrobního inženýrství

akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Mária POŠTRKOVÁ**  
Osobní číslo: **T10971**  
Studijní program: **N 3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Řízení jakosti**

Téma práce: **Hodnocení spokojenosti zákazníků ve firmě HOLLEN s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod do managementu kvality
2. Měření v systémech managementu kvality
3. Analýza současného stavu vyhodnocování spokojenosti zákazníků
4. Návrh metody hodnocení spokojenosti zákazníků
5. Vyhodnocení a doporučení pro zlepšení spokojenosti zákazníků

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. **NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2., dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0**
2. **NENADÁL, Jaroslav. Moderní systémy řízení jakosti : quality management. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2005. 283 s. ISBN 8072610716**
3. **NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti : principy, postupy, metody. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7**

Vedoucí diplomové práce:

**Ing. Josef Hrdina**

Ústav výrobního inženýrství

Datum zadání diplomové práce:

**13. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce:

**18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. února 2012



doc. Ing. Roman Čermák, Ph.D.  
*děkan*





prof. Ing. Berenika Hausnerová, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na příslušném ústavu Fakulty technologické UTB ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- beru na vědomí, že podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Ve Zlíně



.....

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47 Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3)</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## ABSTRAKT

Téma mojej diplomovej práce je : Hodnotenie spokojnosti zákazníkov vo firme HOLLEN s.r.o. Firma pôsobí na trhu už 10 rokov. Maximalizácia spokojnosti zákazníkov je jednou zo základných funkcií moderného managementu kvality. Práca je rozdelená na dve časti, teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti som sa zamerala na spracovanie odborných poznatkov ohľadne spokojnosti zákazníkov, metód získavania údajov a to hlavne prostredníctvom dotazníkového šetrenia. V praktickej časti som sa zamerala na analýzu vybraného podniku, prostredníctvom dotazníka. Po vykonaní analýzy boli vyhodnotené získané dáta.

Kľúčové slova:

management kvality, zákazník, meranie spokojnosti zákazníkov, dotazník, metódy zberu dát

## ABSTRACT

The topic of my thesis is: Evaluation of customer satisfaction in the HOLLEN L.T.D. It has been on the market 10 years. One of the my functions of a modern management quality system is maximization of customer satisfaction. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical part. In the theoretical part, I focused on expert knowledge about customer satisfaction, methods of data collection, mainly through a questionnaire survey. The practical part, I focused on the analysis of the selected company, through the questionnaire. An analysis required evaluation of acquired data.

Keywords:

quality management, customer, measuring customer satisfaction, questionnaire, methods of information collection

Na tomto mieste by som sa chcela poďakovať svojmu vedúcemu diplomovej práce pánovi Ing. Josefevi Hrdinovi za odborné pripomienky a rady, ktorými prispel k vypracovaniu tejto diplomovej práce. Zároveň by som rada poďakovala zamestnancom spoločnosti HOLLEN s.r.o. za poskytnuté informácie a ochotu spolupracovať. Poďakovanie patrí aj mojej najbližšej rodine za morálnu podporu a trpezlivosť.

*„Obávaný konkurent je ten, ktorý sa o Vás vôbec nestará, ale pracuje na tom, aby neustále zlepšoval svoj vlastný biznis.“*

*Henri Ford*

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně,

.....

Bc. Mária Poštrková

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>11</b>
<b>1 SYSTÉM MANAŽÉRSTVA KVALITY</b> .....	<b>12</b>
KONCEPCIA ISO .....	12
KONCEPCIA TQM .....	13
1.1 ZAMERANIE SA NA ZÁKAZNÍKA .....	14
1.2 VODCOVSTVO .....	15
1.3 ZAPOJENIE ZAMESTNANCOV .....	15
1.4 UČENIE SA .....	16
1.5 FLEXIBILITA .....	16
1.6 PROCESNÝ PRÍSTUP .....	17
1.7 SYSTÉMOVÝ PRÍSTUP K MANAŽMENTU .....	18
1.8 NEUSTÁLE ZLEPŠOVANIE .....	19
1.9 MANAGEMENT NA ZÁKLADE FAKTOV .....	20
1.10 VZÁJOMNE PROSPEŠNÉ VZTAHY S DODÁVATEĽMI .....	20
1.11 SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ.....	21
<b>2 MERANIE SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV A SLUŽIEB</b> .....	<b>23</b>
2.1 POJEM USPOKOJENIE A SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKOV .....	23
2.2 LOAJALITA ZÁKAZNÍKA .....	26
2.3 KVALITA SLUŽIEB .....	27
2.4 METODIKA MERANIA SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV .....	28
2.4.1 Kto je pre firmu zákazník? .....	28
2.4.2 Požiadavky zákazníka .....	29
2.4.3 Znaký spokojnosti zákazníka .....	31
2.5 NÁVRH A TVORBA DOTAZNÍKA.....	32
2.5.1 Formulovanie otázok pre dotazník .....	33
2.5.2 Voľba vhodného formátu – hodnotiacej škály .....	34
2.5.3 Popis vstupných informácií pre zákazníka.....	36
2.5.4 Definitívne usporiadanie dotazníka.....	37
2.6 STANOVENIE VEĽKOSTI VÝBERU .....	37
2.7 VÝBER VHODNEJ METÓDY ZBERU DÁT .....	38
2.8 POSTUPY PRE VYHODNOCOVANIE DÁT O SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV .....	40
2.8.1 Určenie váh znakov spokojnosti .....	40
2.9 VYUŽITIE VÝSLEDKOV MERANIA SPOKOJNOSTI PRE PROCESY ZLEPŠOVANIA .....	44
<b>II PRAKTICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>45</b>
<b>3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU V HOLLEN S.R.O.</b> .....	<b>46</b>
3.1 CIEĽ HODNOTENIA SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV .....	47
<b>4 NÁVRH HODNOTENIA SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV</b> .....	<b>49</b>



4.1	PRÍPRAVA DOTAZNÍKA .....	49
4.2	STANOVENIE VEĽKOSTI VZORKY ZÁKAZNÍKOV - RESPONDENTOV .....	50
4.3	HODNOTIACA ŠKÁLA .....	50
4.4	SPRACOVANIE VÝSLEDKOV A VYHODNOTENIE OTÁZOK .....	51
4.4.1	Určovanie a vyhodnotenie váh znakov spokojnosti .....	51
4.4.2	Návratnosť dotazníkov .....	54
4.4.3	Vyhodnotenie jednotlivých otázok .....	55
4.4.4	Celkové vyhodnotenie dotazníkov .....	65
4.4.5	Štatistické analýzy, prezentácia výsledkov .....	67
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A VLASTNÉ DOPORUČENIA .....</b>	<b>73</b>
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>75</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>77</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOĽOV A SKRATIEK .....</b>	<b>79</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>80</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>81</b>
	<b>ZOZNAM GRAFOV .....</b>	<b>82</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH .....</b>	<b>83</b>

## ÚVOD

V súčasnej dobe je zákazník dôležitým partnerom obchodných vzťahov. Poznanie prianí a požiadaviek zákazníkov je nevyhnutnou súčasťou každej podnikateľskej činnosti. Pokiaľ je možné, zákazníci vyhľadávajú to, čo by pre nich bolo najvýhodnejšie. Konkurenčné prostredie je nekompromisné. Na trhu sa odohráva tvrdý konkurenčný boj o každého zákazníka. Budovanie dlhodobého partnerstva so zákazníkom je významnou súčasťou podnikateľských úspechov.

V roli poskytovateľov služieb si podnikatelia často neuvedomujú, že o svojej existencii nerozhodujú sami, pretože práve zákazník kúpou určitého produktu, či služby „hlasuje“ o ďalšom bytí či nebytí dodávateľa. Preto jedným z rešpektovaných princípov moderného managementu kvality je aj princíp zamerania sa na zákazníka, ktorý je obsiahnutý v normách ISO radu 9000. Norma STN ISO 9000 uvádza, že organizácie sú závislé na svojich zákazníkoch a preto majú rozumieť súčasným a budúcim potrebám zákazníkov, majú plniť ich požiadavky a snažiť sa predvídať ich očakávania.

Firmy by sa nikdy nemali uspokojiť so súčasným stavom spokojnosti zákazníkov, pretože tento stav sa môže rýchlo zmeniť, či už pôsobením inej konkurenčnej firmy, ale aj celkovej ekonomickej situácie na trhu. Snaha o udržanie si zákazníka by mala byť trvalá a systematická.

V mojej diplomovej práci sa zoberám problematikou hodnotenia spokojnosti zákazníka v spoločnosti HOLLEN s.r.o. Spoločnosť pôsobí na trhu od roku 2001. Činnosť spoločnosti tkvie v triediacich službách pre automobilový priemysel. Pre hodnotenie spokojnosti zákazníkov som zvolila formu dotazníkovú.

Cieľom mojej práce bolo navrhnutie nového, jednoduchšieho, prehľadného dotazníka pre účely zisťovania spokojnosti zákazníkov, navrhnutie hodnotenia váh znakov spokojnosti-pre zákazníkov, navrhnutie metód vyhodnocovania dotazníkov. K splneniu týchto cieľov bolo nevyhnutné:

- definovať základné pojmy tikajúce sa spokojnosti zákazníkov,
- charakterizovať metódy hodnotenia spokojnosti zákazníkov a vyhodnocovania dát,
- analyzovať súčasný stav vybranej spoločnosti,
- vyhodnotiť váhy znakov spokojnosti,
- zrealizovať a vyhodnotiť samotný prieskum zisťovania spokojnosti zákazníkov.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 SYSTÉM MANAŽÉRSTVA KVALITY

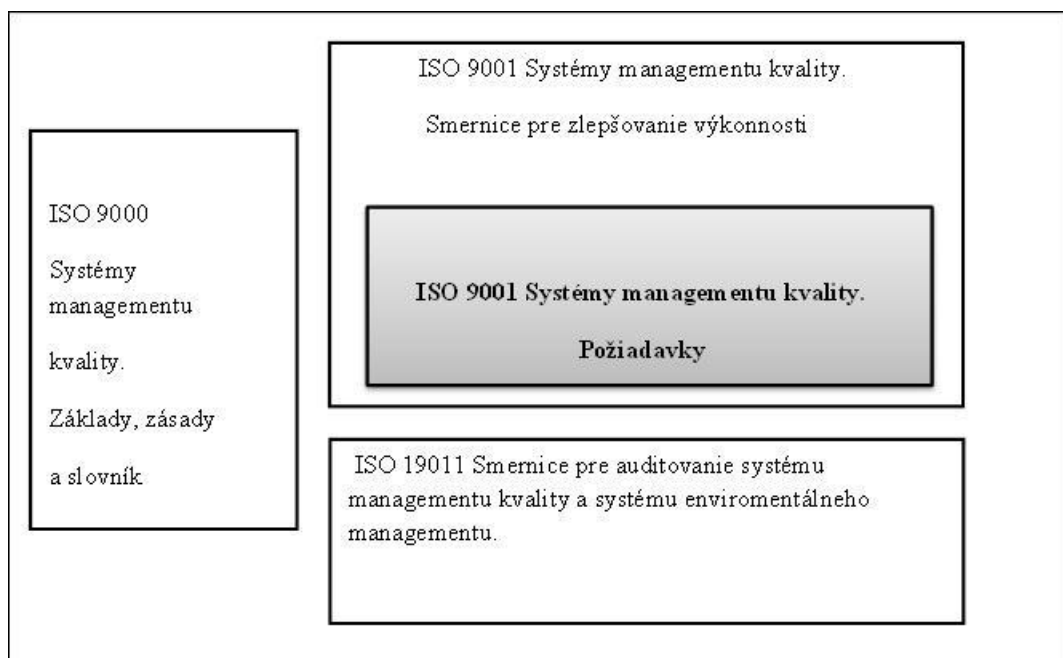
Manažerstvo kvality predstavuje „koordinované činnosti zamerané na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu.“ [1] Tento systém by mal v organizácii garantovať maximálnu mieru spokojnosti zákazníkov pri minimálnych nákladoch. [2]

Dôsledkom vývoja pohľadu na zabezpečovanie kvality sa vo svete vykryštalizovali základné koncepcie: koncepcia ISO a koncepcia TQM(Total Quality Management). [1]

### Koncepcia ISO

Koncepcia ISO je založená na požiadavkách definovaných najnovším súborom noriem ISO 9000. V roku 1987 medzinárodná organizácia pre normy ISO po prvý krát zverejnila sadu noriem pre systém kvality. Tieto normy prešli do roku 2000 už dvoma zásadnými revíziami, podľa nich si rôzne organizácie môžu vytvárať svoje systémy kvality. Cieľom poslednej revízie bolo upraviť náplň noriem, zladit' štruktúru, požiadavky, redukovať počet noriem, vytvoriť jednu modelovú normu, zohľadniť modely cien za kvalitu.

Normy súboru ISO 9000 sú rešpektované aj politikou EÚ v oblasti posudzovania zhody. Výsledná štruktúra noriem je uvedená v obrázku (Obr.1).



Obr. 1. Štruktúra súboru noriem ISO 9000:2000. [2]

Charakteristickými rysmi koncepcie ISO sú: univerzálnosť, normy nie sú záväzné, ale len odporúčané, sú súborom minimálnych požiadaviek, ktoré by mali byť vo firmách uplatňované. [2]

## Koncepcia TQM

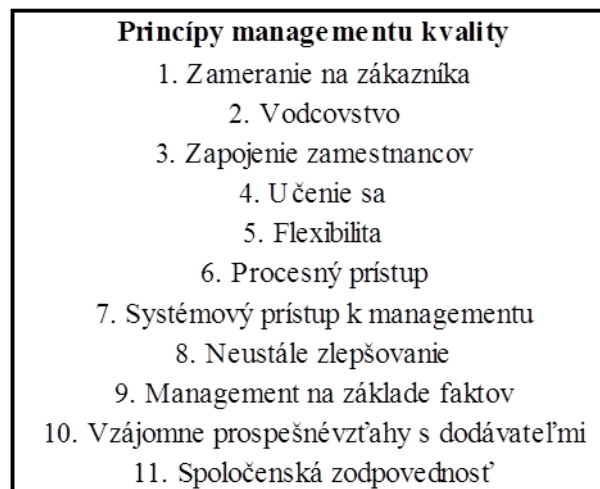
Pojem „Total Quality management“ sa začal používať v 70. rokoch pre systémy celopodnikového riadenia kvality v japonských firmách, neskôr aj v americkom prostredí. Koncepcia TQM nie je zviazaná s normami a predpismi, ako koncepcia ISO, ale je otvoreným systémom absorbujúcim všetko pozitívne, čo môže byť využité pre rozvoj podniku. Podľa Corrigan je TQM: „*filozofia managementu, formujúca zákazníkom riadený a učiaci sa podnik k tomu, aby sa dosiahlo plné uspokojenie zákazníkov vďaka neustálemu zlepšovaniu účinnosti podnikových procesov.*“ [3]

Koncepcia TQM je skôr filozofiou managementu a v praxi sa realizuje podľa rôznych modelov, v Európe hlavne podľa modelu výnimočnosti EFQM (Model Excellence). Aby bol akýkoľvek systém managementu kvality pre organizáciu prínosom, musí byť postavený na pevných základoch – princípoch. [4] Porovnanie princípov managementu kvality ISO 9000, ISO 9004 a princípov podľa EFQM je uvedené v tabuľke (Tab. 1).

Tab. 1. Princípy systému managementu kvality. [2]

Princípy managementu kvality podľa ISO 9000 a ISO 9004	Princípy Excellence podľa EFQM Modelu Excellence
1. Zameranie sa na zákazníka	1. Orientácia na výsledky
2. Vedenie a riadenie zamestnancov	2. Zameranie sa na zákazníka
3. Zapojenie zamestnancov	3. Vodcovstvo a stálosť účelu
4. Procesný prístup	4. Management prostredníctvom procesov a faktov
5. Systémový prístup k managementu	5. Rozvoj a zapojenie ľudí
6. Neustále zlepšovanie	6. Neustále učenie sa, inovácia a zlepšovanie
7. Prístup k rozhodovaniu zakladajúci sa na faktoch	7. Rozvoj partnerstva
8. Vzájomné prospešne dodávateľské vzťahy	8. Sociálna zodpovednosť

V súčasnosti je všeobecne rešpektovaných minimálne jedenásť základných princípov pre efektívne systémy managementu kvality organizácií ktoré sú znázornené v obrázku Obr.2).



*Obr. 2. Základné princípy moderného managementu kvality. [4]*

## **1.1 Zameranie sa na zákazníka**

Zákazníkom je organizácia alebo osoba ktorá prijíma produkt. Produktom môže byť hmotný výrobok, poskytovaná služba, spracovaná informácia a pod. Externý zákazníci sú rozhodujúcim arbitrom ktorý rozhoduje o existencii organizácie.

### **Pre splnenie tohto princípu je potrebné:**

- definovať, kto je pre organizáciu zákazníkom,
- skúmať požiadavky zákazníkov realizované s podporou marketingových techník, alebo prostredníctvom skúmania požiadaviek dopytu,
- definovať ciele organizácie, aby boli s v súlade s požiadavkami externých zákazníkov,
- rýchle a efektívne plniť požiadavky zákazníkov - v podobe rýchleho poskytnutia služby, výroby, pri čo najmensej spotrebe zdrojov,
- systematicky merať spokojnosť a lojalitu zákazníkov formou pravidelných skúmaní názorov,
- rozvoj vzťahov so zákazníkom a podobne.

*Zákazník nezávisí od nás, ale mi od neho.*

## 1.2 Vodcovstvo

Vodcovstvo je jedným z kľúčových princípov pre fungujúci systém managementu kvality. Podstatou je, že riadiaci pracovníci musia byť pozitívnym príkladom ostatným zamestnancom organizácie svojím chovaním, postojmi a jednaním.

### **Okrem iného sa od manažérov organizácie vyžaduje:**

- systematické skúmanie, poznávanie potrieb a očakávaní všetkých zainteresovaných strán,
- definovanie jasného poslania, hodnôt, politiky a stratégie,
- stanovenie cieľov organizácie, ktoré vo všetkých oblastiach (vrátane životného prostredia) budú výzvou budúcnosti,
- lídrov na všetkých úrovniach riadenia organizácie, s prirodzenou autoritou a ktorý budú vzorom v postojoch a jednaní,
- účinne zapájanie zamestnancov do neustáleho zlepšovania,
- aktívna účasť vrcholového managementu na procesoch zlepšovania,
- rozvoj podpory a oceňovanie ľudí za ich príspevok k naplňovaniu strategických zámerov a cieľov organizácie,
- rozvoj organizačnej štruktúry v súlade s nutnosťou zlepšovania výkonu organizácie.

## 1.3 Zapojenie zamestnancov

Znalosti zamestnancov a ich aktivita sa dnes považujú za najcennejší kapitál.

### **Pre tento princíp musí organizácia realizovať činnosti a procesy:**

- komunikácia toho, ako sú príspevky a role každého zo zamestnancov dôležité pre strategické ciele organizácie,
- systematické odhaľovanie bariér dosahovania výkonnosti zamestnancov (pravidelné hodnotenie výkonnosti, audity),
- pridelovanie zodpovednosti a právomocí zamestnancom,
- hodnotenie výkonnosti zamestnancov a tímov s ohľadom na plnenie individuálnych a skupinových cieľov,
- vyhľadávanie príležitostí k ďalšiemu rozvoju znalostí ľudí,
- systematické zdieľanie praktík, ako sú banchmarking, workshopy,

- systematické vedenie dialógu so zamestnancami zo strany vedenia, pričom musí byť dosiahnutý stav obojstranného toku informácií,
- systematické skúmanie spätnej väzby a názoru zamestnancov, (anonymné prieskumy medzi zamestnancami, meranie spokojnosti zamestnancov).

## 1.4 Učenie sa

Tento princíp musí úzko nadväzovať na princíp zapojenia zamestnancov.

### **K naplneniu princípu učenia sa je potrebné:**

- definovať úroveň a rozsah požiadaviek na odbornú spôsobilosť zamestnancov s ohľadom na súčasne a budúce záujmy organizácie,
- plánovanie a uvoľňovanie zdrojov potrebných pre rozvoj spôsobilosti znalosti ľudí,
- plánovanie prístupov, metód a rozsahu rôznych foriem učenia sa organizácie,
- systematická realizácia výcviku a ďalších foriem učenia sa v organizácii,
- posudzovanie efektívnosti učenia sa vzhľadom na ciele organizácie,
- trvalý kariérny rozvoj všetkých skupín zamestnancov, plánovaný a zabezpečovaný personálnymi manažérmi,
- podpora proktívneho chovania zamestnancov pri odhaľovaní nedostatkov vo výkonnosti procesu, systému.

## 1.5 Flexibilita

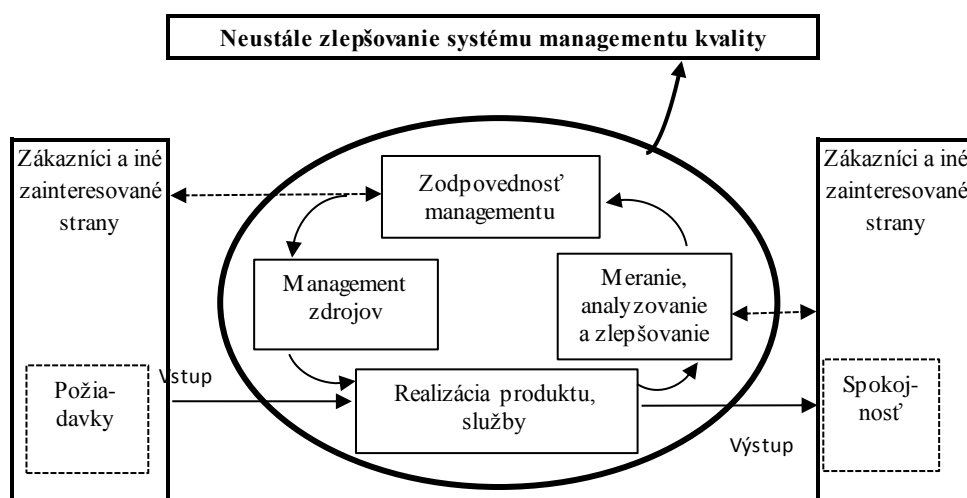
Súčasný a budúci úspech na otvorených trhoch vyžaduje tvorivosť a schopnosť rýchle reagovať na všetky podnety a zmeny. Tento princíp je najnáročnejší ohľadom uvoľňovania investícií a vyžaduje tieto činnosti:

- trvalé prognózovanie trendov vo vývoji na trhoch,
- skracovanie priebežných dôb navrhovania a vývoja produktov aj procesov,
- zavádzanie elektronického obchodovania a využitie počítačových sietí medzi obchodnými partnermi,
- zavedenie stratégie Just-in Time a ďalších logistických prístupov do vzťahu s dodávateľmi,
- systematická inovácia technológií a infraštruktúry organizácie s ohľadom na životné prostredie, bezpečnosť zamestnancov a požiadavky zákazníkov,
- systematické skracovanie priebežných dôb realizácie produktu.



## 1.6 Procesný prístup

Procesný prístup je zásadný pre efektívne vytvorenie a rozvoj manažérskych systémov, teda aj systému managementu kvality. Proces je súbor činností, ktoré menia vstupy na výstupy za spotreby zdrojov v regulovaných podmienkach. Procesný model SMK je znázornený v obrázku (Obr. 3). Organizácie pracujú efektívnejšie s vyššou účinnosťou pokiaľ vzájomne súvisiace činnosti sú chápané a riadené ako procesy.

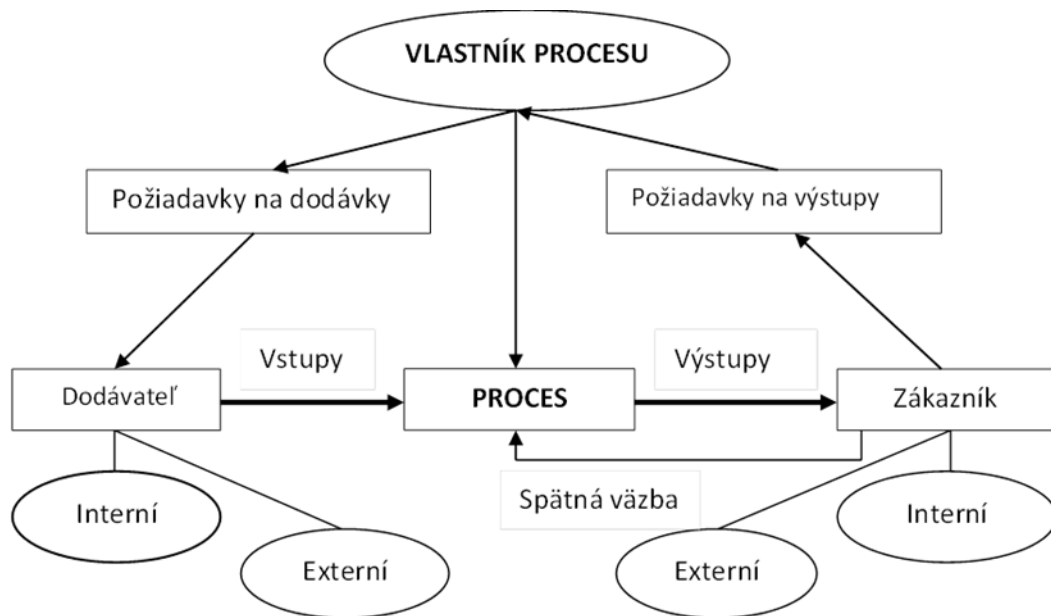


Obr. 3. Procesný model systému managementu kvality. [4]

### Pri aplikácii procesného prístupu sa vyžaduje:

- systematické definovanie procesov nutných na dosiahnutie cieľov organizácie, ako napríklad príručka kvality,
- definovanie kritérií pre výber procesov, identifikácia kľúčových procesov umožní racionálnejšie riadenie procesu,
- menovanie vlastníkov procesu s presným vymedzením zodpovednosti a právomocí ako vidíme v obrázku (Obr.4),
- monitorovanie a meranie výkonnosti procesov pomocou vhodných ukazovateľov,

- orientácia na faktory zlepšovania výkonnosti, ako napríklad zdroje, metódy, materiály,
- posudzovanie rizika a dôsledkov pôsobenia procesov na zainteresované strany.



Obr. 4. Základný model vlastníka procesu. [4]

## 1.7 Systémový prístup k manažmentu

Systém managementu kvality musí byť súborom na seba nadväzujúcich procesov.

**Pre tento princíp sa ukazujú ako zásadné nasledovné aktivity:**

- definovanie štruktúry procesov v systéme organizácie, čo je úloha pre celý vrcholový management,
- odhaľovanie a definovanie informačných a hmotných väzieb, logickej postupnosti procesov systéme managementu,
- odhaľovanie bariér medzi súvisiacimi procesmi, ktoré bránia efektívnemu plneniu cieľov organizácie,
- pochopenie nutnosti uvoľňovať žiaduce zdroje pre systém managementu kvality, hlavne na neustále zlepšovanie výkonnosti jednotlivých procesov,
- začlenenie špecifických procesov do systému, ako napríklad validáciu procesov,

- systematické meranie a monitorovanie výkonnosti systému managementu aj organizácie s využitím strategického rámca - Balanced Scorecard.

## 1.8 Neustále zlepšovanie

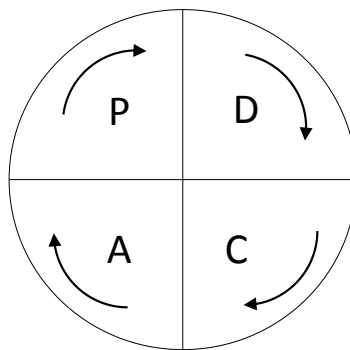
Zlepšováním sú chápane všetky aktivity, ktoré vedú k novej výkonnosti zamestnancov, procesov, produktov aj systému managementu kvality napríklad použitím Demingového cyklu PDCA. Cyklus PDCA slúži ako univerzálny model pre zlepšovanie kvality, má centrálny význam. Tvoria ho štyri fázy:

(P-plan) plánovanie,

(D-do) vykonanie,

(C-check) preskúšanie,

(A-act) zlepšovanie.



Obr. 5. Demingov kruh

Demingov cyklus pozostáva z okruhu aktivít zlepšovania. Začína sa skúmaním situácie. Hľadajú sa údaje, na základe ktorých by sa mohol formulovať plán zlepšovania. [8]

V praxi sa využívajú dva základné prístupy zlepšovania.

- a) Postupné zlepšovanie po krokoch, kde sa ľudia vyvarujú starých chýb a stereotypov. Tento prístup je často označovaný ako Keizen. Možno ho uplatniť na všetkých úrovniach riadenia, vo všetkých procesoch aj preventívne.
- b) Zlomové, revolučné zlepšovanie – reenginiering, spočíva v dramatických zmenách výkonnosti celého systému.

**Pri neustálom zlepšovaní každá organizácia musí:**

- systematicky odhaľovať slabé stránky v činnostiach vhodnými prístupmi a metódami, najmä interným auditom a seba hodnotením,
- slabé stránky chápať ako príležitosť ku zlepšeniu,
- na základe priorit rozhodovať o zadávaní projektov zlepšovania,
- projekty a ciele zlepšovania orientovať hlavne na zvyšovanie schopnosti plniť požiadavky všetkých zainteresovaných strán,
- plánovať činnosti zlepšovania a uvoľňovať adekvátne finančné, materiálové, informačné a ľudské zdroje na procesy zlepšovania systematicky merať a monitorovať efektívnosť, účinnosť zlepšenia z pohľadu zvyšovania výkonnosti a schopnosti plniť ciele organizácie.

**1.9 Management na základe faktov**

Pre rozhodovací proces je podstatné, aby bol čo najobjektívnejší. Vyžaduje sa efektívne a správne rozhodnutia manažérov založené na hlbokej analýze dát a informácii.

**Správna aplikácia tohto princípu vyžaduje:**

- plánovanie a uplatňovanie rôznych metód monitorovania a merania v systémoch managementu kvality,
- výcvik zamestnancov pre prípravu a objektívnu realizáciu týchto meraní,
- zber dát všetkých procesov zaradených do systému managementu organizácie,
- preskúmanie objektívnosti a spoľahlivosti dát,
- systematickú analýzu, spracovanie dát s využitím štatistických metód a počítačovou podporou,
- sprístupnenie dát všetkým funkciám organizačnej štruktúry, ktoré sú potrebné k riadeniu procesov a činností,
- systematické preverovanie analyzovaných dát,
- realizáciu rozhodnutí odvodených od trendov vo vývoji ukazovateľov výkonnosti.

**1.10 Vzájomne prospešné vzťahy s dodávateľmi**

Každá organizácia pracuje efektívnejšie, pokiaľ rozvíja vzťahy s dodávateľmi, ktoré sú založené na vzájomnej dôvere, podporované znalosťami a integráciou.

**K procesom ktoré pomáhajú vytvoriť dlhodobé partnerské vzťahy s dodávateľmi patria:**

- definovanie zvláštnej politiky a stratégie vzťahov s dodávateľmi,
- výber kľúčových dodávok podľa stanovených kritérií a definovanie strategicky významných dodávateľov,
- výber a hodnotenie potenciálnych dodávateľov, ako prevenciu v odberateľsko – dodávateľských vzťahoch,
- poskytovanie vhodných foriem technickej pomoci dodávateľom (financovanie zariadení, know-how apod.),
- systematická komunikácia s dodávateľmi a zdieľanie najlepších praktík,
- účasť na spoločných projektoch zlepšovania,
- využívanie optimálnych foriem overovania zhody dodávok,
- priebežné hodnotenie výkonnosti dodávateľov, ich schopnosti plniť požiadavky obchodnej zmluvy,
- motivácia dodávateľov a vytvorenie podmienok k dlhodobým vzťahom. [4]

*Dodávateľ musí byť partnerom nie nepriateľom!*

## **1.11 Spoločenská zodpovednosť**

Etický prístup a vykonávanie činností organizácie tak, aby poskytované služby boli nielen v záujme organizácie, ale všetkých zainteresovaných strán. Tento prístup je podporovaný aj Európskou úniou.

**Pre naplnenie tohto princípu majú kľúčový význam:**

- uvedomenie si role organizácie v ovplyvňovaní externého prostredia,
- implementácia systému managementu kvality, systému environmentálneho managementu, systému bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci,
- vytvorenie prostredia, špeciálnych programov pre rýchlu adaptáciu zamestnancov v nových podmienkach,
- podpora regionálneho školstva, zdravotníctva, kultúry, športových akcií, z hľadiska rozvoja regiónu v ktorom organizácia podniká,

- systematické znižovanie negatívnych dopadov činnosti organizácie na životné prostredie,
- racionálne využitie prírodných zdrojov,
- systematické skúmanie názorov a vnímanie zainteresovaných strán,
- účasť v najrôznejších súťažiach o najvýkonnejšie organizácie (súťaž o národné a nadnárodné ceny za kvalitu). [4]

## 2 MERANIE SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV A SLUŽIEB

### Význam merania spokojnosti zákazníkov

Postupy merania spokojnosti zákazníkov sú najefektívnejšími činnosťami pri naplňovaní princípu tzv. spätnej väzby. Bez podpory odozvy žiadna organizácia nemá v konkurenčnom prostredí šancu na dlhodobjšie prežitie. Informácie získané meraním spokojnosti a ich dynamické vyhodnocovanie umožňuje vrcholovému managemnetu organizácie poznať a sledovať aj ďalšie ukazovatele výkonnosti, vrátane ekonomických. [5] Vývoj miery spokojnosti a lojality zákazníkov by mal byť jedným z dôležitých impulzov pre procesy zlešovania.

### Zákazník

Pojem „zákazník“ je myslený ktokoľvek, komu odovzdávame výsledky vlastných aktivít. Možno vymedziť štyri základné skupiny zákazníkov:

- a) interní zákazníci (zamestnanci vlastnej firmy, nadväzujúce výrobné linky, kolegovia, ktorí naše výsledky používajú ako vstupy do svojich procesov),
- b) sprostredkovatelia (sklady, dealeri),
- c) externí zákazníci (iné organizácie, alebo fyzické osoby využívajúci dodané výstupy),
- d) koneční užívatelia (finálni spotrebitelia našich produktov). [2]

### 2.1 Pojem uspokojenie a spokojnosť zákazníkov

Pod pojmom uspokojenie požiadaviek zákazníka rozumieme vnímanie a pochopenie zákazníkových očakávaní, ktoré dodávateľ svojou činnosťou naplnil alebo prekročil. Hodnotenie spokojnosti zákazníka je teda vlastne hodnotením toho, ako zákazníci chápu činnosť firmy ako dodávateľa.[6]

Uspokojenie požiadaviek zákazníka sa odohráva len v jeho hlave a môže alebo nemusí vyhovovať skutočnej situácii. Vieme, že ľudia formujú svoje postoje veľmi rýchlo, ale menia ich pomaly.[7]

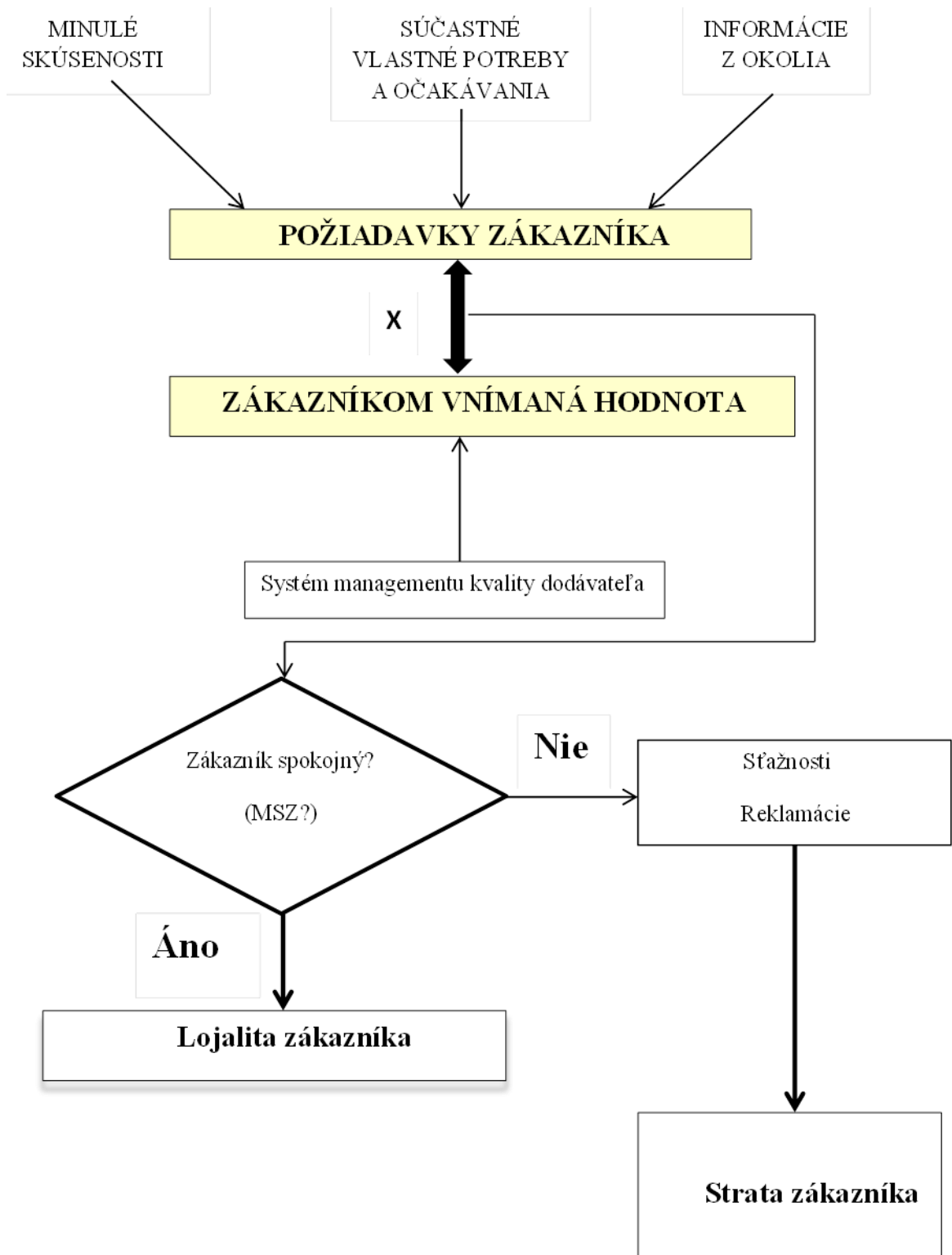
### Spokojnosť zákazníka

Podľa STN ISO 9001:2009 spokojnosť zákazníka je stav keď: „*Potreby a očakávania sú uspokojované stále, počas celej doby životnosti výrobku alebo služby.*“ [10] Súhrnne sa rozumie pod spokojnosťou zákazníka výsledok komplexného psychického porovnávacieho procesu. Zákazník porovnáva svoje vlastné skúsenosti po použití nejakého služby, tzv. „reálny“ výkon s očakávaniami, želaniami, individuálnymi normami, alebo iným porovnávacím štandardom. Ak sa tento „očakávaný“ výkon potvrdí alebo prekoná, vytvára sa spokojnosť zákazníka. [7] Základný model spokojnosti zákazníka je uvedený v obrázku (Obr. 5).

#### Rozoznávame tri základné stavy spokojnosti:

- **potešenie zákazníka**, charakterizované tým, že vnímaná realita a poskytnutá hodnota prevyšuje jeho pôvodné predstavy a očakávania;
- **úplná spokojnosť zákazníka**, daná úplnou zhodou medzi potrebami a očakávaniami a vnímanou realitou;
- **limitovaná spokojnosť zákazníka**, kedy už vnímaná realita nie je totožná s pôvodnými požiadavkami. [2]





Obr. 6. Základný model spokojnosti zákazníka. [2]

## 2.2 Lojalita zákazníka

Pojem „lojalita zákazníka“ je definovaný ako: „*spôsob chovania sa zákazníka, prejavujúci sa na trhu hlavne dvoma dôsledkami: opakovanými objednávkami a pozitívnymi referenciami do okolia.*“ [2] Rozdiel medzi spokojnosťou a lojalitou je spôsobený tým, že postupy monitorovania spokojnosti obvykle neprihliadajú ku dvom závažným okolnostiam: dynamike trhu a rozsahu ponuky konkurencie.

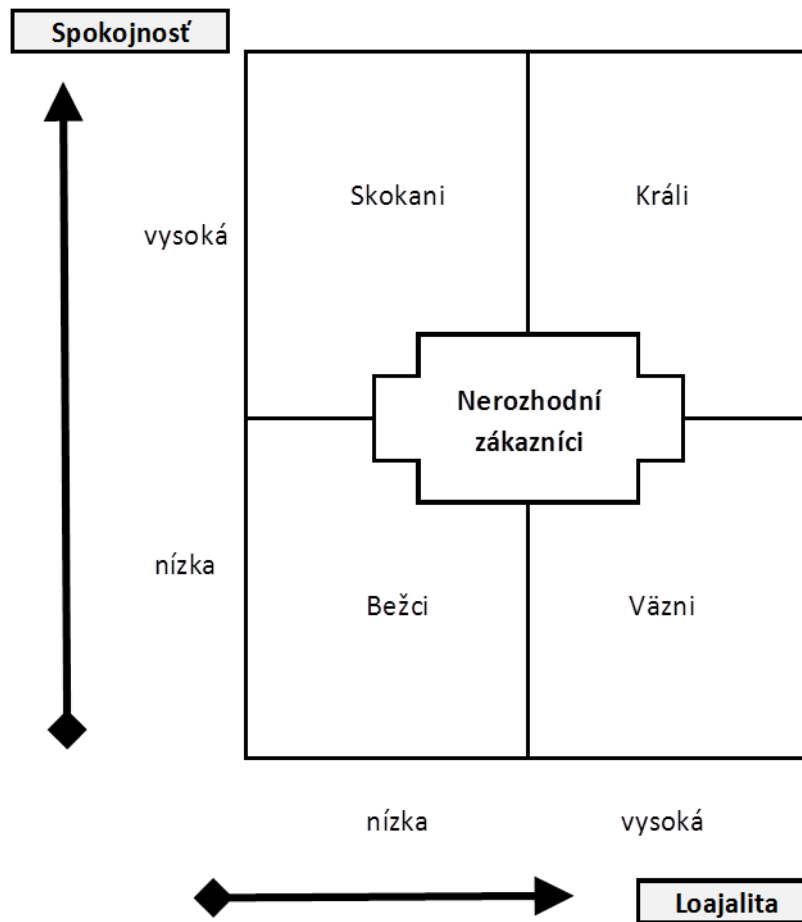
### Hlavné faktory lojality zákazníkov:

- potešenie zákazníka
- úplná spokojnosť zákazníka
- pozícia dodávateľa na trhu
- miera vzájomnej závislosti dodávateľa a zákazníka
- zotrvačnosť a pohodlnosť zákazníka. [2]

Zložitosť vzťahov medzi spokojnosťou a lojalitou zákazníkov možno ilustrovať tzv. maticou spokojnosti a lojality znázorněnou v obrázku (Obr. 6).

### Podľa očakávaného chovania možno vymedziť tieto skupiny zákazníkov:

- **skokani**, vďaka veľkej konkurenčnej ponuke a malej rozdielnosti v hodnote pre zákazníka sa budú snažiť často meniť značku,
- **králi**, pre ktorých vysoká miera spokojnosti bude stotožnená s ich vernosťou k doterajšiemu dodávateľovi. Táto skupina tvorí spoľahlivú záruku ekonomických výsledkov organizácii,
- **bežci**, tzv. nespokojní zákazníci, majú možnosť inej ponuky na trhu, ide o typických stratených zákazníkov,
- **väzni**, zákazníci ktorý z dôvodu neexistencie konkurenčnej ponuky, stereotypu nakupovania, alebo odhadovaných vysokých nárokov na zmenu dodávateľa, zostávajú klientmi aj napriek nízkej úrovne spokojnosti,
- **nespokojní zákazníci**, ich chovanie je nevyspytateľné.



Obr. 7. Matica spokojnosti a lojality zákazníkov. [2]

### 2.3 Kvalita služieb

Jednou z najznámejších definícií služieb je definícia od amerického autora Kotlera, ktorý uvádza : „Služba je akákoľvek činnosť alebo výhoda, ktorú môže poskytnúť jedna strana druhej strane, je v zásade nehmotná a jej výsledkom nie je vlastníctvo. Produkcia služby môže, ale nemusí byť spojená s hmotným produktom.“ [11]

Kvalitu služieb možno rozdeliť na:

- fyzickú (jej obsahom sú hmotné prvky poskytovania služby),
- spoločenskú (do jej obsahu patria image, dobré meno, reputácia),

- interaktívnu (interakciu personálu a zákazníkov ako aj zákazníkov samotných). [12]

Hodnotiť a merať kvalitu služieb je zložitejšie, ako hodnotiť a merať kvalitu produktov. Zákazníci hodnotia len samotný výsledok služby, ale všímajú si taktiež proces poskytovania služby (chovanie personálu, prostredie, atď.) Jedine kritéria, ktoré môžu byť základom pre hodnotenie kvality služieb, sú definované zákazníkmi. [13]

Základné dimenzie kvality služby:

- a) Vplyv prostredia na zákazníka (budovy, podnikové miestnosti, technické pomôcky, vzhľad personálu).
- b) Spoľahlivosť služby (spoľahlivosť, svedomitosť, kontinuita).
- c) Citlivý prístup k zákazníkovi (rýchlosť, ochota, flexibilita).
- d) Kvalifikovanosť personálu (čestnosť, zodpovednosť, kompetentnosť).
- e) Vcítienie sa do individuálnych želaní zákazníka – empatia (pochopenie, komunikácia, dosiahnuteľnosť). [14]

## 2.4 Metodika merania spokojnosti zákazníkov

K profesionálnemu a systematickému zvládnutiu meraní by firmy mali realizovať potrebné kroky:

1. Definovanie, kto je pre firmu zákazníkom.
2. Definovanie požiadaviek zákazníkov a znakov spokojnosti.
3. Návrh a tvorba dotazníka.
4. Stanovenie veľkosti vzorky zákazníkov.
5. Výber vhodnej metódy zberu dát.
6. Využitie výsledkov merania spokojnosti, ako vstupy pre procesy zlepšovania. [15]

### 2.4.1 Kto je pre firmu zákazník?

Tu je potrebné vychádzať zo základnej teórie moderného managementu kvality, ktorá hovorí, že zákazník je každý, komu odovzdávame výsledku našej práce. Každá organizácia má dve skupiny zákazníkov: interných a externých. Interní, sú zamestnanci firmy a externí

zákazníci sú sprostredkovatelia, odberatelia a koneční užívatelia výrobkov a služieb. Definiovanie zákazníkov má vplyv nielen na náklady spojené s meraním spokojnosti, ale aj na všetky aktivity spojené s týmto meraním! [4]

Po objasnení kto je pre firmu reálnym zákazníkom, je potrebné zdefinovať požiadavky zákazníkov a znaky ich spokojnosti.

#### 2.4.2 Požiadavky zákazníka

Pod pojmom požiadavky zákazníka chápeme: „transformáciu hlasu zákazníka do formulácii zrozumiteľných dodávateľmi, obsahujúce potreby a očakávania.“

Odhaľovanie potrieb zákazníkov by malo byť štandardným marketingovým procesom. V rámci neho môžu byť požiadavky členené podľa rôznych hľadísk, ako napríklad :

- **podľa času**, existujúce požiadavky súčasné a budúce,
- **podľa stavu** požiadavky, emocionálne a racionálne,
- **podľa úrovne** požiadavky primárne a sekundárne. [8]

#### Kano – model spokojnosti zákazníka

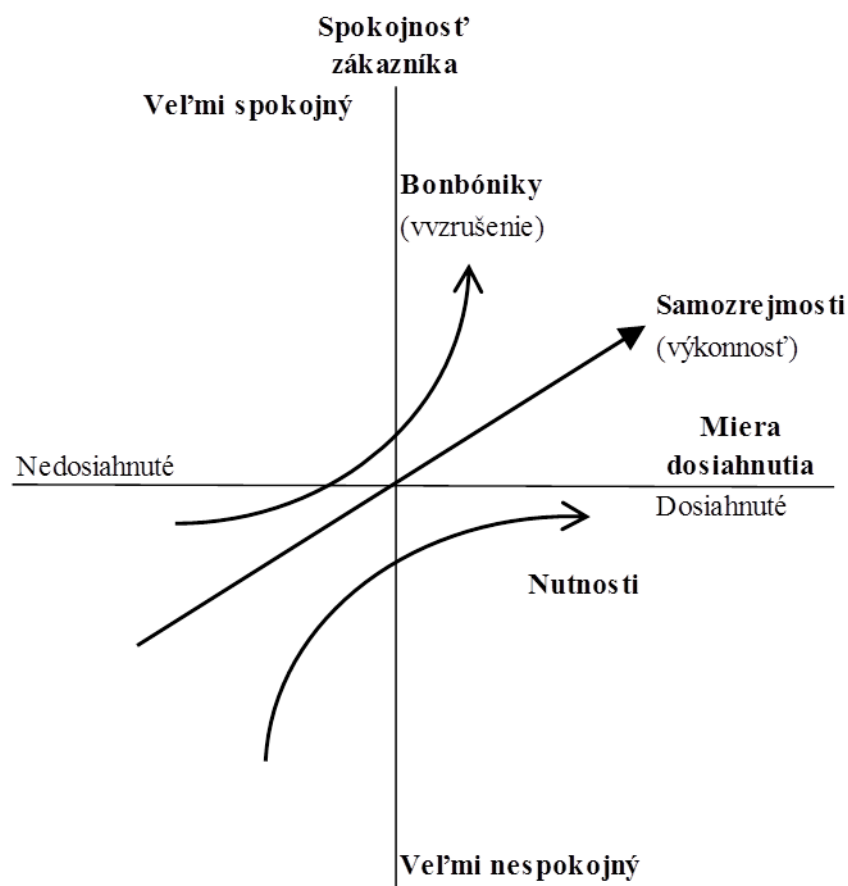
Prostredníctvom Kano – modelu je zdôraznená rôznorodosť požiadaviek zákazníkov podľa ich významu pre spokojnosť. Tento model sa orientuje na Maslowovu hierarchiu potrieb, ktorá ponúka nasledovné konštatovanie: „Pre základné potreby človeka platí, že vyššie potreby vznikajú, resp. sa uspokojujú, až po uspokojení nižších potrieb.“ Človek sa môže nachádzať na rôznej úrovni potrieb s rôznymi prioritami. Ľahšie sa ovplyvňujú záujmy človeka, ťažšie sa ovplyvňujú jeho postoje a najmä hodnotová orientácia. Kano-model (Obr. 7) ďalej určuje dve nosné dimenzie „stupeň splnenia zákazníkových požiadaviek“ a „stupeň spokojnosti zákazníka.“ [8]

Predpokladá sa, že u akéhokoľvek výrobku alebo služby môžu byť vymedzené tri skupiny požiadaviek, ktoré ovplyvňujú mieru spokojnosti zákazníkov.

- *Bonbóniky*, znamená skupinu požiadaviek, pre ktoré je typické, že keď ich zákazník nedostane, alebo nevyužije, nezníži to jeho spokojnosť. (Naopak ale platí, že ich

využitím zažije zákazník stav príjemného vzrušenia, nad tým čo mu bolo poskytnuté).

- *Samozrejmosti*, čo je veľká skupina požiadaviek súvisiacich s plnením funkcie daného produktu.
- *Nutnosti*, požiadavky, pre ktoré je charakteristické, že v najlepšom prípade nevedú k nespokojnosti zákazníka. (Môžu byť spojené s legislatívne stanovenými požiadavkami). [2]



Obr. 8. Kanov model spokojnosti zákazníka. [2]

### 2.4.3 Znaký spokojnosti zákazníka

Sú to merateľné a nemerateľné znaky ktoré zaisťujú, že požiadavky zákazníkov budú splnené a priamo podmieňujúce mieru vnímaného výrobku alebo služby. Pre definovanie znakov spokojnosti sa v praxi využívajú dve základné metódy:

#### 1) Metóda rozvoja znakov kvality

Podstatou tejto metódy je, že aktívnymi účastníkmi sú zamestnanci, ktorý daný produkt vyrábajú alebo dodávajú. Za predpokladu vžitia sa do role zákazníka definujú jeho budúce požiadavky. Tu je vyžadovaný moderátor, ktorý môže aplikovať pri vedení skupiny zamestnancov brainstorming, afinitní diagram a iné metódy plánovania kvality.

#### 2) Metóda naslúchania hlasu zákazníka

V tejto metóde sa pracuje so vzorkou súčasných resp. potenciálnych zákazníkov.

K metódam naslúchania patria hlavne:

- diskusia v ohniskových skupinách;
- priame interview s jednotlivcami;
- dotazníková metóda
- metóda kritických udalostí. [2]

#### *Diskusia v ohniskových skupinách*

Neštruktúrované rozhovory sú vedené odborne fundovaným moderátorom v malej skupine 8 až 12 respondentov. Proces plánovania a realizácie skupinových rozhovorov predstavujú nasledovné kroky: definovanie problému, špecifikácia cieľa kvalitatívneho výskumu, stanovenie otázok pre skupinové rozhovory, výber a nábor respondentov, výber moderátora, realizácia rozhovorov, analýza rozhovorov, interpretácia a prezentácia rozhovorov. Dôraz je kladený na interakciu členov skupiny. Diskusia by nemala trvať viac ako 2 hodiny.[7]

#### *Priame interview s jednotlivcami*

Pýtajúci sa kladie jednotlivým účastníkom otázky podľa vopred pripraveného dotazníku, tak aby výsledkom bol pokiaľ možno ucelený zoznam požiadaviek zákazníka, resp. znakov ich spokojnosti. Rozhovor by mal trvať max. 1 hodinu.

K definovaniu znakov spokojnosti je nevyhnutný dvojnásobný počet interview než diskusii v ohniskových skupinách. V priemere 5 interview odhalí asi 50% požiadaviek a znakov, 25 interview s jednotlivcami odhalí až 98% všetkých požiadaviek a znakov. [2]

### *Metoda dotazníková*

Je topickou metódou nepriameho styku so zákazníkmi. Vzorke zákazníkov je zaslaný vopred vpracovaný dotazník, ktorý musí byť konštruovaný tak, aby umožnil po spracovaní údajov, rozpoznanie požiadaviek zákazníkov a znakov spokojnosti s daným produktom.

### *Metoda kritických udalostí*

Ide o pravdepodobnejšie najlepšie spôsoby definovania požiadaviek zákazníkov a znakov ich spokojnosti. Pod pojmom „kritická udalosť“ rozumieme úplne konkrétne vyjadrenie zákazníka, ktoré sa vzťahuje k pozitívnej alebo negatívnej skúsenosti s využitím daného produktu. Je to spomienka ktorá zákazníkovi nevymizla z pamäti. Kritická udalosť sa vyznačuje základnými vlastnosťami, ktoré popisujú:

- chovanie produktu, alebo toho kto produkt poskytuje;
- musí byť špecifická (popisovať len jeden určitý aspekt chovania);
- musí byť jednoznačná, aby neumožňovala rozdielnu interpretáciu;
- musí sa opierať o skúsenosť toho, kto udalosť pociťuje.

Cieľom popísaných metód je čo najpresnejšie vymedziť podstatné požiadavky zákazníkov a štruktúru znakov, ktoré priamo ovplyvňujú pozitívny, alebo negatívny pocit zákazníkov.

*Bez určenia týchto znakov nemožno objektívne monitorovať a merať spokojnosť zákazníkov!*

## **2.5 Návrh a tvorba dotazníka**

Dotazníky sú jedným z najobvyklejších spôsobov zisťovania spokojnosti zákazníka. Nevyžadujú si vysoké náklady na anketárov, sú najmenej vynútenou formou zbierania informácií a poskytujú respondentovi úplnú anonymitu. Nie je problém do dotazníka zahrnúť aj chúlостivejšie, citlivejšie otázky. Dotazníky sú tiež najpoužívanejšou metódou, pre získavanie názorov na mieste služby. Zákazník následne po použití služby vyplní dotazník, čím sa získajú aktuálne a presné informácie. [9]

**Dobrý dotazník by mal vyhovovať trom hlavným požiadavkám :**

- účelovo technickým - otázky by mali byť formulované a zastavené do



takého celku, aby dopytovaný čo najpresnejšie odpovedal na to, čo nás zaujíma,

- psychologickým - vytvoriť také podmienky, aby sa mu táto úloha zdala byť jednoduchá, príjemná, želaná. Ide o to, aby respondent odpovedal stručne a pravdivo,
- zrozumiteľnosti, aby respondent všetkému rozumel, aby mu bolo jasné čo sa od neho chce, ako má postupovať a vyplňovať formulár. [15]

### Štruktúra dotazníka

Existujú dva hlavné prístupy k tvorbe dotazníku. *Sociologický prístup* má za cieľ prebrať čo najviac oblastí a návaznosti. Je rozsiahly a nehospodárny. *Ekonomický prístup* spočíva v jasnej formulácii a stručnej podobe.

Každý dotazník má svoju logickú štruktúru, ktorá podporuje plynulosť dopytovania.

*Štruktúrovaný dotazník* s pevnou logickou štruktúrou, ktorú treba dodržiavať, využíva väčšinou otázky uzavreté. Výhodou je rýchlosť, jednoduchosť, ľahké zaznamenanie a spracovanie odpovedí. Nevýhodou zníženie informačnej hodnoty.

*Pološtruktúrovaný dotazník* využíva polo uzavreté, alebo otvorené otázky. Respondent sa voľne vyjadruje, používa vlastný slovník tým je spracovanie odpovedí náročnejšie. [9]

### Medzi základné kroky tvorby dotazníka patria:

- formulovanie otázok pre dotazník;
- voľba vhodného formátu;
- popis vstupných informácií pre zákazníka;
- definovanie usporiadania dotazníka. [2]

#### 2.5.1 Formulovanie otázok pre dotazník

Poradie otázok je úzko spojené s logickou štruktúrou tzn. každá otázka ovplyvňuje odpoveď na seba samu a zároveň aj na otázky nasledujúce. Preto je potrebné usporiadať

otázky tak, aby sa vzájomne neovplyňovali ale zároveň je vhodné, aby otázka uľahčila pochopenie nasledujúcich otázok. Preto býva dotazník usporiadaný týmto spôsobom:

*spoločenská rubrika* – má za úlohu osloviť respondenta, vysvetliť cieľ výskumu, špecifikovať ako a dakedy dotazník vyplniť,

*úvodné otázky* – mali by naviazať pozitívny kontakt s respondentom, prebudiť v ňom záujem, získať jeho dôveru a spoluprácu. Bývajú ľahké ale zaujímavé,

*filtrčné otázky* – zaisťujú, aby odpovedal iba respondent od ktorého požadované informácie chceme,

*zahrievacie otázky* – bývajú všeobecné a zamerané na vybavovanie si z pamäti,

*špecifické otázky* – zisťujú požadované informácie potrebné k objasneniu skúmaného problému,

*identifikačné otázky* – charakteristika respondenta, podľa ktorej je možné pri spracovaní informácie triediť do určitých skupín,

*poďakovanie respondentovi za spoluprácu.* [9]

### 2.5.2 Voľba vhodného formátu – hodnotiacej škály

Výskum trhu má vyvinutých niekoľko rôznych typov hodnotiacich škál: Likertove, checklisty, sématické diferenciálne škály, numerické hodnotiace škály, zoraďovacie škály a SIMALTO škály. [8]

Zvoliť vhodný formát je dôležité pre budúce požiadavky kvalifikácie miery spokojnosti zákazníkov.

**Formát checklistov** je jednoduchou verziou formátov, ktorá je založená na tom, že respondent odpovedá len „**áno**“ alebo „**nie**“, resp. „súhlasím“ - „nesúhlasím“. Výsledkom je dvojstavové hodnotenie spokojnosti, pričom reakcia je buď pozitívna, alebo negatívna. čím je počet negatívnych reakcií vyšší, tým je miera spokojnosti nižšia. Tento formát je síce veľmi jednoduchý, ale umožní len hrubý odhad miery spokojnosti zákazníka.

**Formát Likertov** vychádza z toho, že každý respondent má možnosť viacstavového (škálového) hodnotenia. Najpoužívanejšie alternatívy Likertovho formátu sú uvedené v obrázku (Obr.8).

Likertov formát možno uvádzať v trojstupňovom, päťstupňovom alebo aj v desaťstupňovom hodnotení. Významnou výhodou je to, že dáva respondentom možnosť variability hodnotenia a tým poskytuje spoľahlivejšiu a vyššiu presnosť výsledkov. V záujme zvýšenia atraktivity dotazníkov je možné Likertov formát aplikovať s využitím :

- slovnej klasifikácie (dobré, uspokojivo, neuspokojivo, atď.),
- klasifikácie miery spokojnosti pomocou rôznych jednoznačných grafických symbolov (slniečka, šípky, atď.),
- ocenenie miery spokojnosti tým, že zákazníci dostanú možnosť rozdeliť (napr.100 bodov medzi všetky znaky spokojnosti). [2]

Silný nesúhlas 1	Nesúhlas 2	Neutrálny 3	Súhlas 4	Silný súhlas 5
Veľmi nespokojný 1	Nespokojný 2	Neutrálny 3	Spokojný 4	Veľmi spokojný 5
Veľmy zlý 1	Skôr zlý 2	Neutrálny 3	Skôr dobrý 4	Veľmi dobrý 5

Obr. 9. Príklad Likertovho formátu. [2]

**Formát sématické škály** ukazujú názorné okruhy medzi dvomi protichodnými slovami. Respondent môže dobre definovať silu svojho postoja. V sématickej škále je typických sedem možností, ako je znázornené v obrázku (Obr.9).

1. Sú pre Vás medzinárodné ISO certifikáty dôležité?							
nepodstatné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	mimoriadne dôležité

Obr. 10. Príklad sématickej hodnotiace škály.

**Numerické hodnotiace škály** vyžadujú aby si respondent vybral jeden znak z desiatich, ktorým určí silu postoja. Neexistuje však pravidlo, ktoré by určovalo koľko stupňová by mala škála mala byť. Napríklad respondenti majú priradiť bod od 1 po 10, kedy 10 znamená veľmi dôležitý a 1 nepodstatný aspekt.

**Zorad'ujúce škály** vyžadujú od respondenta určiť relatívnu veľkosť jeho postoja k danému kritériu a usporiadať kritéria podľa dôležitosti, preferencií a pod.

**SIMALTO škály** (kompromis viacstupňových súčasne pôsobiacich atribútov) – sa používa pre zbieranie údajov zákaznických priorit a oblastí pre nich akceptovateľných a neakceptovateľných stupňov služieb. Sú vhodné pre hodnotenie jedného podnikateľa ako aj pre jeho hodnotenie s konkurenčnou firmou. [8]

### 2.5.3 Popis vstupných informácií pre zákazníka

Vstupné informácie by dopytovaného mali zoznámiť s účelom a zmyslom dopytovania. Mali by poskytnúť vyčerpávajúci a zrozumiteľný návod k vyplneniu dotazníka a motivovať respondentov k objektívnym reakciám. Veľmi dôležitá je grafická úprava a obsah úvodného textu. Úvodný text by mal hlavne :

- vzbudiť záujem respondenta, vysvetliť mu cieľ výskumu a význam jeho odpovedí,
- apelovať na spoluprácu dopytovaného, zdôrazniť mu zmysel poskytnutých informácií,
- určiť spôsob vyplnenia dotazníka (krížiky, podčiarkovanie atď.),
- určiť termín a spôsob odovzdania dotazníka,
- uistiť respondentov o dodržaní anonymity. [16]

### 2.5.4 Definitívne usporiadanie dotazníka

Dotazník by mal obsahovať tieto základné časti:

- otázky súhrnného charakteru, ktoré môžu viesť aj k poznaniu budúceho chovania zákazníkov,
- otázky zamerané na hodnotenie miery spokojnosti s jednotlivými znakmi,
- všeobecné otázky segmentácie zákazníkov, napr.(segmentácia podľa veku, miesta bydliska, pohlavia, dôvodu nákupu atd.). [2]

Dotazník je potrebné dôkladne zostaviť, vyskúšať a zbaviť chýb pred vlastným použitím, tzv. **pilotážou**. Výhody a nevýhody dotazníkov sú uvedené v tabuľke (Tab. 2).

Tab. 2. Výhody a nevýhody dotazníkov. [6]

Dotazníky	
Výhody	Nevýhody
1. Nízke náklady.	1. Nízke percento návratnosti.
2. Žiadne zavádzanie anketárov.	2. Neskorá odozva.
3. Nevtieravé, anonymné.	3. Krátke otázky.
4. Vzdialenosť nieje problém.	4. Jednoduché otázky.
5. Široký výber distribučných metód.	5. Narýchlo vylnené, čas neprehľadné odpovede.
6. Výskum priamo v mieste poskytovania služby.	6. Nereprezentatívna vzorka respondentov.

### 2.6 Stanovenie veľkosti výberu

Výberom zákazníka myslíme výberovú vzorku, tzv. taký počet zákazníkov ktorých skúmaním získame s určitou pravdepodobnosťou rovnaké výsledky merania, aké by boli dosiahnuté v prípade ,že by sme oslovili všetkých zákazníkov. [2]

#### Vzorkovanie zákazníkov vyžaduje:

- stanovenie veľkosti výberu respondentov,
- výber respondentov tak, aby bola vzorka reprezentatívna,
- určenie konfidenčnej úrovne (stupeň spoľahlivosti údajov).

**V zásade existujú tri základné prístupy k vzorkovaniu.**

**Metoda Consensus**, kde veľkosť výberu je rovná veľkosti súboru. Miera spokojnosti sa zisťuje u všetkých zákazníkov organizácie. Využitie metódy sa dá očakávať vtedy, keď:

- a) organizácia má obmedzený počet zákazníkov (asi do 100),
- b) dodávateľskej organizácii záleží na názoroch všetkých zákazníkov,
- c) organizácia je na zber dát a vyhodnotenie spokojnosti ochotná uvoľniť potrebné zdroje,
- d) existuje počítačová databáza.

**Metóda úsudková**, je to typicky empirická metóda. Vychádza zo skúseností ľudí, ktorý sa vzorkovaním zaoberajú, kde veľkosť a zloženie vzorky je závislé na ich vôli. Úsudková metóda by mala byť využitá len tam, kde sa nedá nasadiť metóda Consensus a kde z určitých dôvodov nie je možné aplikovať štatistické metódy vzorkovania.

**Metóda štatistická (pravdepodobnostná)**. Vzorkovanie vychádza z teórie pravdepodobnosti a matematickej štatistiky. Jej hlavné znaky sú:

- a) používa sa výhradne náhodný výber respondentov,
- b) je možné štatisticky určiť veľkosť vzorku,
- c) je možné definovať pravdepodobnosť, že vybraná vzorka reprezentuje celý súbor zákazníkov,
- d) získané dáta sa dajú zovšeobecniť na celý súbor zákazníkov. [2]

## 2.7 Výber vhodnej metódy zberu dát

Určenie vhodnej metódy zberu dát závisí hlavne od:

- rozsahu výberu respondentov,
- uvoľnených zdrojov určených pre meranie spokojnosti,
- technických možností organizácie,
- požiadaviek na návratnosť dotazníkov.

Pre meranie spokojnosti zákazníkov sa využívajú v praxi najčastejšie metódy zberu dát pomocou telefónu, klasickej či elektronickej pošty, využitím Internetu, pomocou osobných

rozhovorov so zákazníkmi, alebo metódou „ pro forma.“ Najdôležitejšie charakteristiky metód zberu dát sú popísané v nasledujúcej tabuľke (Tab. 3). [2]

Tab. 3. Charakteristika metód zberu dát. [2]

Metóda zberu dát	Výhody	Nevýhody
pomocou telefónov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- metóda priameho styku</li> <li>- vysoká odozva</li> <li>- možnosť okamžitého vyhodnot'ovanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoké náklady</li> <li>- obtiažnosť získania telefónnych čísel zákazníkov</li> </ul>
poštou zasielanými dotazníkmi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízke náklady</li> <li>- použitie aj pre prípady veľkých vzdialeností zákazníkov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- metóda nepriameho styku</li> <li>- malá odozva</li> <li>- nutnosť motivácie zákazníkov</li> </ul>
elektronickou poštou	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoká odozva</li> <li>- možnosť okamžitého vyhodnotenia</li> <li>- rýchlosť získania dát</li> <li>- možnosť napojenia priemyslových zákazníkov on-line</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- metóda nepriameho styku</li> <li>- malé % zákazníkov napojených na internet</li> </ul>
priamimi pohovormy	<ul style="list-style-type: none"> <li>- metóda priameho styku</li> <li>- vysoká odozva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vysoké náklady pri väčších vzdialenostiach zákazníkov</li> <li>- nutnosť operatívnej evidencie opýtaných</li> <li>- obtiažne dodržanie štruktúry vzoriek</li> </ul>
„ pro forma" dotazníky	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízke náklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nízka odozva</li> <li>- nemožnosť exaktného vzorkovania</li> <li>- reakcie od zákazníkov s extrémnym vnímaním</li> </ul>

## 2.8 Postupy pre vyhodnocovanie dát o spokojnosti zákazníkov

Analýzu vyhodnocovania dát o spokojnosti zákazníka vyžaduje povinne aj súbor noriem ISO 9000:2000, je zrejmé že tento krok v rámci uplatňovania metodiky merania spokojnosti je zásadný! Existuje veľa možností, ako s dátami narábať. Je potrebné mať na zreteli:

- rôzne znaky spokojnosti môžu mať pre zákazníka rozdielnú závažnosť;
- rozpoznanie trendov vo vývoji miery spokojnosti je rozhodujúce;
- s výsledkami vyhodnocovania miery spokojnosti zákazníkov by mali byť oboznámení všetci zamestnanci firmy.

### 2.8.1 Určenie váh znakov spokojnosti

Ďalšou štandardnou úlohou po určení znakov spokojnosti je stanovenie váh znakov spokojnosti. Kvantitatívna váha vyjadruje mieru dôležitosti (významnosti), ktorú zákazníci prikladajú jednotlivým znakom spokojnosti. K určeniu dôležitosti znakov je možné využiť radu rôznych metód. K najčastejšie využívaným patria :

- a) metóda alokačná,
- b) metóda párového porovnania.

**Metoda alokačná.** patrí medzi najjednoduchšie metódy stanovenia váh. Princíp spočíva v tom že, každému z dopytovaných zákazníkov dáme možnosť do vopred pripraveného formulára rozdeliť určitú sumu bodov (ako najvhodnejšie sa javy celkový počet bodov 100). Zákazník tento sumár rozdelí podľa svojho názoru medzi jednotlivé znaky, pričom je možné, že niektorému znaku nemusí prideliť žiadnu váhu. Korektný výsledok sa dá očakávať, pokiaľ by bola vzorka respondentov minimálne 30.

**Metoda párového porovnania.** Princíp metódy je v tom, že zákazníci porovnávajú vždy len dva (pár) znaky spokojnosti medzi sebou, ale tak, aby boli vyčerpané všetky alternatívy dvojíc v celom zozname znakov spokojnosti.

**Fullerova metóda párového porovnania.** Pri predpoklade , že zákazníkovi je daná možnosť oceniť váhu u celkom  $n$  znakov spokojnosti. K tomuto účelu dostane vopred pripravenú maticu (tabuľku), ktorá musí obsahovať  $n$  základných stĺpcov a  $n$  základných riadkov. V tejto matici potom zákazník individuálne porovnáva vždy dvojicu znakov tak, že má tri možnosti:



- a) důležitější znak označí číslem 1,
- b) méně důležitý znak číslem 0,
- c) rovnako důležité znaky čísly 0,5.

Postupne sa zaplnia všetky políčka v matici. Takto vyplnené matice sa odovzdajú moderátorovi (dopytovateľovi), ktorý zabezpečí ďalšie spracovanie. Matica párového porovnávania by mala obsahovať ďalšie dva stĺpce pre výpočet tzv. riadkových súčtov  $F(V_i)$  a jednotlivých znakov  $w_i$ . [5]

K výpočtu riadkových súčtov (čo je suma hodnôt v jednotlivých riadkoch matice) sa využíva vzťah:

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

V ktorom  $a_{ij}$  reprezentuje hodnotu zapísanú v políčku  $i$ -tého riadku a  $j$ -tého stĺpca matice. U Fullerovej metódy sa hodnota váhy ( $i$ -tého) znaku spokojnosti zákazníka počíta pomocou vzťahu:

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

Pokiaľ sa takéto jednotlivé hodnotenia váh znakov spokojnosti spracujú na vhodnej vzorke zákazníkov spôsobom výpočtu priemernej hodnoty váh, získame výsledné hodnoty váh, pre ktoré musí platiť:

$$\sum_{i=1}^N w_i = 1 \quad (3)$$

Najrozšírenejšia forma kvantifikácie miery spokojnosti zákazníkov vedie k výpočtom indexu spokojnosti.

Index spokojnosti zákazníkov je popri finančných indexoch jeden z najkomplexnejších ukazovateľov výsledkov snaženia sa profesionálov kvality. Jeho podstatou je kvantifikácia názorov na zákazníkov na poskytované výrobky a služby za účelom ich zlepšovania v piatich hlavných skupinách:

- lepšie pochopenie zákazníkov;
- dôslednejšie presadzovanie očakávaní zákazníkov v špecifikáciách;
- lepšia realizácia výrobkov a služieb;
- lepšie zviditeľňovanie a menšie zveličovanie;
- pestovanie zmyslu zákazníkov pre dané výrobky a služby. [17]

Index spokojnosti  $I_{sz}$  je formulovaný nasledujúcim vzťahom:

$$I_{sz} = \frac{I_{ss} + k \cdot I_{sv}}{k + 1} \quad (4)$$

kde,

$I_{ss}$  je index spokojnosti zákazníka so znakmi služieb,

$I_{sv}$  je index spokojnosti so znakmi výrobku,

$k$  je konštanta vyjadrujúca podiel znakov spokojnosti na celkovej spokojnosti zákazníkov.

Index spokojnosti so znakmi služieb sa počíta vzťahom:

$$I_{ss} = \sum_{i=1}^N w_{is} \cdot S_i \quad (5)$$

kde,

$N$  - počet znakov spokojnosti zákazníkov zo službami,

$w_{is}$  - váha  $i$  – tého znaku spokojnosti zo službami. Musí platiť, že

$$\sum_{i=1}^N w_{is} = 1 \quad (6)$$

$S_i$  - hodnotenie miery spokojnosti s i-tým znakom služieb vybranými zákazníkmi:

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^n S_{ix}}{n} \quad (7)$$

$S_{ix}$  - hodnotenie i -tého znaku spokojnosti x - tým zákazníkom. To závisí na použitej Likertovej škále a vyjadrené môže byť v %, bodoch, atď.,

n - rozsah výberu, tj. celkový počet zákazníkov u ktorých je meranie spokojnosti realizované. [2]

## 2.9 Využitie výsledkov merania spokojnosti pre procesy zlepšovania

Výsledky merania spokojnosti majú byť stredobodom sústavnej pozornosti všetkých riadiacich pracovníkov. Akékoľvek negatívne trendy vo vývoji indexu spokojnosti majú byť chápané jednoznačne ako varovanie pred blízkymi problémami a hlavne ako vstupy pre prijímanie účinných projektov zlepšovania. Prečo by sa teda mali organizácie meraním spokojnosti zaoberať:

- a) bez sústavnej podpory rozvoja princípu spätnej väzby nemôžu žiadne systémy manažmentu kvality efektívne pôsobiť ako vo vnútri organizácie tak i navonok,
- b) skúsenosti potvrdzujú že práve vďaka meraniu spokojnosti sú organizácie nútené začať seriózne sa zaoberať skúmaním súčasných i budúcich požiadaviek zákazníkov,
- c) poznanie a predávanie týchto požiadaviek v rámci organizácie pôsobia ako veľmi účinný motivačný faktor zvyšovania výkonnosti zamestnancov,
- d) informácie získané meraním spokojnosti zákazníkov sú vo svetových firmách považované za doslova strategické a v procesoch sledovania a vyhodnocovania miery spokojnosti a lojality zákazníkov býva zamestnaných i viac ako jedno percento všetkých zamestnancov.[4]

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

### 3 ANALÝZA SÚČASTNÉHO STAVU V HOLLEN S.R.O.

#### Predstavenie spoločnosti HOLLEN s.r.o.

Spoločnosť HOLLEN s.r.o. vznikla v roku 2001 pod nemeckým vedením a know-how v automobilovom priemysle. Ponúka rýchle a efektívne riešenia v oblasti zabezpečenia kvality dodávaných dielov a ich komponentov. Zabezpečuje kontrolu u dodávateľov alebo odberateľov, prípadne vo vlastných priestoroch, či už v krajinách svojich pobočiek, alebo aj inde v zahraničí, od výroby cez dodávku až po montáž, vždy podľa požiadaviek zákazníkov.

Hlavným cieľom firmy HOLLEN s.r.o. je podporiť automobilových výrobcov, ich dodávateľov ako aj iné firmy pri odstraňovaní nedostatkov v oblasti kvality nakupovaných dielov, ich kontrola, triedenie, dodatočné práce. Vychádza sa z predpokladu, že pre dodávateľa je cenovo i časovo výhodnejšie poveriť odstránením zistených nedostatkov tamojšiu firmu, ako vyslať na miesto určená vlastný personál.

Súčasťou firmy HOLLEN sú:

- centrála a pobočka VW v Bratislave vid' obrázok (Obr.18),
- pobočka PSA v Trnave,
- pobočka KIA/HYUNDAI v Žiline ,
- dcérska spoločnosť HOLLEN CZ v Mladej Boleslave (Česká republika),

dcérska spoločnosť HOLLEN RUS v Kaluge (Rusko).



Obr. 11. Centrála HOLLEN s.r.o. [18]

### **Základná charakteristika činnosti HOLLEN s.r.o.**

Po dohovore s odberateľom, resp. oddelením, ktoré iniciovalo reklamáciu (napr. oddelenie kvality nakupovaných dielov, OEM):

- na požiadanie dotyčnej dodávateľskej firmy / jej logistiky
- samostatne a v čo najkratšom čase
- s vlastným personálom
- materiálom (náradím)
- prekontrolovať, vytriediť a dodatočnou prácou
- odstrániť chyby na reklamovaných komponentoch
- okrem toho, na požiadanie dodávateľskej firmy kontrolovať kvalitu jej dielov .

### **Získané certifikáty**

Spoločnosť HOLLEN s.r.o. bola certifikovaná spoločnosťou 3EC-NSF International podľa Integrovaného systému manažérstva:

- ISO 9001:2008 Systém manažérstva kvality. Požiadavky.
- ISO 14001:2004 Systémy environmentálneho manažérstva.
- ISO 18001:2007 OHSAS.

### **3.1 Cieľ hodnotenia spokojnosti zákazníkov**

Spoločnosť HOLLEN s.r.o. pravidelne vyhodnocuje spokojnosť zákazníkov v rámci firemných auditov a samozrejme pre zlepšovanie ponúkaných služieb. Keďže doterajšie dotazníky už nevyhovujú požiadavkám vedenia firmy, rozhodli sa pre inováciu a zavedenie dotazníka modernejšieho, prehľadnejšieho, ktorým získajú potrebné informácie od zákazníkov. Navrhnutie a zavedenie nového dotazníku do praxe je zahrnuté v **cieľoch kvality pre rok 2012.**

Cieľom mojej práce bolo navrhnúť:

- nový dotazník a overiť jeho funkčnosť v praxi. Dotazník by mal zodpovedať predstavám vedenia firmy, aby bolo možné vyhodnocovať to, ako ponúkané služby vnímajú zákazníci a získať dôležité informácie pre neustále zlepšovanie sa,
- formulár pre hodnotenie váh znakov spokojnosti,
- vhodné metódy vyhodnocovania a prezentácie získaných dát.

### **Požiadavky vrcholového managementu spoločnosti HOLLEN s.r.o.**

Pre tvorbu nového dotazníka sa rozhodlo na základe vyjadrenia nespokojnosti s dotazníkom doterajším. Návratnosť dotazníkov bola veľmi nízka. Zákazníci mali námietky na komplikovaný, obširny a neprehľadný formulár.

Ďalšia požiadavka bola, aby hodnotenie spokojnosti zákazníkov vykonala nestranná osoba. Management HOLLEN zadal jasnú požiadavku pre tvorbu nového dotazníka a preverenie súčasného stavu spokojnosti zákazníkov Slovenských pobočiek:

- centrála a pobočka VW v Bratislava,
- pobočka PSA v Trnava,
- pobočka KIA/HYUNDAI v Žilina.



## 4 NÁVRH HODNOTENIA SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV

V nasledujúcej kapitole som sa venovala príprave dotazníka, výberu vzorky respondentov a hodnotiacej škály.

### 4.1 Príprava dotazníka

Na základe preštudovania predošlých používaných dotazníkov sme sa po rozhovore so spoločnosťou HOLLEN dohodli na príprave jednoduchšieho, kratšieho a prehľadnejšieho dotazníka. Pre informačné účely je dotazník doplnený krátkym objasnením spôsobu jeho vyplňania a vyhodnocovania. Konceptia bola vytvorená tak, aby zákazníci (respondenti) dokázali vyplniť dotazník bez pomoci pýtajúceho sa. Dotazník vid'. (příloha č. 1.) je spracovaný v MS Word, tabuľkové a grafické znázornenie som vypracovala v programe MS Excel. Dotazník nebol anonymný, ale pre účely použitia v diplomovej práci z dôvodu interných informácií firmy HOLLEN som pristúpila k vyhodnoteniu pomocou číselného označenia. Keďže spoločnosť spolupracuje aj so zahraničnými zákazníkmi dotazník som vypracovala aj v anglickej verzii, vid'. (příloha č. 2.) Každému zákazníkovi bolo pridelené poradové číslo, pod ktorým je vedený v tabuľke výsledkov dotazníkového prieskumu.

### Formulovanie otázok

Po preštudovaní potrebnej literatúry som pristúpila k tvorbe jednotlivých otázok. Otázky som sa snažili sformulovať jednoducho, zrozumiteľné, jednoznačne, v logickom slede. Dotazník je rozdelený do niekoľkých častí. Vstupná časť informuje zákazníka s účelom dopytovania a motivuje k jeho vyplneniu. Ďalšia časť je samotný dotazník s 11 otázkami. Otázky 1- 8 sú uzavreté a určujú znaky spokojnosti, otázky 9 a 10 sú informatívne a posledná 11 otázka je otvorená pre možnosť vyslovenia názorov a postrehov zákazníkov.

**Dotazník s 11 otázkami.**

1. Ako ste spokojný s reakčným časom našej firmy?
2. Ako ste spokojný s prístupom našich technikov ?
3. Ako hodnotíte profesionalitu našich pracovníkov?
4. Ako ste spokojný s kvalitou našej práce?
5. Ako ste spokojný s rýchlosťou našej práce?
6. Ako ste spokojný s cenou našej práce?
7. Ako ste spokojný s pomerom ceny a kvality oproti konkurencii?
8. Ako ste spokojný s riešením problémov vzniknutých v priebehu zákazky?
9. Využijete služby HOLLEN s.r.o. aj v budúcnosti?
10. Na škále od 1 po 5 zorad'te nasledujúce kritéria podľa toho, ako sú pre Vás dôležité pri výbere triediacej firmy, pričom 1 znamená najmenej dôležité, 5 najviac dôležité. Cena, flexibilita, kvalita, referencie/odporúčania, technická znalosť technikov.
11. Aké ďalšie kritéria sú pre Vás rozhodujúce pri výbere triediacej firmy?

**4.2 Stanovenie veľkosti vzorky zákazníkov - respondentov**

Pre účely merania spokojnosti zákazníkov som zvolila metódu úsudkovú. Spomedzi respondentov bolo vybraných 120 najdôležitejších zákazníkov firmy HOLLEN s.r.o. Dotazníky boli osobne rozdané v počte 90 a z časti rozposlane (do zahraničia) elektronickou formou e-mailom v počte 30, priamo k zákazníkovi. Po vyplnení som dotazníky zozbierala a vyhodnotila.

**4.3 Hodnotiaca škála**

V dotazníku som sa rozhodla použiť **Likertov formát**. Vychádza z toho, že každý respondent má možnosť viacstavového (škálového) hodnotenia. Významnou výhodou je to, že dáva respondentom možnosť variability hodnotenia a tým poskytuje spoľahlivejšiu a vyššiu presnosť výsledkov. V našom prípade som zvolila päť stupňové hodnotenie **slovnnej klasifikácie**, kde som priradila body podľa spokojnosti a to nasledovne:

- veľmi spokojný (5 bodov),
- spokojný (4 body),
- menej spokojný (3 body),
- nespokojný (2 body),
- veľmi nespokojný (1 bod).

Otázka č. 9 je informatívna a bola vyhodnotená slovne.

Otázka č. 10 bola vyhodnotená pomocou **numerickej škály**, zákazníci mali priradiť body od 1 po 5 podľa toho, ako dôležité sú pre nich uvedené kritéria. Bod 1 znamenal najmenej dôležité a 5 najviac dôležité. Záverečnú 11 otvorenú otázku som vyhodnotila slovne.

#### 4.4 Spracovanie výsledkov a vyhodnotenie otázok

V tejto podkapitole sú vyhodnotené dáta získané z dotazníkového prieskumu. Po určení zoznamu znakov spokojnosti a vypracovaní dotazníka som pristúpila k zisťovaniu, ktoré kritéria sú pre zákazníkov najdôležitejšie. Metódou párového porovnávania som zistila, váhy znakov spokojnosti, ich dôležitosť. Váhy znakov spokojnosti som zisťovala na vzorke 30 zákazníkov spoločnosti HOLLEN s.r.o. V snahe dosiahnuť maximálne pochopenie pri prezentácii výsledkov som použila zobrazenie v tabulkách aj graficky v obrázkoch.

##### 4.4.1 Určovanie a vyhodnotenie váh znakov spokojnosti

Vybraní zákazníci mali za úlohu vyplniť vopred pripravené formuláre (matice) s ôsmimi ( $n=8$ ) znakmi spokojnosti podľa presných inštrukcií. Po vyplnení, boli formuláre zozbierané a vyhodnotené pomocou Fullerovej metódy. Konečný výsledok dôležitosti váh znakov spokojnosti som vyjadrila priemernými hodnotami. Vzorový, vyplnený formulár určovania váh znakov spokojnosti je znázornený v tabuľke (Tab. 4).

Tab. 4. Příklad zákazníkom vyplnenej matice párového porovnávania

	Reakčný čas	Prístup technikov	Profesionalita pracovníkov	Kvalita práce	Rýchlosť práce	Cena práce	Cena a kvalita oproti konkurencii	Riešenie problémov počas zákazky	$F(V_i)$	$w_i$
Reakčný čas		1	1	0	0,5	0	0,5	0,5	3,5	0,12
Prístup technikov	0		1	0	0	0	0	0,5	1,5	0,05
Profesionalita pracovníkov	0	0		0	0,5	0	0,5	0,5	1,5	0,05
Kvalita práce	1	1	1		0,5	0,5	0,5	1	5,5	0,21
Rýchlosť práce	0,5	1	0,5	0,5		0	0	0,5	3	0,11
Cena práce	1	1	1	0,5	1		1	1	6,5	0,23
Cena a kvalita oproti konkurencii	0,5	1	0,5	0,5	1	0		1	4,5	0,16
Riešenie problémov počas zákazky	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0		2	0,07

Jednotlivé hodnotenia váh znakov spokojnosti som ďalej spracovala pomocou výpočtu priemernej hodnoty váh., získala som výsledné hodnoty váh, ktoré sú znázornené v tabuľke (Tab. 5), kde musí platiť:

$$\sum_{i=1}^N w_i = 1$$

Tab. 5. Výsledné hodnoty váh spokojnosti.

Hodnotené znaky spokojnosti	$w_i$ celkom
Reakčný čas	0,14
Prístup technikov	0,08
Profesionalita pracovníkov	0,07
Kvalita práce	0,21
Rýchlosť práce	0,11
Cena práce	0,21
Cena a kvalita oproti konkurencii	0,12
Riešenie problémov počas zákazky	0,06
$\Sigma$	1

Váhy jednotlivých znaků spokojnosti zoradené od nejdůležitější po nejméně důležitú.

1. Cena práce, kvalita práce.
2. Reakční čas.
3. Pomer cena a kvalita práce oproti konkurencii.
4. Rýchlost práce.
5. Prístup technikov.
6. Profesionalita pracovníkov.
7. Riešenie problémov počas zákazky.

Z výsledku je zrejmé že pri nápravných opatreniach a trvalom zlepšovaní treba klásť dôraz hlavne na cenu práce, kvalitu práce, reakční čas. Tieto kritéria sú najdůležitějšíe pri výbere triediacej firmy pre zákazníkov a treba sa na ne zamerat'.

#### 4.4.2 Návratnosť dotazníkov

Návratnosť v prípade osobného rozdania dotazníkov bola veľmi vysoká. Z 90 rozdanych dotazníkov osobne sa nám vrátilo až 78. Čo sa týka dotazníkov rozposlaných elektronicky v celkovom počte 30, návratnosť bola nižšia, a to v počte 12 dotazníkov. V konečnom dôsledku som pracovala so vzorkou 90 vyplnených dotazníkov. Celkový počet rozposlaných dotazníkov a ich návratnosť je zobrazená v tabuľkách (Tab. 6) a (Tab. 7).

*Tab. 6. Celkový počet rozdanych a rozposlaných dotazníkov.*

	Celkom	
	n	%
osobne rozdane	90	75%
elektronicky rozposlane	30	25%
Celkom	120	100%

*Tab. 7. Návratnosť dotazníkov.*

	Celkom	
	n	%
osobne rozdane	78	87%
rozposlane elektronicky	12	13%
Celkom	90	100%

Návratnosť dotazníkov pri predošlom hodnotení spokojnosti zákazníkov so službami spoločnosti bola podstatne nižšia. Doterajšie dopytovanie sa uskutočňovalo metódou elektronickej pošty a telefonicky, kde návratnosť dotazníkov z celkového počtu dosiahla len hodnotu 12%.

Dopytovania sa zúčastnilo celkovo 90 zákazníkov z troch slovenských pobočiek spoločnosti HOLLEN s.r.o.:

- centrála a pobočka VW v Bratislave,
- pobočka PSA v Trnave,
- pobočka KIA/HYUNDAI v Žiline.

#### 4.4.3 Vyhodnotenie jednotlivých otázok

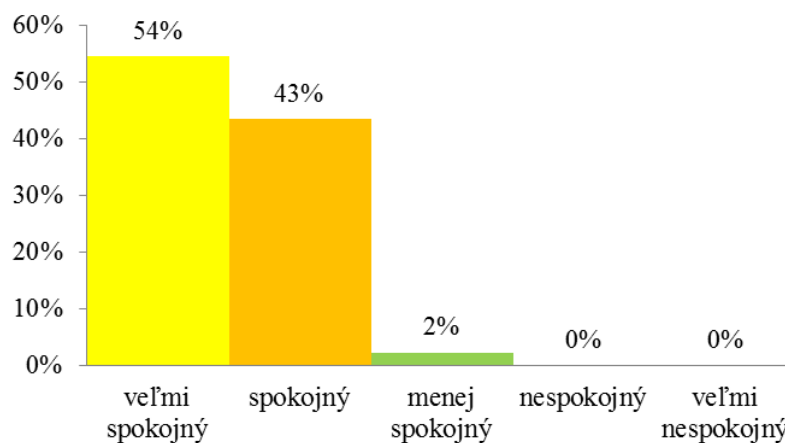
Otázka č. 1 Ako ste spokojný s reakčným časom našej firmy?

Na otázku spokojnosti s reakčným časom firmy odpovedalo viac ako polovica respondentov 54%, že sú veľmi spokojní. Spokojných bolo 43%, menej spokojných 2%. Ako sa ukázalo nespokojný a veľmi nespokojný nebol nikto. Odpovede respondentov sú spracované číselne v tabuľke (Tab. 8) a graficky v (Graf 1).

Tab. 8. Spokojnosť s reakčným časom firmy.

	Celkom	
	n	%
veľmi spokojný	49	54%
spokojný	39	43%
menej spokojný	2	2%
nespokojný	0	0%
veľmi nespokojný	0	0%
Celkom	90	100%

Zo zistených informácií vyplýva, že spoločnosť HOLLEN s.r.o. je hodnotená veľmi pozitívne čo sa týka spokojnosti s rýchlosťou reakcie na zákazky.



Graf 1. Graf spokojnosti s reakčným časom firmy.

Otázka č. 2 *Ako ste spokojny s prístupom našich technikov ?*

Pri otázke spokojnosti s prístupom technikov sa vyjadrili respondenti veľmi pozitívne.

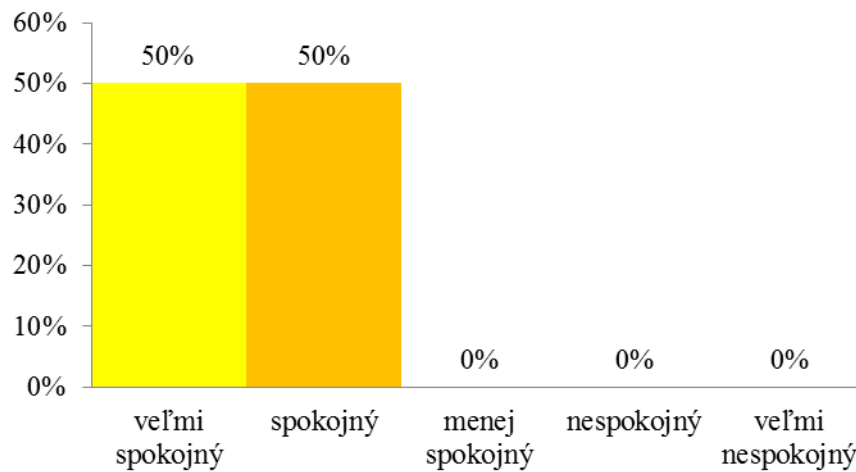
Veľmi spokojných bolo až 50% opýtaných a spokojných taktiež 50%.

Odpovede respondentov sú spracované číselne v tabuľke (Tab. 9) a graficky v (Graf 2).

*Tab. 9. Spokojnosti s prístup technikov.*

	Celkom	
	n	%
veľmi spokojný	45	50%
spokojný	45	50%
menej spokojný	0	0%
nespokojný	0	0%
veľmi nespokojný	0	0%
Celkom	90	100%

Technici sú kľúčovou zložkou firmy HOLLEN.s.r.o., každodenný kontakt so zákazníkmi a profesionálne vystupovanie je dobrým príkladom orientácie na zákazníka.



*Graf 2. Graf spokojnosti s prístupom technikov.*



Otázka č. 3 *Ako hodnotíte profesionalitu našich pracovníkov?*

V otázke hodnotenia profesionality sa respondenti vyjadrili vo veľkej miere kladne.

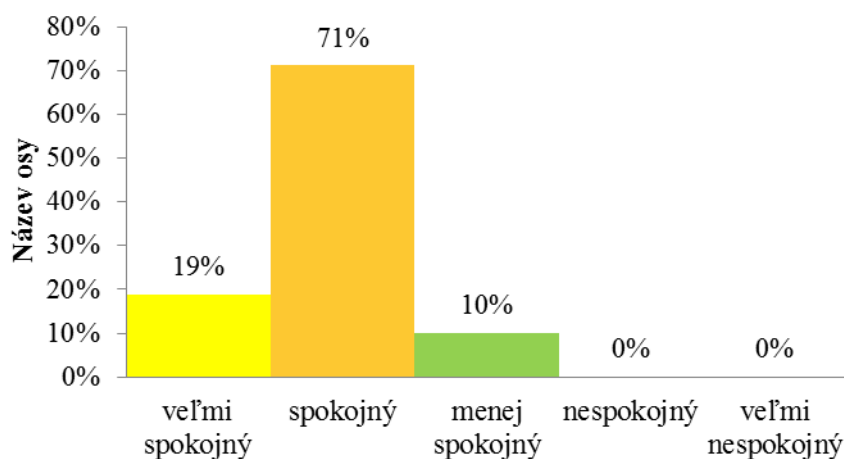
Veľmi spokojných bolo 19%, spokojných s profesionalitou pracovníkov bolo až 71% opýtaných, čo pokladáme za výborný výsledok. Menej spokojných 10%.

Odpovede respondentov sú spracované číselne v tabuľke (Tab. 10) a graficky v (Graf 3).

*Tab. 10. Spokojnosti s profesionálnym prístupom pracovníkov.*

	Celkom	
	n	%
veľmi spokojný	17	19%
spokojný	64	71%
menej spokojný	9	10%
nespokojný	0	0%
veľmi nespokojný	0	0%
Celkom	90	100%

Téma profesionality pracovníkov je významná pre firmu. Vedenie spoločnosti si od jej vzniku zakladá na profesionálnom prístupe zamestnancov, ich technickej zručnosti.



*Graf 3. Graf spokojnosti s profesionalitou pracovníkov.*

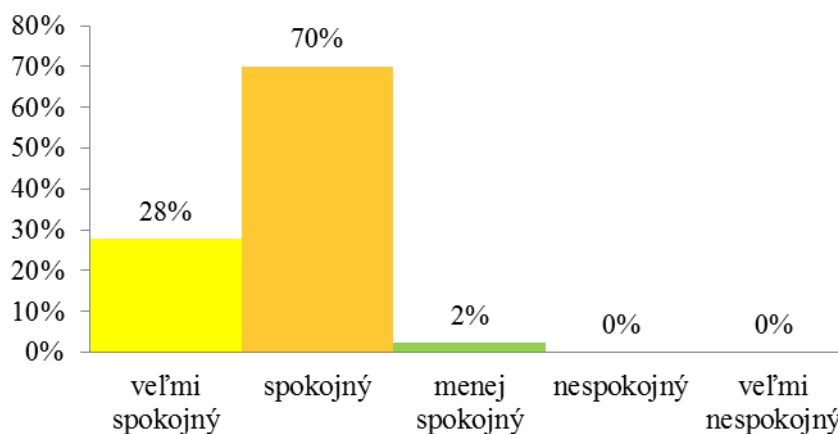
Otázka č. 4 *Ako ste spokojný s kvalitou našej práce?*

Ku spokojnosti s kvalitou práce sa vyjadrili respondenti pozitívne. 28% opýtaných bolo veľmi spokojných s odvedenou prácou a až 70 % bolo spokojných. 2% zákazníkov sa vyjadrilo že sú menej spokojný. Nespokojný a veľmi nespokojný nebol ani jeden opýtaný. Odpovede respondentov sú spracované číselne v tabuľke (Tab. 11) a graficky v (Graf 4).

Tab. 11. *Spokojnosti s kvalitou práce.*

	Celkom	
	n	%
veľmi spokojný	25	28%
spokojný	63	70%
menej spokojný	2	2%
nespokojný	0	0%
veľmi nespokojný	0	0%
Celkom	90	100%

Tento výsledok je veľmi uspokojujúci, keďže firma sa zaoberá poskytovaním kontroly kvality.

Graf 4. *Graf spokojnosti s kvalitou práce.*

Otázka č. 5 *Ako ste spokojný s rýchlosťou našej práce?*

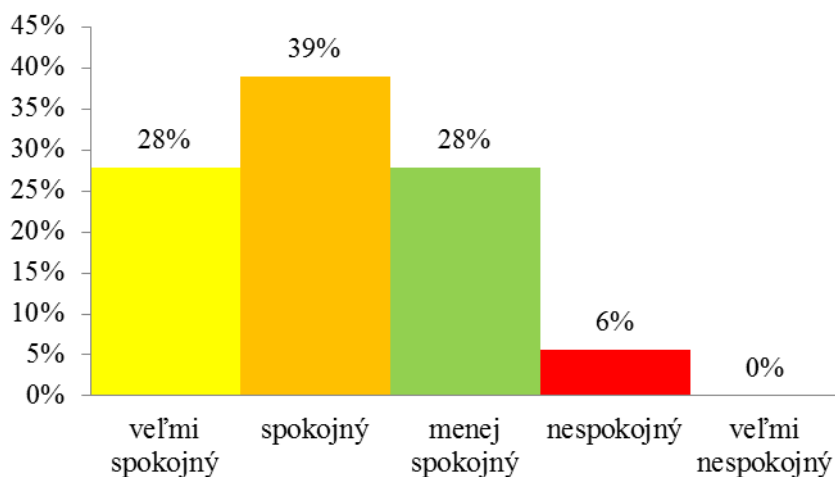
Pri otázke spokojnosti s rýchlosťou práce odpovedalo 28% respondentov , že sú veľmi spokojný, spokojných bolo 39%, menej spokojných 28% a nespokojných 6% opýtaných.

Odpovede respondentov sú spracované číselne v tabuľke (Tab. 12) a graficky v (Graf 5).

*Tab. 12. Spokojnosti s rýchlosťou odvedenej práce.*

	Celkom	
	n	%
veľmi spokojný	25	28%
spokojný	35	39%
menej spokojný	25	28%
nespokojný	5	6%
veľmi nespokojný	0	0%
Celkom	90	100%

Pri skúmaní spokojnosti s rýchlosťou vykonania práce sa objavili nedostatky, ktoré bude potrebné napraviť. Hodnota 28% menej spokojných a 6% nespokojných zákazníkov vyžaduje nápravné opatrenia.



*Graf 5. Graf spokojnosti s rýchlosťou vykonanej práce.*

Otázka č. 6 *Ako ste spokojný s cenou našej práce?*

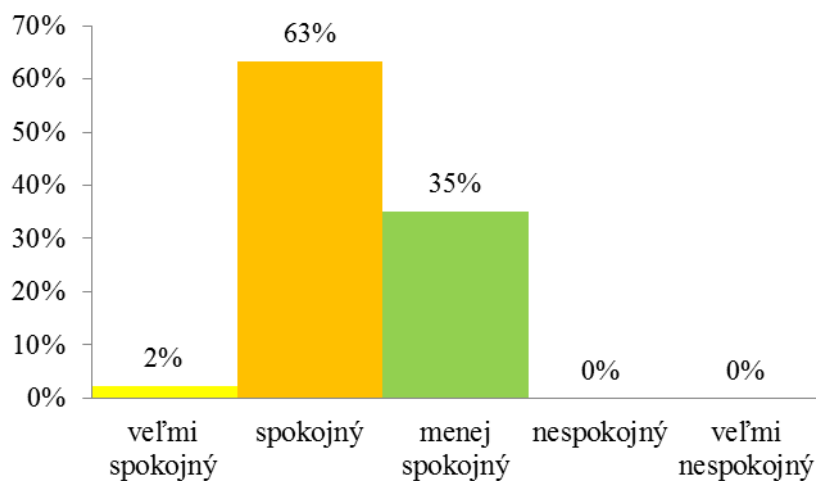
V otázke ceny sa respondenti vyjadrili nasledovne: veľmi spokojných bolo len 2%, spokojných s ponúkanou cenou za odvedenú triediacou prácu bolo 63% opýtaných, 35% bolo menej spokojných, nespokojný a veľmi nespokojný nebol žiaden zákazník.

Odpovede respondentov sú spracované číselne v tabuľke (Tab. 13) a graficky v (Graf 6).

Tab. 13. Spokojnosti s cenou práce.

	Celkom	
	n	%
veľmi spokojný	2	2%
spokojný	57	63%
menej spokojný	31	35%
nespokojný	0	0%
veľmi nespokojný	0	0%
Celkom	90	100%

Z výsledku ohľadom ceny ponúkaných služieb možno usúdiť, že viac ako polovica zákazníkov vníma ceny spoločnosti HOLLEN pozitívne.



Graf 6. Graf spokojnosti s cenou práce.

Otázka č. 7 *Ako ste spokojný s pomerom ceny a kvality oproti konkurencii?*

Pomer ceny a kvality poskytovanej služby oproti konkurencii označilo 36% zákazníkov za veľmi spokojný. 48% zákazníkov sú spokojný. 17% zákazníkov nie je spokojných čo sa týka pom

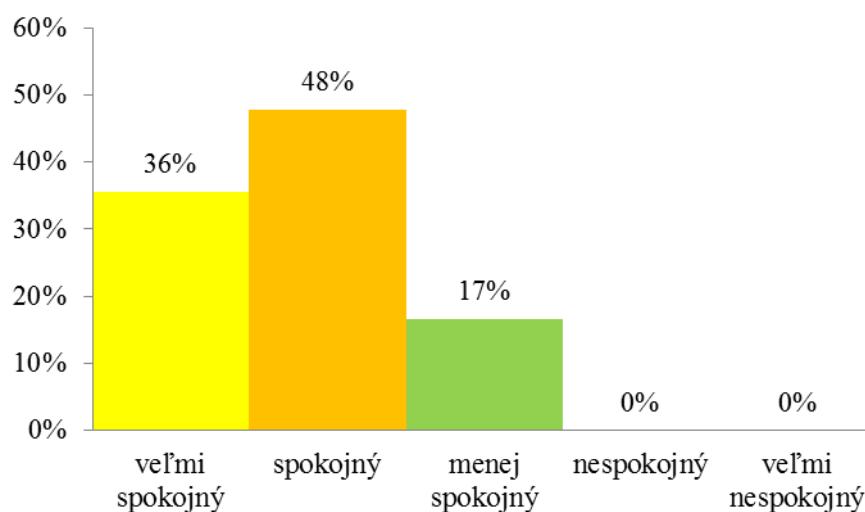
eru ceny a kvality služby oproti konkurencii. Možnosť nespokojný, veľmi nespokojný nezvolil ani jeden zákazník.

Odpovede respondentov sú spracované číselne v tabuľke (Tab. 14) a graficky v (Graf 7).

*Tab. 14. Spokojnosti s pomerom ceny a kvality oproti konkurencii.*

	Celkom	
	n	%
veľmi spokojný	32	36%
spokojný	43	48%
menej spokojný	15	17%
nespokojný	0	0%
veľmi nespokojný	0	0%
Celkom	90	100%

Z výsledku môžeme konštatovať, že poskytované služby spoločnosti HOLLEN s.r.o. vyhovujú pomeru ceny a kvality v porovnaní s konkurenciou.



*Graf 7. Graf spokojnosti s pomerom ceny a kvality oproti konkurencii.*

Otázka č. 8 *Ako ste spokojný s riešením problémov vzniknutých behom zákazky?*

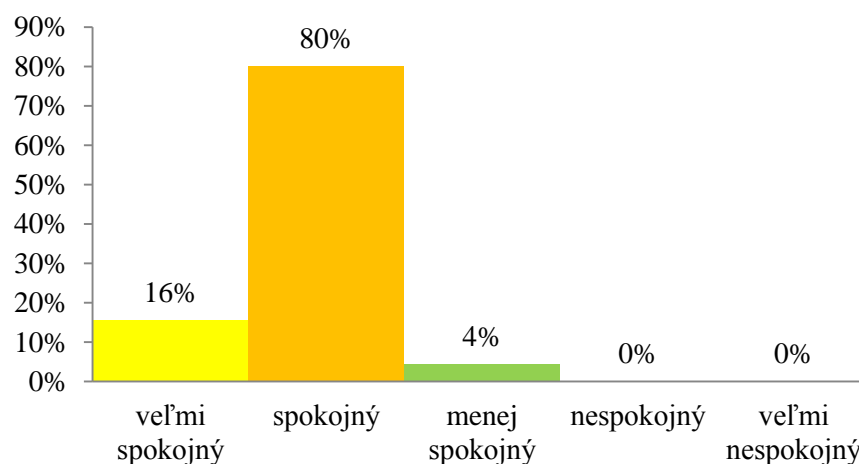
Riešenie problémov vzniknutých pri vybavovaní zákazky je veľmi uspokojujúce. Zákazníci vo veľkej miere odpovedali pozitívne. 14% bolo veľmi spokojných, až 80% spokojných a len 4% opýtaných menej spokojných. Možnosť nespokojný a veľmi nespokojný nezvolil ani jeden respondent.

Odpovede respondentov sú spracované číselne v tabuľke (Tab. 15) a graficky (Graf 8).

*Tab. 15. Spokojnosti s riešením problémov behom zákazky.*

	Celkom	
	n	%
veľmi spokojný	14	16%
spokojný	72	80%
menej spokojný	4	4%
nespokojný	0	0%
veľmi nespokojný	0	0%
Celkom	90	100%

S výsledkom riešenia vzniknutých problémov počas zákazky môže byť spoločnosť spokojná.



*Graf 8. Graf spokojnosti s riešením problémov počas vybavovania zákazky.*

Otázka č. 9 *Využijete služby HOLLENS.r.o. aj v budúcnosti?*

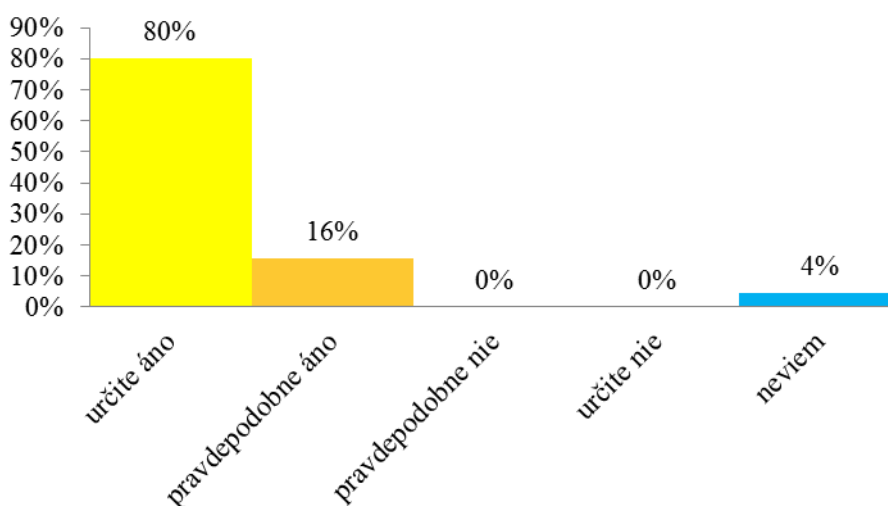
Ako vidieť až 80% zákazníkov by využilo služby spoločnosti HOLLEN aj v budúcnosti. 16% opýtaných pravdepodobne „áno,, 4% zákazníkov nevie či služby HOLLEN ešte využije.

Odpovede respondentov sú spracované číselne v tabuľke (Tab. 16) a graficky (Graf 9).

*Tab. 16. Využitia spoločnosti Hollen v budúcnosti.*

	Celkom	
	n	%
určite áno	72	80%
pravdepodobne áno	14	16%
pravdepodobne nie	0	0%
určite nie	0	0%
neviem	4	4%
Celkom	90	100%

Pre spoločnosť je táto informácia určite dobrým znamením do budúcnosti. Hodnotenie tejto otázky je veľmi uspokojujúce. Zákazníci naznačili, že v budúcnosti by chceli naďalej spolupracovať s triediacou firmou HOLLEN.



*Graf 9. Graf využitia služieb spoločnosti HOLLEN v budúcnosti.*

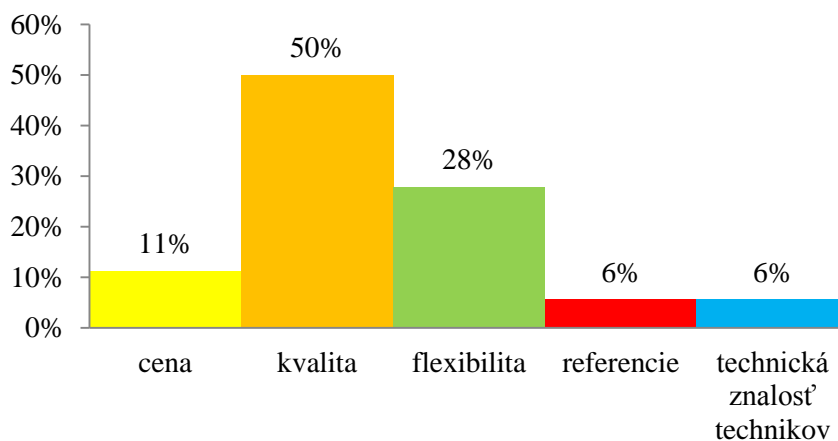
Otázka č. 10 Na škále od 1 po 5 zoradíte nasledujúce kritéria podľa toho, ako sú pre Vás dôležité pri výbere triediacej firmy, pričom 1 znamená najmenej dôležité, 5 najviac dôležité. Cena, flexibilita, kvalita, referencie/odporúčania, technická znalosť technikov.

Odpovede respondentov sú spracované číselne v tabuľke (Tab. 17) a graficky (Graf 10).

Tab. 17. Dôležitosti kritérii pri výbere triediacej firmy.

	Celkom	
	n	%
cena	10	11%
kvalita	45	50%
flexibilita	25	28%
referencie	5	6%
technická znalosť technikov	5	6%
Celkom	90	100%

Pri výbere triediacej firmy je pre zákazníkov najdôležitejšia kvalita 50%, druhé kritérium v poradí je flexibilita 28%. Pre 22% zákazníkov je dôležitá cena poskytovanej služby. 6% opýtaných zvolilo referencie a 6% technickú zdatnosť za najdôležitejšie kritéria.



Graf 10. Graf kritérii pri výbere triediacej firmy.



Otázka č. 11 *Aké ďalšie kritéria sú pre Vás rozhodujúce pri výbere triediacej firmy?*

V záverečnej voľnej otázke sme dali priestor zákazníkom vyjadriť názor ohľadom ďalších možných kritérií, ktoré rozhodujú pri výbere triediacej firmy. K poslednej otázke sa v celku vyjadrili len 3 zákazníci. Tí uvideli, že na všetky potrebné kritéria zodpovedali v predošlých otázkach. 87 zákazníkov sa k poslednej otázke vôbec nevyjadrilo. Z prieskumu usudzujem, že vo veľkej miere sme vystihli najdôležitejšie znaky spokojnosti v otázkach 1až 10.

#### 4.4.4 Celkové vyhodnotenie dotazníkov

Pre celkové vyhodnotenie spokojnosti zákazníkov som použila otázky č. 1 až 8. Ostatné zostávajúce tri otázky sú pre nás len čisto informatívne. Zhrnutie výsledného hodnotenia spokojnosti zákazníkov je uvedené v tabuľke (Tab. 18).

Tab. 18. Celkové hodnotenie spokojnosti zákazníkov

Otázka č.	Počet hodnotení v (%)				
	veľmi spokojný	spokojný	menej spokojný	nespokojný	veľmi nespokojný
1	54	43	2	0	0
2	50	50	0	0	0
3	19	71	10	0	0
4	28	70	2	0	0
5	28	39	28	6	0
6	2	63	35	0	0
7	36	48	17	0	0
8	16	80	4	0	0

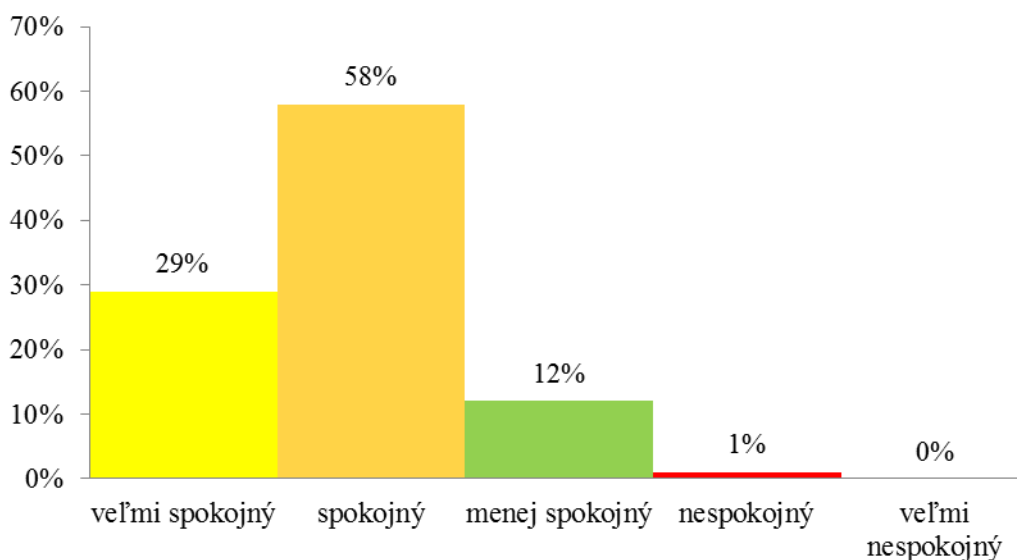
- 29% respondentov bolo „veľmi spokojných“,
- 58% respondentov bolo „spokojných“,
- 12% respondentov bolo „menej spokojných“,
- 1% respondentov bolo „nespokojných“.

Celková spokojnosť zákazníkov je znázornená v obrázku (Graf 11) graficky pomocou histogramu. Histogram som zostrojila v programe Excel.

### *Histogram*

Histogram predstavuje grafické zobrazenie intervalového rozloženia početnostisledovanej veličiny. Je to graf skladajúci sa z obdĺžnikov, pričom obsah každého obdĺžníka je rovný relatívnej početnosti. Pomocou histogramu sa získava názor na rozptýlenie hodôt sledovanej veličiny či odhad tveru zloženia. [19]

Ako vidno v grafe prevládajú farba žltá a oranžová, ktoré znázorňujú spokojnosť zákazníkov. Farba zelená určuje percento menej spokojných a farba červená nespokojnosť.



*Graf 11. Celková spokojnosť zákazníkov.*

#### 4.4.5 Štatistické analýzy, prezentácia výsledkov

Vo svojej práci som sa zamerala aj na vyhodnotenie dotazníkov prostredníctvom základných štatistických charakteristík. K najčastejšie využívaným ukazovateľom pomocou ktorých sa určuje spokojnosť zákazníkov patrí aritmetický priemer, maximum a minimum, početnosť.

##### *Aritmetický priemer*

Je najvýznamnejšia stredná hodnota, ktorá má uplatnenie pri riešení takmer všetkých úloh štatistiky. Je definovaný, ako súčet všetkých pozorovaní štatistického súboru, delený ich počtom. Má dobrú vypovedaciu schopnosť pri použití vhodnej bodovej škály.

V nasledujúcej časti sú zobrazené výsledky dotazníkového prieskumu jednotlivých pobočiek. Ako prvá bola vyhodnotená pobočka VW Bratislava, znázornená vid' tabuľka (Tab. 19). V tabuľke sú uvedené hodnoty aritmetického priemeru jednotlivých znakov spokojnosti, zákazníkovi boli pridelené poradové čísla z dôvodu zachovania interných informácií spoločnosti HOLLEN.

Tab. 19. Vyhodnotenie dotaznikov VW Bratislava

Zákazník	Oblasť	Otázky							
		1	2	3	4	5	6	7	8
č.1	BA	4	5	3	4	2	5	3	4
č.2	BA	4	4	5	5	3	4	4	3
č.3	BA	4	4	4	4	4	3	4	4
č.4	BA	5	5	4	4	3	4	5	4
č.5	BA	4	5	5	4	4	3	3	4
č.6	BA	5	4	3	5	2	4	4	5
č.7	BA	4	5	4	4	3	3	4	4
č.8	BA	5	5	5	3	4	4	4	4
č.9	BA	3	4	4	4	3	4	4	4
č.10	BA	4	5	5	4	4	3	3	5
č.11	BA	5	4	4	5	3	4	4	4
č.12	BA	4	5	3	4	4	3	4	4
č.13	BA	5	5	4	5	4	4	4	4
č.14	BA	5	4	5	4	4	3	4	5
č.15	BA	5	5	4	5	3	4	4	5
č.16	BA	4	5	4	4	4	4	3	3
č.17	BA	5	4	4	4	3	4	4	4
č.18	BA	4	4	5	5	4	4	5	4
č.19	BA	5	4	4	4	3	4	3	4
č.20	BA	5	4	5	4	4	3	4	4
č.21	BA	4	4	4	5	4	4	3	4
č.22	BA	5	5	4	4	5	4	5	4
č.23	BA	5	5	5	4	2	3	4	4
č.24	BA	4	5	4	4	5	4	5	4
č.25	BA	5	4	5	4	5	4	3	4
č.26	BA	4	5	3	4	5	3	4	5
č.27	BA	4	4	4	4	3	4	5	5
č.28	BA	5	4	4	4	5	4	3	4
č.29	BA	5	4	4	4	5	4	4	4
č.30	BA	4	4	4	4	3	4	4	5
č.31	BA	4	4	4	5	5	4	3	3
č.32	BA	5	5	4	4	5	4	5	4
č.33	BA	4	4	4	4	3	4	4	4
č.34	BA	4	5	4	5	4	4	5	4
č.35	BA	5	5	5	4	4	3	5	4
č.36	BA	4	4	4	5	4	4	3	4
č.37	BA	5	5	4	4	5	4	4	4
č.38	BA	5	5	4	4	4	3	4	4
č.39	BA	5	4	4	4	4	4	5	4
č.40	BA	5	5	4	4	3	4	5	4
č.41	BA	5	5	4	5	5	3	3	4
Priemer	BA	4,51	4,51	4,15	4,24	3,80	3,73	3,98	4,10

Nasleduje pobočka PSA Trnava znázornená v tabuľke (Tab. 20).

Tab. 20. Vyhodnotenie dotazníkov PSA Trnava

Zákazník	Oblasť	Otázky							
		1	2	3	4	5	6	7	8
č.42	TT	5	5	4	4	3	4	5	4
č.43	TT	4	4	5	4	5	4	5	4
č.44	TT	5	5	4	4	3	4	4	4
č.45	TT	4	4	4	4	3	4	4	4
č.46	TT	5	5	4	3	2	4	4	4
č.47	TT	4	4	4	5	5	4	3	5
č.48	TT	5	4	5	4	4	4	4	4
č.49	TT	4	5	4	4	4	3	4	4
č.50	TT	4	4	4	5	4	4	5	4
č.51	TT	4	4	4	4	4	4	5	5
č.52	TT	5	5	5	4	4	5	5	4
č.53	TT	5	4	4	5	3	3	5	4
č.54	TT	5	5	4	4	5	4	4	4
č.55	TT	5	5	3	4	5	3	4	5
č.56	TT	5	5	4	5	4	4	3	4
č.57	TT	5	5	4	4	3	3	5	4
č.58	TT	4	4	4	4	4	4	5	4
č.59	TT	4	5	4	5	5	4	5	4
č.60	TT	5	4	4	4	4	4	5	4
č.61	TT	4	5	4	4	5	4	5	4
č.62	TT	5	5	3	4	4	3	3	4
č.63	TT	4	4	4	4	4	4	4	4
č.64	TT	4	4	4	4	5	3	5	5
č.65	TT	4	4	5	5	4	4	4	4
č.66	TT	5	4	4	4	4	3	5	4
č.67	TT	5	4	4	4	4	4	4	5
č.68	TT	5	4	3	5	4	3	5	4
č.69	TT	5	4	4	4	3	4	4	4
č.70	TT	5	4	4	4	5	3	4	5
č.71	TT	4	5	5	5	3	4	5	4
č.72	TT	5	4	4	4	4	4	4	4
č.73	TT	4	5	4	4	5	4	4	4
č.74	TT	5	4	4	4	4	4	4	4
č.75	TT	5	5	4	4	5	3	4	4
č.76	TT	4	5	3	5	3	4	3	4
Priemer	TT	4,57	4,46	4,03	4,23	4,00	3,74	4,31	4,17

Nasleduje posledná pobočka KIA Žilina znázornená v tabuľke (Tab. 21).

Tab. 21. Vyhodnotenie dotazníkov pobočky KIA Žilina

Zákazník	Oblasť	Otázky							
		1	2	3	4	5	6	7	8
č.77	ZA	5	4	4	4	5	3	4	4
č.78	ZA	4	5	4	5	3	4	4	4
č.79	ZA	5	4	4	4	4	3	5	4
č.80	ZA	5	5	4	4	3	4	4	4
č.81	ZA	5	4	5	5	4	3	5	4
č.82	ZA	3	5	4	4	2	4	4	4
č.83	ZA	5	4	4	4	5	4	5	4
č.84	ZA	5	4	3	5	3	3	4	4
č.85	ZA	5	4	4	4	3	3	5	3
č.86	ZA	4	5	4	5	3	4	4	4
č.87	ZA	4	5	4	4	4	3	5	4
č.88	ZA	4	5	5	5	5	3	5	5
č.89	ZA	4	5	4	4	5	3	4	4
č.90	ZA	4	5	4	4	5	3	5	4
Priemer	ZA	4,43	4,57	4,07	4,36	3,86	3,36	4,50	4,00

Nasledujúca tabuľka (Tab. 22) zobrazuje vypočítané aritmetické priemery hodnotenia jednotlivých znakov spokojnosti z celkového počtu zozbieraných dotazníkov troch pobočiek HOLLEN s.r.o.

Tab. 22. Aritmetický priemer jednotlivých znakov spokojnosti

Otázka č.	Hodnotené znaky spokojnosti	Aritmetický priemer
1	Ako ste spokojný s reakčným časom našej firmy?	4,52
2	Ako ste spokojný s prístupom našich technikov ?	4,51
3	Ako hodnotíte profesionalitu našich pracovníkov?	4,09
4	Ako ste spokojný s kvalitou našej práce?	4,26
5	Ako ste spokojný s rýchlosťou našej práce?	3,89
6	Ako ste spokojný s cenou našej práce?	3,68
7	Ako ste spokojný s pomerom ceny a kvality oproti konkurencii?	4,19
8	Ako ste spokojní s riešením problémov vzniknutých v priebehu zákazky?	4,11

Z tabuľky vyplýva, že zákazníci boli najviac spokojní :

- s reakčným časom firmy HOLLEN,
- s prístupom technikov,
- s kvalitou odvedenej práce.

Firma by sa mala snažiť udržať si túto úroveň.

Naopak zákazníci boli menej spokojní v oblasti:

- s cenou služieb,
- s rýchlosťou odvedenaj práce.

V týchto oblastiach by sa mala spoločnosť snažiť zlepšiť služby.

Celkové výsledky dotazníkového prieskumu zisťovania spokojnosti zákazníkov je znázornené v tabuľke (Tab. 23). Pre prezentáciu celkových výsledkov som použila štatistické analýzy: priemer, maximum a minimum, medián, početnosť. Literatúra uvádza aj výpočet smerodajnej odchylky. Význam jednotlivých ukazovateľov je popísaný v ďalšom texte mojej práce.

Tab. 23. Výsledky štatistickej analýzy spokojnosti zákazníkov.

Zákazníci celkom	Otázky							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Priemer	4,52	4,50	4,09	4,26	3,89	3,68	4,19	4,11
Maximum	5	5	5	5	5	5	5	5
Minimum	4	4	3	3	2	3	3	3
Medián	5	4	4	4	4	4	4	4
Početnosť	90	90	90	90	90	90	90	90

#### *Maximum a minimum*

Maximum vyznačuje najväčšiu možnú hodnotu, ktorú zvolil ktorýkoľvek zákazník. Naopak minimum vyznačuje najnižšiu možnú hodnotu, ktorú zvolil ktorýkoľvek zákazník. Pri každom z 8 hodnotených znakov spokojnosti sa vyjadril aspoň jeden zákazník najväčším možným hodnotením a to hodnotou 5, čo znamená veľmi spokojný. Ani pri jednom znaku spokojnosti zákazníci nezvolili najmenšiu hodnotu 1, čo znamená veľmi nespokojný.

#### *Medián*

V niektorých situáciách je potrebné pri charakterizovaní úrovne štatistického súboru určiť inú charakteristiku ako aritmetický priemer. Je to najmä v situácii, keď máme charakterizovať úroveň súboru, v ktorom sa vyskytujú extrémne odchýlky. Táto hodnota nezávisí od veľkosti jednotlivých hodnôt znakov, ale ich rozloženia. Medián je strednou hodnotou polohy – to znamená, že sa nachádza v strede súboru hodnôt zoradených podľa veľkosti. [8]

*Početnosť odpovedí*

Môže poukázat' na problémovú oblasť nakoľko nám ukáže, pri ktorej otázke mali respondenti problém s odpoveďou. Absolútna početnosť predstavuje sumu jednotlivých variant odpovedí. [9] V našom prípade všetci 90 respondenti zodpovedali na všetky otázky vid' tabuľka (Tab. 24).

*Tab. 24. Absolútna početnosť spokojnosti zákazníkov spoločnosti HOLLEN s.r.o.*

Číslo otázky	Hodnotené znaky spokojnosti	5	4	3	2	1	$\Sigma$ Odpovedí
1	Ako ste spokojný s reakčným časom firmy?	49	29	2	0	0	90
2	Ako ste spokojný s prístupom našich technikov?	45	45	0	0	0	90
3	Ako hodnotíte profesionalitu našich pracovníkov?	17	64	9	0	0	90
4	Ako ste spokojný s kvalitou našej práce?	25	63	2	0	0	90
5	Ako ste spokojný rýchlosťou našej práce?	25	35	25	5	0	90
6	Ako ste spokojný s cenou našej práce?	2	57	31	0	0	90
7	Ako ste spokojný s pomerom ceny a kvality oproti konkurencii?	32	43	15	0	0	90
8	Ako ste spokojný s riešením problémov vzniknutých v priebehu zákazky?	14	72	4	0	0	90

Poznámka: 5- veľmi spokojný, 4- spokojný, 3-menej spokojný, 2- nespokojný, 1- veľmi nespokojný.



## 5 NÁVRHY A VLASTNÉ DOPORUČENIA

Z prieskumu spokojnosti zákazníkov v spoločnosti HOLLEN s.r.o. vyplynulo, že pri aplikovaní vhodnej metódy zberu dát dotazníkovou formou, je možné dosiahnuť vysokú návratnosť samotných dotazníkov a následné získanie cenných informácií o spokojnosti zákazníkov s poskytovanými službami. Moje kroky pre zlepšenie:

- navrhujem naďalej využívať dotazníkovú formu získavania informácií o spokojnosti zákazníkov. Jednoduchšia a kratšia forma dotazníka sa odzrkadlila aj v jeho vysokej návratnosti, doporučujem v budúcnosti využívať formu dopytovania elektronicky, zaslaním dotazníku e-mailom, alebo osobným rozdáním dotazníkov zodpovednou osobou, priamo v mieste poskytovania služieb podľa navrhutej smernice,
- ďalším odporúčením je vyhodnocovacia škála zozbieraných dát, myslím že Likertov formát je jednoduchý a zrozumiteľný ako pre zákazníkov, tak aj pre osoby ktoré budú dáta vyhodnocovať,
- pre získanie čo najpresnejších informácií ohľadom dôležitosti kritérií znakov spokojnosti doporučujem využívať metódu určovania váh znakov spokojnosti pomocou párového porovnávania, pomocou tejto metódy sme zistili ktoré kritéria sú pre zákazníkov spoločnosti HOLLE s.r.o. najdôležitejšie,
- vyhodnotenie zozbieraných dát doporučujem spracovať pomocou tabuliek, aj graficky v obrázkoch. Presentovanie v oboch formách pokladám za dôležité. Management spoločnosti, ako aj ďalší zainteresovaní spolupracovníci môžu pri tom lepšie posúdiť svoje slabé a silné stránky,
- pravidelnosť hodnotenia spokojnosti zákazníkov je ďalším dôležitým kritériom, doporučujem, aby hodnotenie spokojnosti prebiehalo raz ročne v pravidelných intervaloch tak, aby sa zozbierané a vyhodnotené dáta dali použiť pre interné, certifikačné a recertifikačné audity. Postupne kroky sú uvedené v navrhutej smernici, **(Smernica pre získavanie informácií o spokojnosti zákazníkov).**

Navrhnutá smernica je zobrazená v nasledujúcom obrázku (Obr. 23).



B2\_01\_spokojnosť zákazníka\_MP\_2012  
**HOLLEN s.r.o.**

**Smernica**

**- April 2012 -**

***Smernica pre získavanie informácií o spokojnosti zákazníkov.***

1. Splnenie požiadaviek našich zákazníkov a ich spokojnosť je prvoradým cieľom HOLLEN s.r.o. V záujme neustáleho skvalitňovania našich služieb monitorujeme spokojnosť našich zákazníkov.
2. Dopytovanie môže byť vykonané prostredníctvom osobného vyplnenia dotazníku zaskleného elektronickou formou, ako aj prostredníctvom telefonického rozhovoru.
3. O získanie informácií sa postará v každej pobočke pracovník QS.
4. Samotné dopytovanie sa zaháji 1. septembra. Všetky informácie získané z dotazníkov je potrebné zozbierať do konca novembra a to každý rok.
5. Výber vzorky zákazníkov prebehne náhodným výberom. Veľkosť vzorky je určená min. 120 zákazníkov pre celú spoločnosť.
6. Vyplnené formuláre zo všetkých pobočiek zašlú pracovníci QS do centrály spoločnosti HOLLEN s.r.o. inšpektorovi kvality najneskôr do 1. decembra. Inšpektor kvality zozbierané dáta následne vyhodnotí pomocou určenej metódy a pripraví prezentáciu výsledkov manažmentu spoločnosti. Na základe získaných výsledkov inšpektor kvality určí postup nápravných opatrení a zavedenie týchto opatrení do praxe.
7. Hlavným prínosom prieskumu spokojnosti zákazníkov je skvalitnenie ponúkaných služieb našim zákazníkom, udržanie si pozície konkurencieschopnosti a získanie informácií pre interné audity, recertifikačné a certifikačné audity ISM.

Nadobúda účinnosť: 1.5. 2012

Podpis prokurista spoločnosti:

*Obr. 12. Smernica pre získavanie informácií o spokojnosti zákazníkov.*

## ZÁVER

Diplomová práca bola spracovaná v spoločnosti HOLLEN s.r.o., ktorá pôsobí na trhu 10 rokov v oblasti automobilového priemyslu. Primárnymi aktivitami spoločnosti je poskytovanie triediacich služieb. Cieľom mojej práce bolo navrhnutie nového dotazníka pre účely zisťovania spokojnosti zákazníkov, navrhnutie formulára pre preskúmanie váh znakov spokojnosti a následné navrhnutie metód vyhodnocovania získaných dát.

V prvej kapitole teoretickej časti som sa venovala základným princípom managementu kvality, druhá kapitola popisuje význam merania spokojnosti zákazníkov, lojalitu zákazníkov, kvalitu služieb. Táto časť je venovaná aj definovaniu: kto je pre firmu zákazníkom, určení znakov spokojnosti, tvorbe dotazníku, výberu vzorky zákazníkov a výberu vhodnej metódy zberu dát.

Na začiatku praktickej časti som predstavila spoločnosť HOLLEN s.r.o., určila som ciele, ktoré chcem dosiahnuť. V ďalšej kapitole opisujem samotný postup tvorby nového dotazníka, ktorý som pred jeho praktickým použitím konzultovala s vedením spoločnosti. Keďže predošlý dotazník dosiahol veľmi nízku návratnosť bolo potrebné vytvoriť otázky, ktoré budú mať pre firmu čo najväčší prínos. Otázky som konštruovala tak, aby zahrnuli pokiaľ možno všetky dôležité aspekty spokojnosti zákazníkov. Vyhodnocovaciu škálu som zvolila Likertovu. Jednotlivý znak spokojnosti mohol získať maximálny počet bodov 5 a minimálny počet bodov 1. Zákazníkom som tým ponúkla viacero možností pre vyjadrenie názoru na poskytované služby. Dôležitou časťou mojej práce je určovanie váh znakov spokojnosti, ktoré bolo prevedené pred samotným dotazovaním. Pomocou zostaveného formuláru (matrice) som zisťovala metódou párového porovnávania, ktoré z kritérií sú pre zákazníkov najdôležitejšie. Pre výber vzorky respondentov som zvolila metódu úsudkovú. Bolo vybraných 120 najdôležitejších zákazníkov firmy HOLLEN s.r.o.

Dotazníky boli osobne rozdane v počte 90 a z časti rozposlane (do zahraničia) elektronickou formou e-mailom v počte 30, priamo k zákazníkovi. Po vyplnení som dotazníky zozbierala a vyhodnotila.

Pomocou určovania váh znakov spokojnosti som zistila, že najdôležitejšie kritéria pre zákazníkov HOLLEN s.r.o. sú: cena práce, kvalita práce a reakčný čas.

Celkové vyhodnotenie dotazníkov za pomoci štatistických analýz ukázala, že spoločnosť by sa mala zamerať na oblasti: ceny služieb a rýchlosť odvedenej práce. Tieto oblasti získali najmenej pozitívnych hodnotení. Naopak spoločnosť môže byť spokojná s výsledkami v oblastiach: reakčného času, s prístupom technikov a s kvalitou odvedenej práce.

V celku hodnotili zákazníci spoločnosť HOLLEN s.r.o. pozitívne. 29% zákazníkov označilo, že bolo so službami veľmi spokojných, 58% zákazníkov bolo spokojných, 12% opýtaných menej spokojných a 1% zákazníkov bolo nespokojných. Ani jeden zákazník nezvolil možnosť „veľmi nespokojný.“

Uplatňovanie vhodných a sofistikovaných postupov pre meranie spokojnosti externých zákazníkov v rámci účinného a moderného managementu kvality ponúka alternatívu systematického skúmania odozvy na naše aktivity. Organizácie sú nútené trvalo sa venovať oblastiam, ktoré podmieňujú mieru spokojnosti zákazníkov. K týmto oblastiam patria aj prispôsobenie politiky a stratégie organizácie, ktorá sa bude orientovať na zákazníka, rozvoj managementu ľudských zdrojov, aplikácia matematických a štatistických prístupov vyhodnocovania dát, trvalý rozvoj vzťahov so zákazníkmi a prepojenie výstupov meraní spokojnosti s posudzovaním výkonnosti organizácie.

Verím že mojou prácou som aspoň z časti prispela spoločnosti HOLLEN s.r.o. priblížiť sa k želanému cieľu získania Národnej ceny za kvalitu Slovenskej republiky o ktorú sa chce uchádzať v roku 2013 na základe splnenia požiadaviek EFQM. Jedným z hlavných kritérií pre získanie tejto prestížnej ceny je hodnotenie spokojnosti zákazníkov s poskytovanými službami.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY**

- [1] MATEIDES ALEXANDER A KOLEKTÍV. *Manažérstvo kvality história koncepty metódy*. Bratislava: Ing. Mračko- EPOS, 2006. ISBN 80-8057-656-4.
- [2] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha: Management press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.
- [3] NENADÁL, Jaroslav. A KOL. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 2. doplněné vydání. Praha: MANAGMENT PRESS, 2007. ISBN 978-80-7261-071-6.
- [4] NENADÁL, Jaroslav. J.NOSKIEVIČOVÁ, D. Petříková, R. Plura, J. Tošenovský, *Moderní management jakosti*. Vydání 1. Praha: Management press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [5] NENADÁL, Jaroslav., Petříková, R.Hutyra, M.Halfarová,P.:*Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. Praha 1: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. ISBN80-02-01672-6.
- [6] MATEIDES, Alexander. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania: Koncepty a skúsenosti*. Bratislava: Epos, 1999. ISBN 80-8057-113-9.
- [7] MATEIDES, Alexander. J. ĎAĎO,. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania: 2.diel metódy*. Bratislava: Epos, 2000. ISBN 80-8057-224-0.
- [8] MATEIDES, Alexander a J. ĎAĎO. *Služby*. Bratislava: Epos, 2002. ISBN 80-8057-452-9.
- [9] KOZEL, R. a kol.: *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [10] KRAJČOVIČ, I. *Spokojnosť zákazníka a jej význam v manažérstve kvality* [online]. 2011 [cit. 2012-01-23].
- [11] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN. 978-80-247-2721-9.
- [12] EUROEKONÓM : *Marketing služieb* [online]. 2011 [cit. 2011-11-15]. Dostupný zWWW:<<http://www.euroekonom.sk/marketing/marketing-služieb-a-cestovneho-ruchu/kvalita-služieb/>>.

- [13] ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. *Service quality*. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute, 2004. 86 s. ISBN 978-0965711432.
- [14] Čierna, H.: *Manažérstvo kvality služieb* [online]. 2011 [cit. 2011-11-15]. Dostupný WWW:<[www.ef.umb.sk/upload/predmet/805/MQS%20uvod%20sluzby.ppt](http://www.ef.umb.sk/upload/predmet/805/MQS%20uvod%20sluzby.ppt)>.
- [15] FORET, M. a kol.: *Marketing, základy a postupy. 1. vyd.* Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X.
- [16] FORET, M., Stávková, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
- [17] *Index spokojnosti zákazníkov: Nástroje a metody* [online]. 2010 [cit. 2012-0123]. Dostupné z: [http://www.aqi.tnuni.sk/fileadmin/dokumenty/Nastroje\\_a\\_metody/](http://www.aqi.tnuni.sk/fileadmin/dokumenty/Nastroje_a_metody/)
- [18] [Http://www.hollen.sk/sk/Uvod.alej](http://www.hollen.sk/sk/Uvod.alej). In: [online]. [cit. 2012-04-30]. Dostupné z: <http://www.hollen.sk/sk/Uvod.alej>
- [19] BUDÍKOVÁ, M., KOLÁROVÁ, M. a MAROŠ, B. *Průvodce základními statistickými metodami*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3243-5.

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

ISO International Organization for Standardization

TQM Total Quality Management

EFQM European Foundation for Quality Management

Tab. tabuľka

č. číslo

obr. obrázok

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1. Štruktúra súboru noriem ISO 9000:2000. [2].....	12
Obr. 2. Základné princípy moderného managementu kvality. [4].....	14
Obr. 3. Procesný model systému managementu kvality. [4] .....	17
Obr. 4. Základný model vlastníka procesu. [4].....	18
Obr. 5. Demingov kruh .....	19
Obr. 6. Základný model spokojnosti zákazníka. [2].....	25
Obr. 7. Matica spokojnosti a lojality zákazníkov. [2].....	27
Obr. 8. Kanov model spokojnosti zákazníka. [2] .....	30
Obr. 9. Príklad Likertovho formátu. [2].....	35
Obr. 10. Príklad sématickej hodnotiace škály.....	36
Obr. 11. Centrála HOLLEN s.r.o. [18] .....	46
Obr. 23. Smernica pre získavanie informácií o spokojnosti zákazníkov.....	74



**ZOZNAM TABULIEK**

Tab. 1. Princípy systému managementu kvality. [2] .....	13
Tab. 2. Výhody a nevýhody dotazníkov. [6] .....	37
Tab. 3. Charakteristika metód zberu dát. [2] .....	39
Tab. 4. Príklad zákazníkom vyplnenej matice párového porovnávania .....	52
Tab. 5. Výsledné hodnoty váh spokojnosti .....	52
Tab. 6. Celkový počet rozdaných a rozposlaných .....	54
Tab. 7. Návratnosť dotazníkov. ....	54
Tab. 8. Spokojnosť s reakčným časom firmy. ....	55
Tab. 9. Spokojnosti s prístup technikov .....	56
Tab. 10. Spokojnosti s profesionálnym .....	57
Tab. 11. Spokojnosti s kvalitou práce .....	58
Tab. 12. Spokojnosti s rýchlosťou .....	59
Tab. 13. Spokojnosti s cenou práce. ....	60
Tab. 14. Spokojnosti s pomerom ceny a kvality .....	61
Tab. 15. Spokojnosti s riešením problémov .....	62
Tab. 16. Využitia spoločnosti Hollen .....	63
Tab. 17. Dôležitosť kritérií pri výbere .....	64
Tab. 18. Celkové hodnotenie spokojnosti zákazníkov .....	65
Tab. 19. Vyhodnotenie dotazníkov VW Bratislava .....	68
Tab. 20. Vyhodnotenie dotazníkov PSA Trnava .....	69
Tab. 21. Vyhodnotenie dotazníkov pobočky KIA Žilina .....	70
Tab. 22. Aritmetický priemer jednotlivých znakov spokojnosti .....	70
Tab. 23. Výsledky štatistickej analýzy spokojnosti zákazníkov .....	71
Tab. 24. Absolútna početnosť spokojnosti zákazníkov spoločnosti HOLLEN s.r.o. ....	72

**ZOZNAM GRAFOV**

Graf 1. Graf spokojnosti s reakčným časom firmy.....	55
Graf 2. Graf spokojnosti s prístupom technikov.....	56
Graf 3. Graf spokojnosti s profesionalitou pracovníkov.....	57
Graf 4. Graf spokojnosti s kvalitou práce.....	58
Graf 5. Graf spokojnosti s rýchlosťou vykonanej práce.....	59
Graf 6. Graf spokojnosti s cenou práce.....	60
Graf 7. Graf spokojnosti s pomerom ceny a kvality oproti konkurencii.....	61
Graf 8. Graf spokojnosti s riešením problémov počas vybavovania zákazky.....	62
Graf 9. Graf využitia služieb spoločnosti HOLLEN v budúcnosti.....	63
Graf 10. Graf kritérii pri výbere triediacej firmy.....	64
Graf 11. Celková spokojnosť zákazníkov.....	66

## **ZOZNAM PRÍLOH**

PRÍLOHA P 1: DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKA

PRÍLOHA P 2: DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKA, ANGLICKÁ VERZIA

# PRÍLOHA P 1: DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKA



B2\_01\_01spokojnosť zákazníka\_MP\_2012

Smernica *HOLLEN s.r.o.*

*- Január 2012 -*

## Dotazník spokojnosti zákazníka

Splnenie požiadaviek našich zákazníkov a ich spokojnosť je prvoradým cieľom HOLLEN s.r.o. V záujme neustáleho skvalitňovania našej služby monitorujeme spokojnosť našich zákazníkov. Prosíme Vás o zodpovedanie nasledujúcich otázok – označte políčko ktoré zodpovedá vašej spokojnosti.

1. Ako ste spokojný s reakčným časom našej firmy?
  - Veľmi spokojný
  - Spokojný
  - Menej spokojný
  - Nespokojný
  - Veľmi nespokojný
  
2. Ako ste spokojný s prístupom našich technikov ?
  - Veľmi spokojný
  - Spokojný
  - Menej spokojný
  - Nespokojný
  - Veľmi nespokojný
  
3. Ako hodnotíte profesionalitu našich pracovníkov?
  - Veľmi spokojný
  - Spokojný
  - Menej spokojný
  - Nespokojný
  - Veľmi nespokojný
  
4. Ako ste spokojný s kvalitou našej práce?
  - Veľmi spokojný
  - Spokojný
  - Menej spokojný
  - Nespokojný
  - Veľmi nespokojný
  
5. Ako ste spokojný s rýchlosťou našej práce?
  - Veľmi spokojný
  - Spokojný
  - Menej spokojný
  - Nespokojný
  - Veľmi nespokojný

6. Ako ste spokojný s cenou našej práce?
- Veľmi spokojný
  - Spokojný
  - Menej spokojný
  - Nespokojný
  - Veľmi nespokojný
7. Ako ste spokojný s pomerom ceny a kvality oproti konkurencii?
- Veľmi spokojný
  - Spokojný
  - Menej spokojný
  - Nespokojný
  - Veľmi nespokojný
8. Ako ste spokojný s riešením problémov vzniknutých v priebehu zákazky?
- Veľmi spokojný
  - Spokojný
  - Menej spokojný
  - Nespokojný
  - Veľmi nespokojný
9. Využijete služby HOLLEN s.r.o. aj v budúcnosti?
- Určite áno
  - Pravdepodobne áno
  - Pravdepodobne nie
  - Určite nie
  - Neviem
10. Na škále od 1 po 5 zorad'te nasledujúce kritéria podľa toho, ako sú pre Vás dôležité pri výbere triediacej firmy, pričom 1 znamená najmenej dôležité, 5 najviac dôležité. Cena, flexibilita, kvalita, referencie/odporúčania, technická znalosť technikov.
- Cena
  - Kvalita
  - Flexibilita
  - Referencie
  - Technická znalosť technikov
11. Aké ďalšie kritéria sú pre Vás rozhodujúce pri výbere triediacej firmy?

Ďakujeme Vám za ochotu a spoluprácu.

Dátum:.....

Podpis:.....

## PRÍLOHA P 2: DOTAZNÍK SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKA



B2\_01\_01spokojnosť zákazníka\_MP\_2012

Smernica *HOLLEN s.r.o.*

*- Január 2012 -*

### Customer satisfaction questionnaire

Meeting the requirement of our costumers and their satisfaction is the primary objective of the company HOLLEN L.t.d. is. In the interest of a constant enhancement of our service we monitor our costumers' satisfaction. Pleas answer the flloving questions – check the box that corresponds tu your satisfaction.

1. Are you satisfied with the response time of our company?

- Very satisfied
- Satisfied
- Less satisfied
- Unsatisfied
- Very unsatisfied

2. Are you satisfied with the approach or our technicians ?

- Very satisfied
- Satisfied
- Less satisfied
- Unsatisfied
- Very unsatisfied

3. How do you evaluate the professionalism of our staff ?

- Very satisfied
- Satisfied
- Less satisfied
- Unsatisfied
- Very unsatisfied

4. Are you satisfied with the quality of our work ?

- Very satisfied
- Satisfied
- Less satisfied
- Unsatisfied
- Very unsatisfied

5. Are you satisfied with the pace of our work ?

- Very satisfied
- Satisfied
- Less satisfied
- Unsatisfied
- Very unsatisfied

6. Are you satisfied with the pace of our work ?
- Very satisfied
  - Satisfied
  - Less satisfied
  - Unsatisfied
  - Very unsatisfied
7. How satisfied are you with the price-quality ratio when compared with our competitors?
- Very satisfied
  - Satisfied
  - Less satisfied
  - Unsatisfied
  - Very unsatisfied
8. Are you satisfied with solving the problems that emerge during an order?
- Very satisfied
  - Satisfied
  - Less satisfied
  - Unsatisfied
  - Very unsatisfied
9. Will you use the services of HOLLEN L.t.d. also in future?
- Surely yes
  - Propably yes
  - Propably now
  - Surely now
  - I don't know
10. Please arrange the following criteria on the scale from 1 to 5, where 1 means the least important and 5 the most important: price, flexibility, quality, references, technical skills of the technicians.
- Price
  - Quality
  - Flexibility
  - References/ Recommendation
  - Technical know-how
11. What other criteria are decisive for you in selecting a distribution firm?

Thank you for your willingness and cooperation.

Date:.....

Signatur:.....