

TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO AUDIT SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA V OBLASTI SLUŽEB

K. Ryglová

Došlo: 30. června 2006

Abstract

RYGLOVÁ, K.: *Theoretical approaches to the audit of customer satisfaction on the service market.* Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2006, LIV, No. 6, pp. 159–170

The main goal of this paper was to create theoretical basis and find starting points for the audit of customer satisfaction on the service market. It focuses mainly on contemporary existing approaches to customer satisfaction quantification especially through indexes. The gained results will become the starting point for creating the consistent audit of customer satisfaction methodology on tourism service market applicable in the Czech environment. One part of the paper shows brief results of the performed tentative research that aimed for finding present awareness about the audit of customer satisfaction and about the frequency of its use by firms in the Czech Republic.

customer satisfaction, audit of customer satisfaction, quality, customer satisfaction index

Problematika vzájemné komunikace mezi jednotlivými subjekty na trhu, a to zejména mezi zákazníky a producenty výrobků nebo služeb, se v současnosti dostává do popředí zájmu všech podniků aktivně usilujících o udržení či vybudování si stabilní pozice na trhu. Snaha o prolomení informační bariéry a navázání nových forem spolupráce však většinou naráží na velmi těžce překonatelné překážky.

Mezi nejzávažnější patří nízká ochota podniků ke vzájemné výměně a sdílení dat, která způsobuje neschopnost firem získat dostatek kvalitních informací o momentálním vývoji situace na trhu. Dalším ze závažných problémů je nedostatek kvalitních a prakticky ověřených metod k analýze získaných informací, které by kromě jednoznačného zpracování získaných dat zároveň při hodnocení situace na trhu zohledňovaly obor činnosti podnikatelských subjektů a jejich individuální požadavky na typ požadovaných informací.

Odpovědí na tyto problémy je jednak snaha o vytváření přímých vazeb mezi producenty a spotřebiteli, ale také prudký vývoj v oblasti marketingové komunikace, jedné z dříve poněkud méně propagovaných součástí marketingu.

Hlavním cílem příspěvku je prozkoumat v současné době existující přístupy marketingu služeb vedoucí k monitorování spokojenosti zákazníka a ke způsobům zjišťování míry jeho uspokojení. Příspěvek má být výchozím bodem pro vypracování jednotné metody auditu spokojenosti zákazníka se službami cestovního ruchu, využitelné v českém prostředí. Součástí příspěvku jsou i stručné výsledky průzkumu, jehož cílem bylo orientačně zjistit povědomí o auditu spokojenosti zákazníka a o míře jeho využívání firmami v ČR.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V moderní marketingové literatuře se pojem marketingový audit začal objevovat na počátku devadesátých let. Audit ve svém tradičním významu je používán pro sledování finanční výkonnosti firmy ve srovnání se standardy, které jsou obvykle nařizeny státními regulačními institucemi nebo institucemi, které takové standardy definují. Na základě auditu pak manažeři mohou stanovit nutné změny s cílem zvýšit výkonnost a omezit rizika společnosti.

Podle autorů Mateidese a Ďaďa (2002) představuje audit systematický proces objektivního získá-

vání a vyhodnocování důkazů týkajících se informací o marketingových činnostech a událostech (aktivitách) s cílem zjistit míru souladu mezi těmito informacemi a stanovenými kritérii a oznámit výsledky zainteresovaným zájemcům.

Kotler (1997) definuje marketingový audit jako určitou formu nezávislého zkoumání marketingové výkonnosti podniků, jehož cílem je určit problémové oblasti a marketingové příležitosti a doporučit plán opatření ke zlepšení marketingové výkonnosti firmy. Marketingový audit představuje systematickou sekvenci diagnostických kroků, které zabírají marketingové aktivity podniku v širokém měřítku. Jedná se o zkoumání komplexní, systematické, nezávislé, prováděné periodicky.

Podle Lykové (2000) není marketingový audit pouhé odborné posouzení marketingových činností bez kvantifikace výsledků a stanovení priorit k řešení, které je často marketingovým auditem nazýváno. Takové posouzení může být provedeno odborně a může být určitým přínosem pro marketingové řízení firmy, avšak je třeba důsledně ho odlišovat od preciznosti a systematickosti marketingového auditu.

Mezi audit řízení je zahrnován audit spokojenosti zákazníka. Spokojenost zákazníka tvoří velmi významný předmět odborné literatury, která se týká jakosti. Firmy, které zavedly totální řízení jakosti (TQM)¹, si často stanovují spokojenost zákazníka jako cíl svých obchodních aktivit. Autoři Eklof a Westlund (1998) ve své studii zdůrazňují užitečnost pojmu spokojenost zákazníka pro řízení jakosti.

Podle Foreta a Stávkové (2003) vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu. Ta spočívá ve stanovení představy zákazníka o charakteristikách výrobků (služby) a následné konfrontaci s charakteristikami výrobku po jeho nákupu. Jestliže zkušenost předčila očekávání, zákazník je spokojen. Pokud zkušenost nedosáhla očekávání, zákazník je nespokojen. Nezanedbatelný je také pojem času, během kterého zákazník získává zkušenost s výrobkem či službou, a projevuje se opakovaná spokojenost či nespokojenost.

Úplně spokojený zákazník obvykle nemá zájem zaměnit podnikem poskytovaný výrobek/službu za dokonalejší od jiné firmy. Pocit potěšení vytváří u zákazníka emocionální vztah k danému výrobku/službě a také k dané firmě. Toto chápání vychází dle Kotlera (1992) z teorie C/D paradigmatu. Paradigma souhlasu/nesouhlasu (anglicky Confirmation/Disconfirmation, C/D paradigm) je nejvíce rozšířeným poje-

tím při vysvětlování spokojenosti, jenž vyjadřuje velikost a směr vnímaného nesouhlasu determinujícího spokojenost/nespokojenost.

Woodruff (1996) používá název „expectancy-disconfirmation model“ (očekávání-nesoulad), ve kterém je srovnáván nesoulad očekávání na základě nastavených porovnávacích standardů s vnímaným výsledkem.

Analýza spokojenosti zákazníků by měla obsahovat dle Lykové (2000):

1. Definice problému: zjistit příčiny nákupního chování zákazníků a odchylek, určit objektivně působící faktory, jež nejvýrazněji ovlivňují chování zákazníka k dodavateli a mají největší vliv na jeho celkovou spokojenost.
2. Účel analýzy: při úvahách o spokojenosti zákazníků musíme uvážit, že spokojenost je psychologický stav, který je výsledkem souhrnu řady vlivů. Některé z nich jsou racionální a obecně chápáné (cenová úroveň, kvalita výrobků, rychlost dodávek a dodržování termínů, pružnost v odstraňování reklamací a nedostatků apod.). Další řada faktorů však působí na spokojenost zákazníka v psychologické rovině rozhodování a moderní marketingový výzkum neustále dokazuje jejich rostoucí vliv na moderního zákazníka. Do této kategorie patří především lidské vztahy pracovníků firmy k zákazníkovi, schopnost komplexního řešení zákaznického problému, rychlost a kvalita technické pomoci. Moderního zákazníka nezajímá ani tak úroveň technických parametrů (kterou považuje za samozřejmou), jako to, jak který výrobek – včetně komplexu prodejních služeb – plní jeho očekávání i skrytá přání a řeší jeho konkrétní problém. Tento stav vyúsťuje v důvěru ve výrobek i dodavatele.
3. Prameny pro analýzu: průzkumy spokojenosti zákazníků se zahrnutím identifikace dominantních faktorů rozhodování a zpravodajství prodejců a marketingových pracovníků.
4. Postup při analýze: vhodná konstrukce dotazníku a využití statistických metod hodnocení umožní vyhodnotit nejen stupeň spokojenosti s různými faktory hodnocení, ale také jejich důležitost pro celkové hodnocení respondenta. Srovnání toho, jak jednotliví respondenti vyjadřují úroveň své spokojenosti a současně hodnotí jednotlivé vlivy a faktory, umožňuje učinit závěry o jejich vlivu na spokojenost zákazníka.

1 Dnes se ve světě používají tři koncepce managementu jakosti:

- koncepce podnikových standardů (např. u nadnárodních hotelových řetězců), která je však nevhodná pro menší podniky a pro organizace, které poskytují služby,
- koncepce norem ISO,
- koncepce totálního managementu jakosti TQM.

Určení jednotlivých zkoumaných vlivů je u každého podniku specifické podle charakteru jeho podnikání a jejich správné postižení je důležitou odborností marketingového auditu a marketingové kontroly. Největší význam pro marketingové řízení je třeba přikládat těm faktorům, jejichž hodnocení zákazníkem je nízké, avšak současně jejich důležitost pro zákazníka je vysoká.

Kvalita výrobku či služby je definována jako „celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby“ (ISO 8402, 1994). Definování kvality je začátkem pro její měření. Je třeba si uvědomit, že kvalita není skutečná charakteristika, ale vztahuje se na celkové vnímání spokojenosti uživatele. Edvardson, Thomasson, Ovretveit (1994) doporučují postupovat podle následujících čtyř kroků:

1. Vysvětlit, co znamená kvalita pro podnik a nalézt příslušné definice. Nebezpečí pro poskytovatele služeb spočívá v tom, že používají definici kvality na základě vlastních domněnek, tedy bez ohledu na přání zákazníka. Riskantní je také přijímat definice od jiných společností – nemusí být vhodné v jiných podmínkách. Je velice důležité spolupracovat se zákazníkem při určování úrovně kvality. Jedním způsobem jak toho dosáhnout, je odhalit zákazníkovi proces tvorby služby. Tedy, aby si zákazník dovedl představit, co vše je potřeba udělat pro dosažení určité úrovně kvality. Do jaké míry však zákazníkovi tento proces odhalit? (Edvardson, 1997).
2. Stanovit vhodnou terminologii a koncepci, která bude všem srozumitelná. Existují koncepce, které jsou obecné a aplikovatelné na všechny typy organizací poskytujících služby (např. Gummessonův model z roku 1987: Production quality – jak je služba vytvářena, Delivery quality – jak je služba poskytována, Finally relational quality – kvalita ve styku se zákazníkem). Na druhé straně koncepce musí být specifikovány pro použití v různých činnostech společnosti.
3. Určit nejdůležitější faktory kvality. Jsou to takové faktory, které vyjadřují, jak zákazník vnímá kvalitu našich služeb. Existují některé faktory, které jsou společné pro všechny oblasti služeb:
 - schopnost a ochota zaměstnanců ve službách
 - důvěryhodnost zaměstnanců
 - empatie
 - řešení problémů a stížností zákazníků (tento faktor může mít významný dopad na náklady podniku).

Existuje několik studií, které popisují různé faktory odrážející vnímání zákazníků např. Berry a kol. (1988) – pět ukazatelů kvality ve službách: hmatatelnost, spolehlivost, schopnost reagovat, důvěryhodnost a empatie. Role zaměstnanců ve službách je tedy nenahraditelná – důvěra zákazníků je častěji spojena s lidmi než se společnostmi – proto je kontakt se zákazníky považován za hlavní faktor, který ovlivňuje konkurenceschopnost organizace poskytující služby.

V klasickém managementu je dle Mináře (1996) lidský faktor nejdynamičtější a současně nejproblematictější složkou podniku. V cestovním ruchu jsou bezpečnost, spokojenost zákazníků a úroveň služeb bezprostředně ovlivňovány lidským faktorem. Mnohotvárné působení lidského faktoru pak vytváří službu v cestovním ruchu.

4. Vybrat vhodné modely pro analýzu kvality. Výběr modelu záleží na cíli analýzy, typu společnosti a tržní situaci. Máme k dispozici několik modelů, které můžeme rozdělit do tří skupin podle toho, jestli jsou zaměřeny:
 - na skutečnost, jak vnímá zákazník kvalitu
 - na proces tvorby služby
 - na úplný proces (systémové modely).

Hlavní oblasti řízení jakosti ve službách jsou téměř totožné s řízením jakosti například výrobních podniků. Přesto existují určité charakteristiky, které jsou pro tuto oblast zvláštní. Mezi ně patří zejména pomíjivost, proměnlivost a nehmotný abstraktní charakter většiny poskytovaných služeb. Je tudíž daleko obtížnější měřit úroveň jejich kvality. Právě pro cestovní ruch je typické, že cena zde často není limitujícím faktorem. Zároveň platí, že zákazníci se nechají často ovlivnit referencemi od jiných současných či bývalých zákazníků dané organizace, a to tedy v pozitivním i negativním smyslu.

Hodnota pro zákazníka (Customer Value) patří ke klíčovému pojmu tržní ekonomiky. S Evropskou unií harmonizované české technické normy² charakterizují obecné pojetí hodnoty pro zákazníka jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“.

Při kvantifikaci hodnoty pro zákazníka velikost užítku je dle Vlčka (2004) propočítávána jako míra spokojenosti zákazníka. Jde o způsob propočtu, který plně respektuje tzv. princip optimality. Ten vychází z tvrzení, že užitek není měřitelný užitekem samým, ale pomocí jiné kategorie, kterou je potřeba, přesněji zákazníkem požadovaná míra její saturace. To

2 Jde o český ekvivalent evropské normy EN 12973:2000 Value Management, nazvaný ČSN EN 12973 (01 0121) Hodnotový management (platný od října 2000).

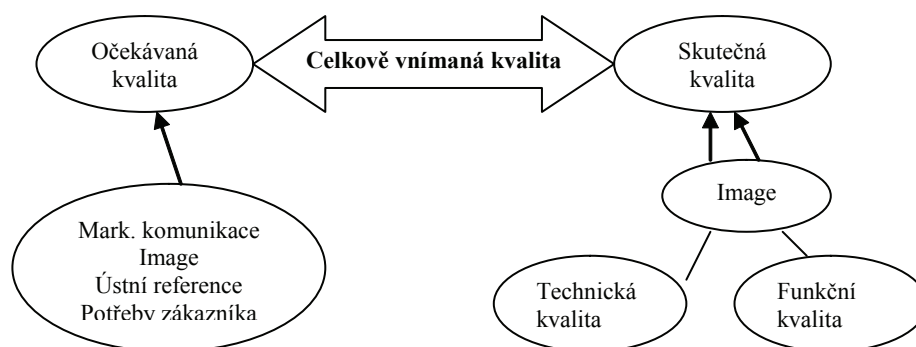
v praxi znamená, že se numericky srovnává exaktně či expertně zjištěná hodnota parametru (užitku) s hodnotou etalonu optima zákaznickovy potřeby. Při tomto srovnávání se respektuje nepřekročitelnost zákaznickem požadované míry saturace jeho potřeby, a tak se užitek transformuje v míru spokojenosti zákazníka při dodržování principu optimality. Celkové náklady jsou reprezentovány veškerou, ekonomicky vyjádřenou, zdrojovou náročností na dosažení a využívání výše analyzované velikosti užítu, resp. míry spokojenosti zákazníka.

Z charakteristiky komerční úspěšnosti výrobku či služby a oboustranné přijatelnosti tržní ceny plyne, že předpokladem konkurenceschopné a komerčně úspěšné produkce je dosažení optimální spokojenosti zákazníka s výrobkem (službou), tedy optimální velikosti užítu, při co nejnižších nákladech na jeho

vyrobení a užívání. Jinými slovy, dosažení maximální hodnoty pro zákazníka.

S problematikou maximalizace hodnoty pro zákazníka jako prvním a základním předpokladem zvyšování komerční úspěšnosti, konkurenceschopnosti a tím celkové prosperity firmy úzce souvisí tzv. řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management – CRM). CRM je zákaznický orientovaný marketingový a manažerský přístup zakládající a v život uvádějící velmi silnou podnikovou filozofii firmy řízené zákazníkem. Jen kvalitní věcný obsah (maximální hodnota pro zákazníka) je vždy základem a předpokladem kvalitních vztahů (CRM).

Mezi modely určené k analýze kvality patří např.: Model vnímání kvality zákazníky (model of customer-percieved quality, obr. 1).



1: Model vnímání kvality zákazníky (zdroj: Gronroos, 1990)

Technical quality (technická kvalita) představuje to, co zákazníci dostávají a Functional quality (funkční kvalita) vyjadřuje způsob, jakým zákazníci službu dostávají. Prostřednictvím obou se utváří image společnosti, jak je společnost vnímána ve skutečnosti. Zákazník si tuto vnímanou kvalitu srovnává se svým očekáváním úrovně kvality. Tato úroveň je ovlivňována různými faktory. Pomocí tohoto modelu si společnost uvědomí, jak mohou ovlivnit různé faktory, které utvářejí očekávání zákazníků.

Model 4Q: Tento model má svůj původ ve výrobní společnosti: design quality (návrh výrobku), production quality (výroba výrobku), delivery quality (záruky zákazníkům) a relational quality (vztahy mezi lidmi). V tomto modelu je zahrnut zákazník i kvalita procesu.

Integrovaný model: Tento model vznikl kombinací dvou předchozích modelů a je vhodný pro společnosti, které vyrábějí výrobky i poskytují služby.

Model protikladných kruhů (Normann, 1991): Tento model popisuje stav, kdy je organizace v problémech a snaží se snížit své náklady za cenu snížení kvality svých služeb, ocitá se v bludném kruhu „vici-

ous circle“. Cestu směrem k pozitivnímu kruhu (Virtuous circle) spatřuje především v „excelenci“ v tzv. okrajových sekundárních službách zákazníkům.

The Gap model (Zeithaml, 1990): Rozpor (gap) mezi vnímanou a očekávanou kvalitou je funkcí rozporů, které vzniknou při procesu tvorby služby. Tento model je orientován jak na službu, tak i na zákazníka.

Který model je nejlepší použít? Významné je použít dva nebo tři modely, které společně pokrývají všechny výše zmíněné aspekty a jsou přizpůsobeny potřebám zákazníků, zaměstnanců a vlastníků. Samozřejmě modely v oblasti zlepšování kvality ve službách musí zahrnout všechny tři základní charakteristiky služeb: vlastní službu, poskytování této služby klientům a regulaci jakosti služby.

Monitorování spokojenosti zákazníka

Monitorování informací týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky, je jedním z významných ukazatelů výkonnosti systému

organizace. Využíváme tzv. principu zpětné vazby. Tento fakt si již řada firem uvědomuje a snaží se pravidelně zjišťovat spokojenost svých zákazníků. K nejčastějším technikám používaných při získávání dat pro monitoring patří:

Osobní rozhovor:

- nejčastější forma zjišťování spokojenosti, potřeb a přání.

Pozorování:

- často se využívá metoda pozorování chování hostů či zaměstnanců.

Dotazník:

- otázkami se zjišťuje spokojenost hosta se službami i s chováním personálu, obvykle bývá vyčleněn prostor pro vyjádření vlastních návrhů na zlepšení
- na základě otázek týkajících se demografických charakteristik si může podnik lépe specifikovat cílový segment hostů a na základě toho lépe uspokojit jejich požadavky
- dotazování může probíhat v podobě písemné, elektronické, telefonické anebo osobní (face to face)
- dotazníky se nachází nejčastěji v každém hotelovém pokoji, na recepci, v dopravním prostředku apod.
- efektivnější je použití v rámci spotřebitelských panelů a průzkumů³.

Knihy přání a stížností:

- problém: umístění na málo viditelném místě, popř. k dostání jen na požádání
- většinou se sledují jen stížnosti a reklamace, jejich příčiny a přijatá opatření, spokojený zákazník si přece nestěžuje a pokud ano, tak ne přímo na místě a v aktuální dobu.

Speciální oddělení vztahů se zákazníky:

- pravidelné monitorování a vyhodnocování dotazníků a stížností
- pravidelné měsíční zprávy prezentované na poradách vedení se zaměstnanci.

Mystery shopping:

- slouží spíše k ohodnocení činnosti pracovníků v 1. linii.

V posledních letech je ve světě zřetelný trend kvantifikovat míru spokojenosti pomocí nejrůznější konstruovaných indexů. První zkušenosti s Indexem spokojenosti pocházejí ze Švédska, kde se pro něj užívá

název „Barometr spokojenosti zákazníka“ (autor metodologie prof. Fornell) a s jeho měřením se začalo v r. 1989. Proč jej vlastně Švédsko zavedlo? Do 60. let mělo Švédsko hned po Japonsku nejrychlejší růst HDP ve světě. Od 70. let kleslo Švédsko na úroveň ostatních zemí a ve snaze o dosažení vyšší jakosti se začalo orientovat na zákazníka a prostřednictvím Národního centra pro výzkum jakosti v Michiganu (USA) vyvinulo index spokojenosti spotřebitele jako nový ekonomický ukazatel.

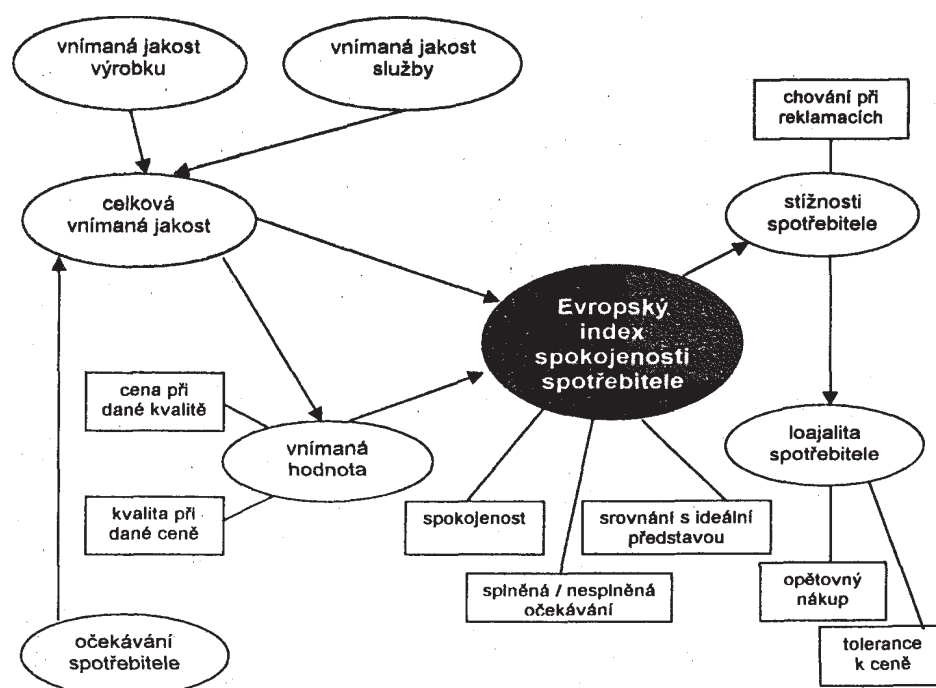
V r. 1992 začalo Německo s německým barometrem zákazníka, v r. 1994 byl na základě švédských zkušeností vytvořen americký index spokojenosti zákazníka, pak se připojily další státy jako Izrael, Tchajwan, Nový Zéland. Francie začala své pilotní studie národního indexu v roce 1996. V té době také Evropská komise zahájila studii pro prověření možnosti vytvořit index na základě již provedených národních experimentů. Výsledkem bylo doporučení použít pro evropské země švédsko-americký model (obr. 2).

Index spokojenosti pomáhá zodpovědět otázky na změnu hodnocení jakosti výrobků a služeb, na změnu některých specifických sektorů a jeho pomocí je možné porovnávat spokojenost zákazníka v jednotlivých sektorech. Podle spokojenosti zákazníka je možno srovnávat domácí výrobky a služby s výrobky a službami dováženými a stejné tak služby poskytované státním sektorem se službami poskytovanými soukromým sektorem. Spokojenost zákazníka se týká také ceny výrobku nebo služby a ukazuje na skutečnost, jaké místo si firmy zvolily na trhu. Většina zboží a služeb představuje opakované nákupy a z toho plyne vliv spokojenosti zákazníka na poptávku.

Index tedy poskytuje výhodu jak spotřebiteli, protože ten věnuje větší pozornost hodnocení výrobků a služeb a on bude za své peníze mít větší užitek, což pro něj znamená i lepší životní úroveň, tak firmě, protože ta může odhadovat věrnost zákazníka, má větší možnost srovnávat svůj výkon s podniky ve stejném odvětví a na základě benchmarkingu může zlepšovat své postavení v rámci konkurence, odhalit potenciální překážky vstupu na trh, zaměřit se na oblasti, kde není očekávání zákazníka naplněno, zhodnotit dopad stížností, stanovit rozumné rozmezí cen pro výrobek nebo službu. Rovněž asociace spotřebitelů a svazy výrobců si na základě indexu mohou upřesnit svoji úlohu v souvislosti se situací na trhu.

3 **Spotřebitelské panely** – některé firmy vytvořily panely spotřebitelů, kteří souhlasili se spoluprací a sdělují své názory pravidelně telefonicky nebo prostřednictvím zaslaných dotazníků. Tyto panely jsou reprezentativnějším vzorkem názorů zákazníků, než je metoda stížností a návrhů.

Spotřebitelský průzkum – jiné firmy pravidelně zasílají dotazníky náhodně vybranému vzorku zákazníků, aby zhodnotily postoj zaměstnanců k zákazníkům, kvalitu jejich služeb atd. Zákazníci zodpovídají tyto dotazy pomocí pětibodové škály (velmi nespokojený – nespokojený – neutrální – spokojený – velmi spokojený). Odpovědi jsou sumarizovány a jsou předány jak manažerům oblasti, tak manažerům firmy.



2: Model Evropského Indexu spokojenosti spotřebitele (zdroj: MPO ČR, 1998)

Z obrázku 2 je vidět, že index je soustavou kritérií, na jejichž základě funguje spokojenost jako skrytý pojem, který má tři výchozí hodnoty: vnímaná jakost, vnímaná hodnota a očekávání spotřebitele – zákazníka. *Vnímaná jakost* se odráží od nedávné zkušenosti spotřebitele, jak výrobek nebo služba splnily jeho požadavky. *Vnímaná hodnota* znamená vnímaný stupeň jakosti výrobku ve vztahu k zaplacené ceně a hodnocení ceny s ohledem na jakost. Oba tyto údaje odrážejí nejčerstvější zkušenost zákazníka po uskutečněném nákupu. *Očekávaná jakost* zahrnuje zkušenosti zákazníka se spotřebou výrobků nebo služeb a na základě těchto zkušeností je zákazník schopen předpovídat jakost a hodnotu a jejich změn.

Spokojenost zákazníka – index – je naplnění očekávání. *Stížnosti zákazníka* nastávají v případě, že výrobek nebo služba nesplnily jeho očekávání. Snahou při řešení stížností je obrátit nespokojeného zákazníka ve věrného zákazníka. *Loajalita* (věrnost) zákazníka znamená hodnocení pravděpodobnosti, že dojde k opětovnému nákupu.

Pilotního evropského projektu ECSI na přelomu roku 2000 se mělo zúčastnit 15 zemí EU, mezi stanovenými sektory byly vybrány telekomunikace, bankovní sektor, obory spotřební elektroniky a supermarketů s oddělením potravin.

Americký index spokojenosti zákazníka (ACSI, viz obr. 2) byl poprvé vytvořen v roce 1994 a udává celonárodní jednotné měřítko spokojenosti zákazníků s výrobky (zbožím) či službami určitých společností a odvětví v rámci sedmi hospodářských sektorů. Při prvním uvedení Indexu ve Spojených státech měly

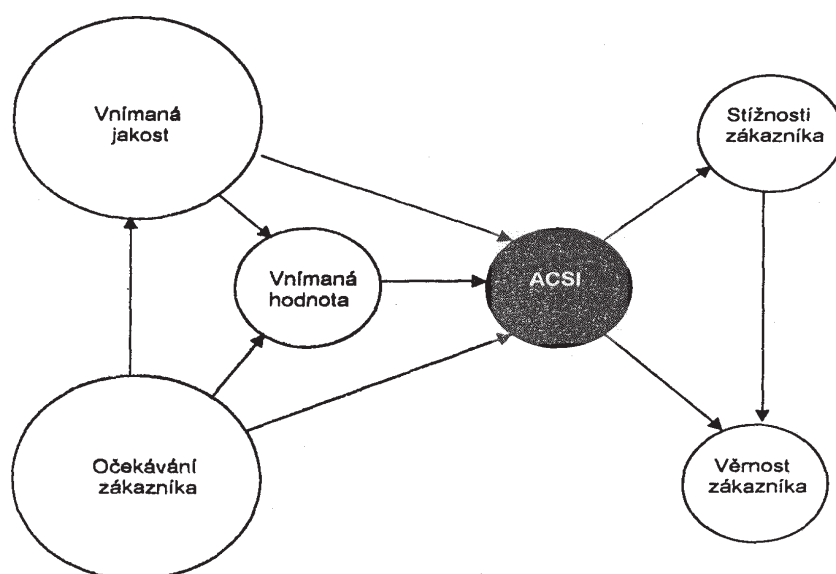
hodnocené americké společnosti obrát 2,6 bilionu USD a hodnocené neamerické společnosti měly ve stejném roce celosvětový obrát 876 mld USD. Protože však v průběhu doby některé podniky zanikají a naopak vznikají společnosti nové, zahrnuje Index ve většině odvětví zastoupení i obrát malých a nových podniků, jejichž výsledky jsou pak uvedeny v kategorii „ostatní podniky“. Počet hodnocených společností včetně odvětví se každým rokem mění, protože dochází k nákupu a spojování podniků. Tak např. v roce 1996 bylo hodnoceno cca 200 společností včetně vládních institucí v rámci 34 odvětví.

Od roku 1994 je ACSI pravidelně zveřejňován čtvrtletně a při každém čtvrtletním zveřejnění je aktualizován Index jednoho nebo dvou měřených sektorů, přičemž se jedná vždy o sedm hodnocených ekonomických sektorů.

Index byl vyvinut s cílem poskytnout užitečné informace týkající se jakosti, které by doplňovaly stávající měřítko americké ekonomiky. Až do doby, kdy byl vyvinut ACSI, chybělo na seznamu ekonomických ukazatelů USA jednotné celonárodní měřítko jakosti.

Pomocí ACSI modelu (obr. 3) lze získat čtyři stupně výsledků:

- výsledek spokojenosti zákazníka na celonárodní úrovni
- výsledky spokojenosti zákazníků v oblasti sedmi ekonomických sektorů
- výsledky spokojenosti zákazníků v oblasti 34 specifických odvětví
- výsledky spokojenosti zákazníků u 200 společností a institucí v rámci výše specifikovaných odvětví.



3: Model Amerického indexu spokojenosti zákazníka (ACSI)

Při hodnocení ACSI se vychází z informací získaných prostřednictvím telefonických rozhovorů se vzorkem více než 50 000 zákazníků. Jednotliví respondenti jsou vybíráni na základě skutečnosti, že si v nedávné době koupili výrobek, nebo použili produkt či službu některé společnosti. Tyto rozhovory jsou prováděny přibližně s 250 zákazníky hodnocené společnosti, přičemž v části společností je provedeno 100 až 225 rozhovorů. Z výsledků jednotlivých společností a institucí jsou pak sestaveny výsledky celých odvětví, dále sektorů a nakonec výsledek celonárodní.

Index je hodnocen pomocí stupnice od 0 do 100, kde 0 je nejnižší a 100 nejvyšší možný výsledek. Při stanovování Indexu je zkoumáno sedm sektorů průmyslu (tyto sektory vytváří v rámci Spojených států 74 % hrubého domácího produktu) a 34 specifických odvětví. Jejich výběr je určen tím, že mohou být hodnoceny pouze ty sektory, jejichž zákazníci je možno kontaktovat v domácnostech. Jedná se o:

- výrobu spotřebních produktů
- výrobu produktů dlouhodobé spotřeby
- dopravu, komunikaci a veřejné služby
- maloobchod
- finance a pojišťovnictví
- služby
- veřejnou správu a vládu.

U bankovních ústavů se můžeme také setkat s hodnocením spokojenosti pomocí tzv. TRI*M indexu. TRI*M indexy počítají obvykle externí firmy (např. AISA), které svoje algoritmy výpočtů nezveřejňují. TRI*M index se však od tradičních výzkumů spokojenosti liší tím, že se soustřeďuje spíše na posouzení loajality a pevnosti vazby klienta na banku, než na jeho spokojenost. Česká spořitelna zase pravidelně

sleduje spokojenost svých klientů od roku 2001, kdy využívala metody tzv. Mystery shoppingu. V současnosti přešli na klasické dotazníkové šetření mezi klientelou, ze kterého získávají tzv. index kvality. Jeho každoročně zvyšující se úroveň (r. 2001 cca 88 %, r. 2002 cca 90 %, r. 2003 cca 96 %) svědčí o zvyšující se úrovni spokojenosti klientů České spořitelny. Bohužel se nám nepodařilo získat metodiku výpočtu indexu kvality.

MATERIÁL A METODY

Tento příspěvek má být výchozím bodem pro vypracování jednotné metodiky auditu spokojenosti zákazníka se službami cestovního ruchu, využitelné v českém prostředí. Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI) můžeme chápat jako soustavu hypotetických proměnných (očekávání zákazníka, vnímaná kvalita, vnímaná hodnota, ...), z nichž každá je determinovaná určitým počtem měřitelných proměnných (obr. 2). Ve srovnání s výše uvedenými modely indexů rozšiřujeme soustavu o hypotetickou proměnnou image. V současné době, kdy dochází ke stírání rozdílů mezi jednotlivými firmami, zeměmi či regiony, se stávají hlavními konkurenčními silami jiné faktory, jako je právě image, vytvářející „značku“. Image chápeme jako souhrn názorů, myšlenek a dojmů, které si osoba vytváří o objektu. V rámci cestovního ruchu bereme v úvahu tzv. image získanou, především to, jak lidé vnímají daná místa či poskytovatele služeb cestovního ruchu, jak následně reagují na tyto své vjemy a zda tato získaná image ovlivňuje jejich současné existující představy a jejich cestovní chování.

Je velmi důležité si uvědomit, že počet a přesné vymezení měřitelných proměnných k jednotlivým

hypotetickým proměnným není konstantní, ale bude záviset na typu a úrovni (tj. v jakém odvětví, zemi apod.) prováděného šetření.

Pro oblast služeb cestovních kanceláří lze např. definovat k příslušným sedmi hypotetickým proměnným tyto proměnné měřitelné:

⇒ **HYPOTETICKÉ PROMĚNNÉ (1–7): Měřitelné proměnné**

⇒ **1. IMAGE**

- Důvěra v činnost firmy /v poskytované službě (pravděpodobnost substituce konkurenčním produktem)
- Stabilita firmy
- Zájem o klienta / budování dobrých vztahů s klienty
- Flexibilita a inovativnost k přáním a problémům klientů (rychlost reakce na změnu poptávky, rychlost reakce na nadstandardní požadavek, počet každoročně nově nabízených produktů)
- Důvody k prvnímu nákupu
- Značka (spontánní znalost značky – známost, srovnání s konkurenčními značkami např. CK s tradicí, sympatická CK apod.)

⇒ **2. OČEKÁVÁNÍ**

- Pravděpodobnost nenaplnění očekávání z nakoupených služeb
- Příjemné a vhodné prostředí CK
- Dostupnost
- Pružnost

⇒ **3. VNÍMANÁ KVALITA**

- Kvalita celkového balíku zakoupených služeb (např. zájezd)
- Úroveň doprovodných služeb (např. úroveň průvodce, doprovodný program – výlety, večerní program, strava apod.)
- Zákaznický servis a poskytnuté osobní rady (video při koupi, zaslání letenky, pomoc při výběru)
- Široký výběr nabízených produktů cestovního ruchu / širší sortimentu
- Spolehlivost, pružnost a přesnost poskytovaných služeb (např. úroveň organizace zájezdu)
- Jasnost a transparentnost poskytnutých informací

⇒ **4. VNÍMANÁ HODNOTA**

- Hodnocení úrovně ceny v porovnání s kvalitou poskytnutých služeb
- Úroveň reklamní kampaně, komunikace
- Positioning CK na trhu (pozice vůči konkurenci)
- Odbornost dodavatele / profesionalita poskytovatele
- Vzhled a ochota personálu v CK a u doprovodných služeb
- Statistiky písemných stížností, pochval, ocenění, počet hlášených nehod

⇒ **5. SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA**

- Celkové uspokojení potřeb a očekávání klienta
- Celková spokojenost
- Spokojenost s dílčími produkty

- Spokojenost s jednáním liniových pracovníků (odbornost a vstřícnost)

⇒ **6. STÍŽNOSTI ZÁKAZNÍKŮ**

- Četnost stížností
- Spokojenost s vyřízením stížnosti (i s rychlostí)
- Flexibilita při vyřizování stížností

⇒ **7. LOAJALITA ZÁKAZNÍKA (dlouhodobé vztahy, pozitivní reference)**

- Doba využívání služeb CK
- Pravděpodobnost opakování nákupu
- Četnost kontaktů s CK / využívání služeb CK
- Reference o službách CK (doporučení služeb CK přátelům či známým)
- Důvody možné substituce CK za jinou
- Pravděpodobnost substituce CK za jinou, nabízející obdobný produkt za nižší cenu
- Fluktuační využití služeb CK v posledním období (1–3 roky)
- Očekávaná variabilita ve využívání poskytovatelů služeb cestovního ruchu v budoucím roce (či dvou).

Navrhovaný model výpočtu indexu spokojenosti zákazníků je postaven na předpokladu, že pro posuzování úrovně vnímání zákazníků využijeme dotazníkové šetření mezi klientelou sledovaných firem či institucí, kde dotazníkové otázky jsou konstruované typem vícečetné škály. Zvolení respondenti by měli odpovídat na cca 15–20 otázek. Pro modelování každé hypotetické proměnné (image, očekávání zákazníků, jakost, hodnota, uspokojení zákazníka, loajalita zákazníka, stížnosti) budou sloužit 2–3 otázky. Je nutné rovněž stanovit závažnost jednotlivých znaků spokojenosti statistickou metodou (kovariance), anebo některou z expertních metod, např. metodou párového porovnání, alokační metodou apod.).

VÝSLEDKY A DISKUSE

Pro názornější pochopení současného stavu a přístupu firem ke spokojenosti zákazníka a jeho monitoringu byl proveden v roce 2005 orientační průzkum. Jednalo se o elektronické dotazování ve vybraných firmách (46) z různých odvětví v ČR, hlavním cílem bylo zjištění úrovně povědomí o přínosech a míře uplatnění auditu spokojenosti zákazníků. Bylo zjištěno následující:

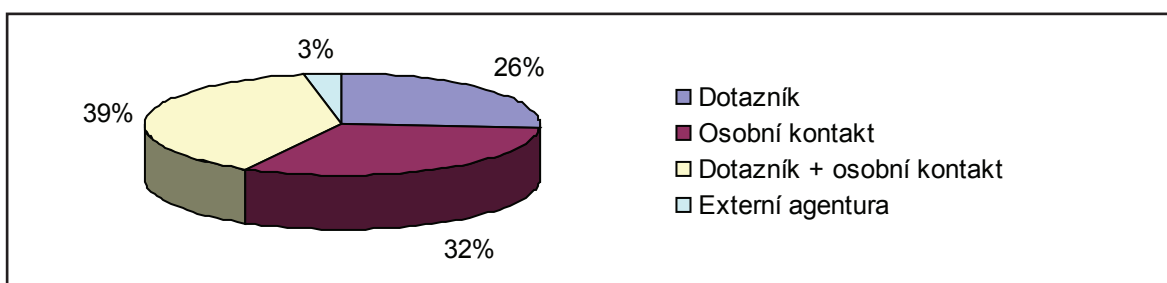
- Většina dotazovaných firem, tj. 98 %, považuje spokojenost zákazníků za důležité kritérium pro činnost firmy. Ve zbývajících případech, tj. ve 2 %, bylo uváděno, že spokojenost zákazníků není důležité kritérium pro činnost firmy. Průzkumem bylo zjištěno, že 93 % firem zkoumá spokojenost svých zákazníků a zbylých 7 % z dotazovaných firem spokojenost zákazníků, i přes uvedení důležitosti spokojenosti zákazníků, nezkoumá. V případě, kdy společnost

nezkoumá spokojenost zákazníků, se jedná o firmy, které nemají zřízen marketingový útvar, případně je tvořen pouze jedním pracovníkem a počet zaměstnanců firmy je do 50.

- Při monitorování spokojenosti zákazníků jsou využívány různé výzkumné nástroje (obr. 4). Nejvíce firem (39 %) upřednostňuje využití dvou metod zkoumání, a to dotazníkového šetření a osobního kontaktu se zákazníkem (bez dotazníku). Po té následuje osobní kontakt se zákazníkem (32 %). Využívání dotazníku upřednostňuje 26 % z dotazovaných firem. Ve zbývajících 3 % bylo jako další způsob zkoumání spokojenosti zákazníků uváděno zadání výzkumu externí agentuře. Při zkoumání spokojenosti zákazníků prostřednictvím dotazníku byl jako způsob doručení dotazníku nejčastě-

ji využíván osobní kontakt (48 %), poté následoval dotazník prostřednictvím telefonního hovoru (36 %) a internetový dotazník (12 %). Nejméně byl využíván dotazník rozesílaný poštou (4 %).

- Marketingový audit spokojenosti zákazníka využívá 32 % z dotazovaných firem, 68 % jej nevyužívá.
- Z délky provádění auditu spokojenosti zákazníků vyplývá, že se v České republice jedná o poměrně mladou formu zkoumání marketingové výkonnosti firmy, neboť převážná délka využívání auditu se nachází v rozmezí dvou až tří let (54 %). Dalších 32 % firem jej využívá čtyři až pět let, 7 % pak déle než pět let a ostatních 7 % dotazovaných firem jej využívají pouze jeden rok.



4: Metody monitorování spokojenosti zákazníků v ČR, zdroj: vlastní výzkum

Za výsledek tohoto projektu považujeme také návrh měřitelných proměnných pro jednotlivé hypotetické proměnné (viz kapitola materiál a metodika) indexu spokojenosti, které následně vyústí v návrh modelu kvantifikace spokojenosti zákazníka se službami cestovního ruchu pomocí indexů, využitelného v českém prostředí. V první fázi plánujeme odzkoušet model ve vysoce konkurenčním prostředí cestovních kanceláří a agentur.

Pro názornost níže uvádíme příklad tabulkového zpracování primárních dat pro výpočet indexů (tab. I) a příklad možné podoby měřitelných proměnných pro hypotetickou proměnnou – loajalita zákazníka pro

oblast služeb cestovních kanceláří transformované do konečné podoby v dotazníku pro klienta. Klient pak zakroužkuje svojí míru souhlasu s následujícím tvrzením (1 = vůbec s tvrzením nesouhlasím, 10 = plně s tvrzením souhlasím).

1. Všechny zájezdy během roku nakupuji u této cestovní kanceláře

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. I kdyby mi v jiné cestovní kanceláři nabídli stejné služby za nižší ceny, i tak bych tuto CK neopustil(a)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

I: Příklad zpracování primárních dat pro výpočet indexů spokojenosti zákazníka při sedmi hypotetických proměnných

Spotřebitel číslo ...	Hypotetická proměnná 1				Hypotetická proměnná 2				3 ... 7
	Měřitelná proměnná x_1	x_2	x_3	x_n	x_1	x_2		x_n	
1 $j = 1$	x/								
2									
.....									
m									

x/ Místo pro hodnocení od zákazníka při škále 1...10 (10 – maximální spokojenost či plný souhlas s tvrzením)

Získané výsledky mají vypovídací hodnotu jak pro zákazníky, tak pro management firem pro zefektivnění marketingového řízení (plánování strategie, komparace v rámci odvětví v národním či mezinárodním měřítku) či jako motivační prvek při hodnocení svých zaměstnanců.

ZÁVĚR

Hlavní náplní auditu spokojenosti zákazníka je zjišťování rozdílů mezi požadavky zákazníků a současnou úrovní dodávek zákazníkům. Dále také hodnotí způsoby získávání konkurenční výhody na základě spokojenosti zákazníků a srovnává úroveň dodávek konkurence s vlastní výkonností.

Po certifikaci systémů jakosti podle norem ISO 9000 nastoupil proces TQM (Total Quality Management) a proces neustálého zlepšování kvality veškeré práce zejména s orientací na zákazníky tak, aby cestou neustálého zlepšování procesů, zapojením lidí do týmů na zlepšování jakosti, bylo dosaženo spokojenosti zákazníků. Tato cesta by pak měla vést (při trvalém pochopení, zájmu a řízení vrcholovým managementem) ke špičkovým podnikatelským výsledkům.

V současnosti je ve světě zřetelný trend kvantifikovat míru spokojenosti pomocí nejrůzněji konstruovaných indexů (ACSI – Americký index spokojenosti zákazníka, švédský barometr spokojenosti zákazníků apod.). K novým metodám, zabývajícím se hodnocením míry uspokojení potřeb zákazníků, patří také metoda výpočtu Evropského indexu spokojenosti zákazníka (ECSI). Tento model se neustále vyvíjí a jednotlivé země Evropy si jej přizpůsobují národním podmínkám (německý, švýcarský model). Právě výsledků z dotazníkového šetření můžeme využít jako vstupních dat při výpočtu Evropského indexu spokojenosti zákazníka (ECSI).

Pilotní projekt na odzkoušení Evropského indexu spokojenosti zákazníka u vybraných podniků v České

republice byl plánován kolem roku 2000 pod záštitou Ministerstva obchodu a průmyslu ČR. V rámci tohoto projektu však nebylo uvažováno se sektorem cestovního ruchu. Cestovní ruch chápeme jako velmi perspektivní odvětví české ekonomiky⁴, které by nemělo být opomíjeno. Tento příspěvek by se měl stát výchozím bodem pro odzkoušení možnosti využitelnosti indexu spokojenosti i ve službách cestovního ruchu. Součástí bude i nalezení vhodné podoby modelu indexu spokojenosti respektující specifika českého trhu cestovního ruchu.

Index spokojenosti zákazníka tedy poskytuje výhodu jak spotřebiteli, protože ten věnuje větší pozornost hodnocení výrobků a služeb a on bude za své peníze mít větší užitek, což pro něj znamená i lepší životní úroveň, tak firmě, protože ta může odhadovat věrnost zákazníka, má větší možnost srovnávat svůj výkon s podniky ve stejném odvětví a na základě benchmarkingu může zlepšovat své postavení v rámci konkurence, odhalit potenciální překážky vstupu na trh, zaměřit se na oblasti, kde není očekávání zákazníka naplněno, zhodnotit dopad stížností, stanovit rozumné rozmezí cen pro výrobek nebo službu. Rovněž asociace spotřebitelů a svazy výrobců si na základě indexu mohou upřesnit svoji úlohu v souvislosti se situací na trhu. V neposlední řadě vlády, které svými hospodářskými politikami upřesněnými Indexem mohou působit na zlepšení národní konkurenceschopnosti.

Trvalé monitorování spokojenosti zákazníka vytváří neocenitelný zdroj pro veškeré strategické analýzy obchodní činnosti a managementu. I proto by měly hrát centrální roli při totálním řízení jakosti (TQM) firmy.

Výsledky uvedené v příspěvku jsou součástí projektu č. 402/06/P297 „Audit spokojenosti zákazníka v oblasti cestovního ruchu“ realizovaného za finanční podpory ze státních prostředků prostřednictvím Grantové agentury České republiky.

4 Devizové příjmy z cestovního ruchu v ČR se podílejí na HDP cca 4,2 %, na celkovém exportu ČR cca 8 % a na exportu služeb přes 40 % (rok 2004, zdroj: Czechtourism). Významný multiplikační efekt, který doprovází rozvoj cestovního ruchu, se projevuje také na zvýšení zaměstnanosti, ovlivňuje příjmy do státního rozpočtu i místních rozpočtů a podporuje podnikatelské aktivity. Přestože je mimo jiné cestovní ruch významným prvkem rozvoje regionů, podporuje oblast osobní spotřeby a vytváří prostor pro umístění zahraničních investic, je jeho význam v České republice stále podceňován. Podle odhadů World Tourism Organization WTO se cestovní ruch podílí na tvorbě HDP ve světě více než 10 % a v zemích Evropské unie více než 13 %. Svým obratem se ve světě řadí hned za ropný a automobilový průmysl. V odvětví cestovního ruchu je zaměstnáno více než 10 % aktivního obyvatelstva světa a počítá se s jeho dalším dynamickým rozvojem. Česká republika disponuje poměrně velkým potenciálem, který by mohla v oblasti aktivního cestovního ruchu lépe využít.

SOUHRN

Cílem tohoto příspěvku bylo vytvořit teoretický základ a najít východiska pro audit spokojenosti zákazníka v oblasti služeb. Pozornost je zaměřena především na v současné době existující přístupy ke kvantifikaci spokojenosti zákazníka pomocí indexů. Výsledky budou výchozím bodem pro vypracování jednotné metodiky auditu spokojenosti zákazníka se službami cestovního ruchu, využitelné v českém prostředí. Součástí příspěvku jsou i stručné výsledky provedeného orientačního průzkumu, jehož cílem bylo zjistit povědomí o auditu spokojenosti zákazníka a o míře jeho využívání firmami v ČR.

spokojenost zákazníka, audit spokojenosti zákazníka, kvalita, index spokojenosti zákazníka

LITERATURA

- ANDERSON, E. W., FORNEL, C.: *A Customer Satisfaction Research Prospectus*. 1994.
- BECKOVÁ, M.: *Spokojenost zákazníka, způsoby využití zpětné vazby*. Verlag Dashöfer nakladatelství, s.r.o., 2004.
- ĎAĎO, J., MATEIDES, A.: *Služby*. Bratislava, 2002, ISBN 80-8057-452-9.
- FORET, M., STÁVKOVÁ, J.: *Marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0385-8.
- FORNEL, C., WERNERFELT, B.: *A Model for Consumer Complaint Management*. Journal of Marketing Science, 1984.
- CHALUPSKÝ, V.: *Marketingový audit spokojenosti zákazníků*. Habilitační práce, Brno, 2001.
- KOTLER, P.: *Marketing Management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- KLIMOŠOVÁ, Z., HRUBEC, F.: *Index spokojenosti zákazníka*. Praha: MPOČR, 1998, ISBN 80-02-01250-X.
- LYKOVÁ, L.: *Marketingový audit a kontrola*. Grada Publishing, spol. s r. o., Praha 2000, ISBN 80-7169-720-6.
- MINÁŘ, P., ZELENKA, J., ŠRÁMEK, M., SEMRÁDOVÁ, I.: *Technika, management a marketing v cestovním ruchu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 1996. ISBN 80-7041-577-0.
- RYGLOVÁ, K., STÁVKOVÁ, J., TURČÍNKOVÁ, J.: *Customer Satisfaction Evaluation*. ČZÚ v Praze, In sborník příspěvků z konference: Obchod, jakost a finance v podnicích – determinanty konkurence, Praha, 2003, s.111–117.
- STRAŠÍK, A., HANESOVÁ, L.: *Riadenie kvality vo vybraných podnikoch cestovného ruchu na Slovensku*. Ekonomická revue cestovního ruchu, 4/2005, ISSN 0139-8660.
- ŠIMBEROVÁ, I.: *Využití principů marketingové koncepce úplné spokojenosti zákazníka (TCS) pro rozvoj podniku*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2003. ISBN 80-214-2350-1.
- VERLAG DASHÖFER: *Modely určené k analýze kvality*, nakladatelství Verlag Dashöfer, 2005, <http://www.techportal.cz/?sekce=6&uroven=1&obsah=0&cid=144179&wa=WWW06E5%20QM&uid=1351852&e=266470&odkud=ENQM>
- VLČEK, R.: *Hodnota pro zákazníka a její role v konkurenceschopnosti firmy*. Mezinárodní seminář – Hodnota pro zákazníka a konkurenceschopnost firmy, VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004.
- VODÁK, M.: *Analýza efektivnosti uspokojení zákaznických potřeb*. In Mezinárodní vědecké dni, 2001 Nitra, SK. SPU v Nitre, s. 1869–1873.

Adresa

Ing. Kateřina Ryglová, Ph.D., Ústav marketingu a obchodu, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Zemědělská 1, 613 00 Brno, Česká republika

