



Lesnická
a dřevařská
fakulta

28. 5. 2018, Brno
Připravila: doc. Ing. Daniela
Tesařová, Ph.D.

ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA ODPOVĚDNOST ZA VÝROBEK

Předmět: Management kvality

Mendelova
univerzita
v Brně



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Zákazníci

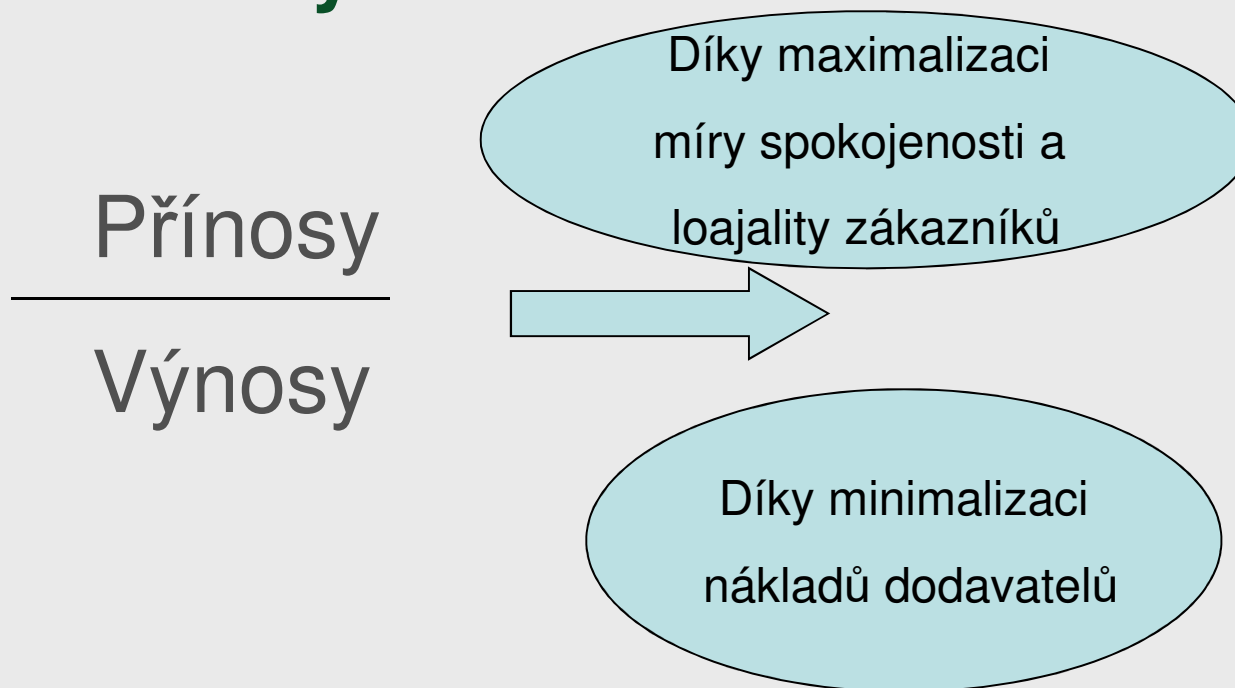
Externí zákazníci jsou **nekompromisními arbitry kvality** výrobků a služeb

Existence **každé organizace závisí na jejich** **zákaznících**

Organizace musí brát zřetel na všechny znaky výrobků a služeb, které přispívají k hodnotě pro zákazníka a vedou k jeho spokojenosti a loajalitě



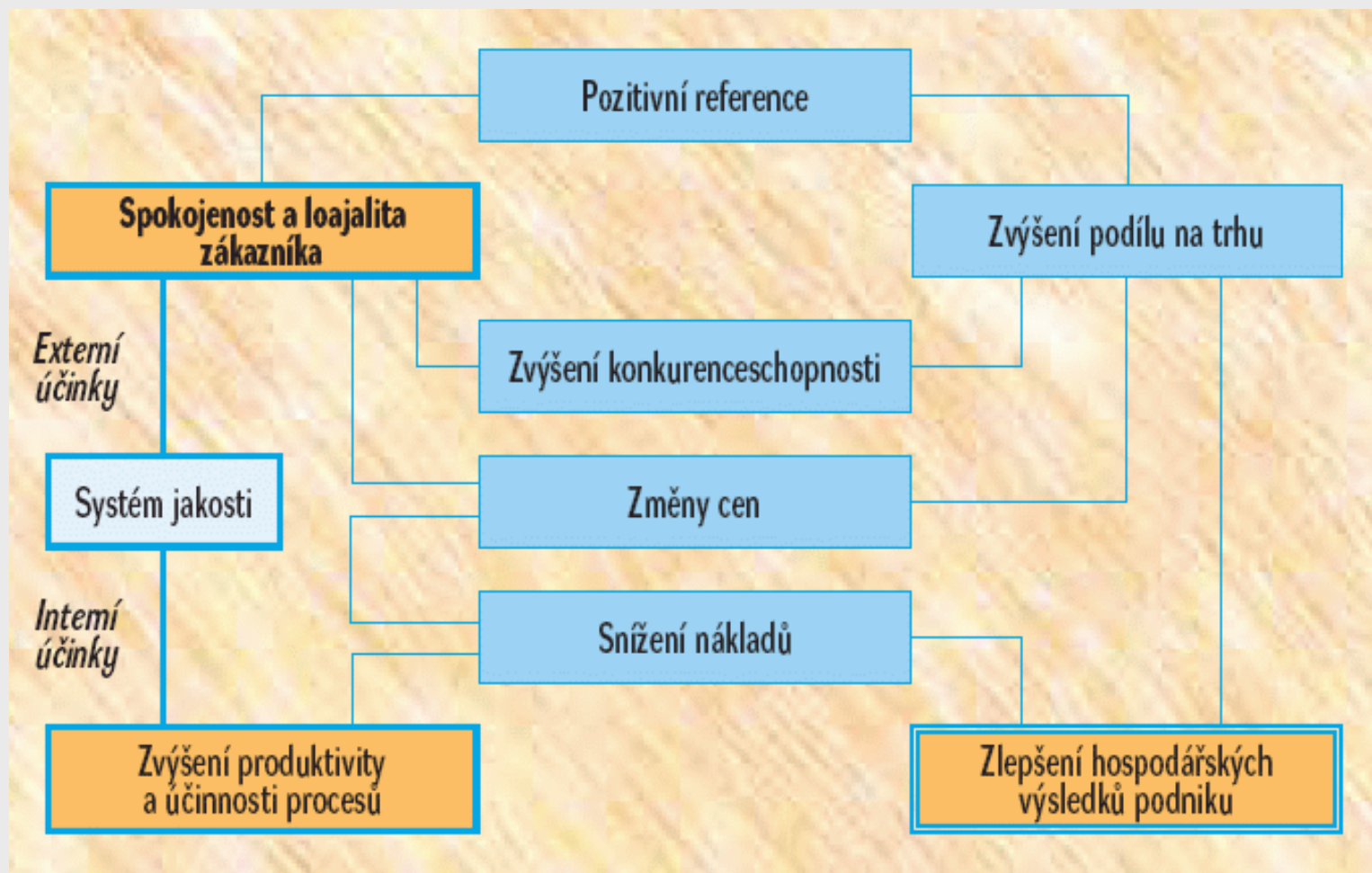
Podstata managementu ekonomiky kvality ČSN ISO/TR 10014



Měření spokojenosti a loajality zákazníků

Nejcennější aktivum - spokojenost zákazníků,
která má na prosperitu firmy větší vliv,
než kterákoliv jiná proměnná





INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

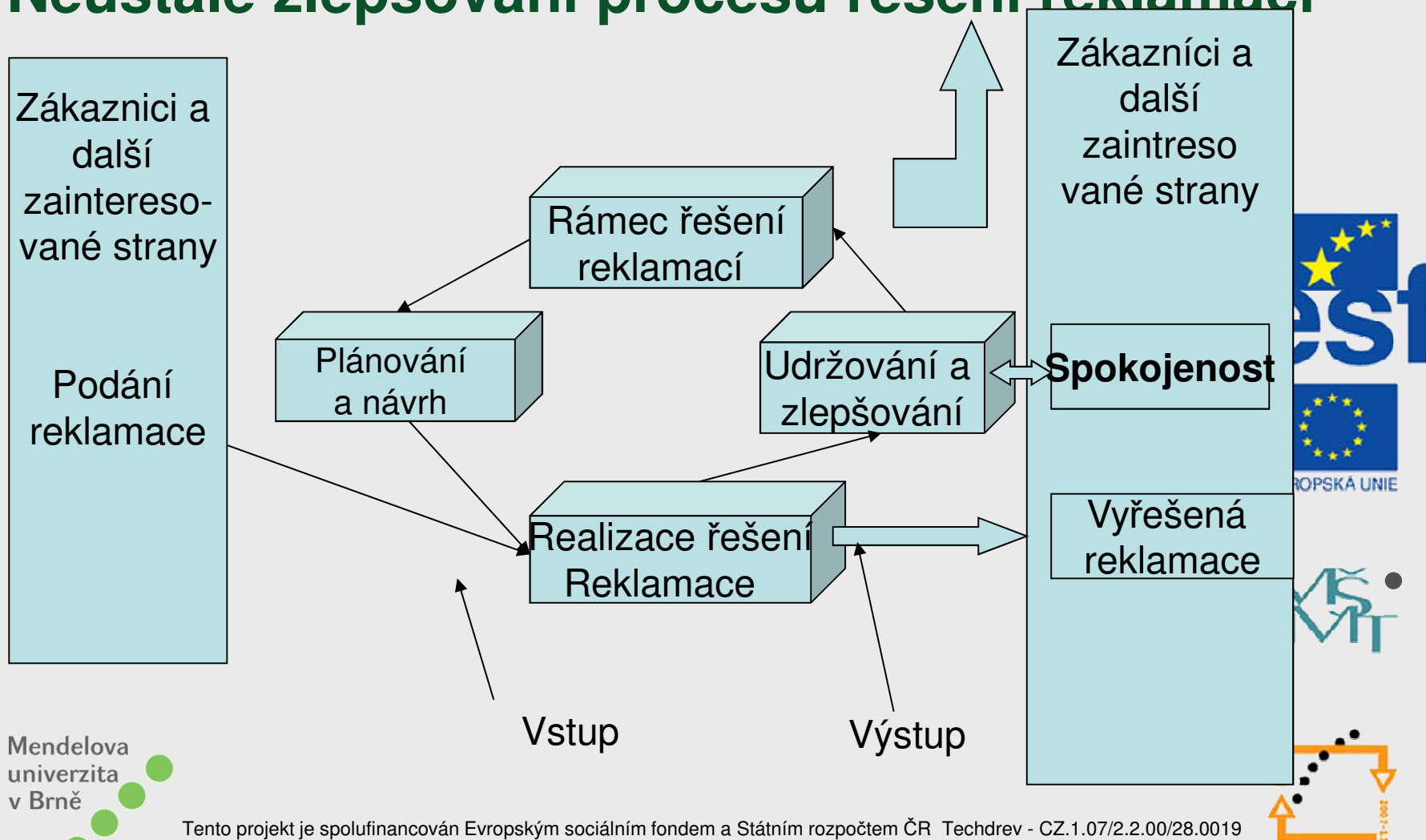
Princip zaměření na zákazníka

1. Definování, kdo je pro organizaci zákazníkem
2. Zkoumání požadavků zákazníků
3. Stanovení cílů organizace tak, aby byly v souladu s požadavky zákazníky
4. Komunikace požadavků zákazníků se všemi zákazníky
5. Rychlé a efektivní splnění požadavků zákazníků
6. Systematické měření spokojenosti a loajality zákazníků
7. Trvalý rozvoj vztahů se zákazníky[5][6] [8][7]



Procesní model řešení reklamace dle ISO 10002

Neustálé zlepšování procesu řešení reklamací



Proč se měřením spokojenosti a loajality zákazníků zabývat

Vyžaduje norma ČSN EN ISO 9001 modely Excellence

Nejúčinnější aplikace zpětné vazby

Tyto procesy nutí organizace se systematicky zabývat
zkoumáním požadavků zákazníků

Trendy ve vývoji ukazatelů spokojenosti a loajality
zákazníků ukazují na vývoj výkonnosti

Výsledky podobných měření jsou důležitým impulsem
pro neustálé zlepšování produktů, procesů i
celého systému managementu organizací



Základní východisko měření spokojenosti a loajality zákazníků

Nulový objem reklamací nemůže být nikdy měřítkem spokojenosti zákazníků, protože reklamuje asi 4 % nespokojených zákazníků

Důvod:

zákazníci jsou pohodlní, slušní a skromní

Vady se projevují těsně po skončení záruční doby

Výdaje spojené s reklamací jsou vyšší než cena nového produktu

Velká vzdálenost



Etapy měření spokojenosti externího zákazníka

Definování zákazníků

Definování znaků spokojenosti zákazníků a jejich váhy

Návrh dotazníků k měření spokojenosti zákazníků

Stanovení velikosti výběru (vzorků) zákazníků

Výběr vhodné metody sběru dat

Sběr dat

Vyhodnocení dat, kvantifikace míry spokojenosti

Využití výsledků jako vstupů pro procesy zlepšování



Definování zákazníků

Zákazník: *podle ISO 9000*

osoba nebo organizace přijímající produkt,

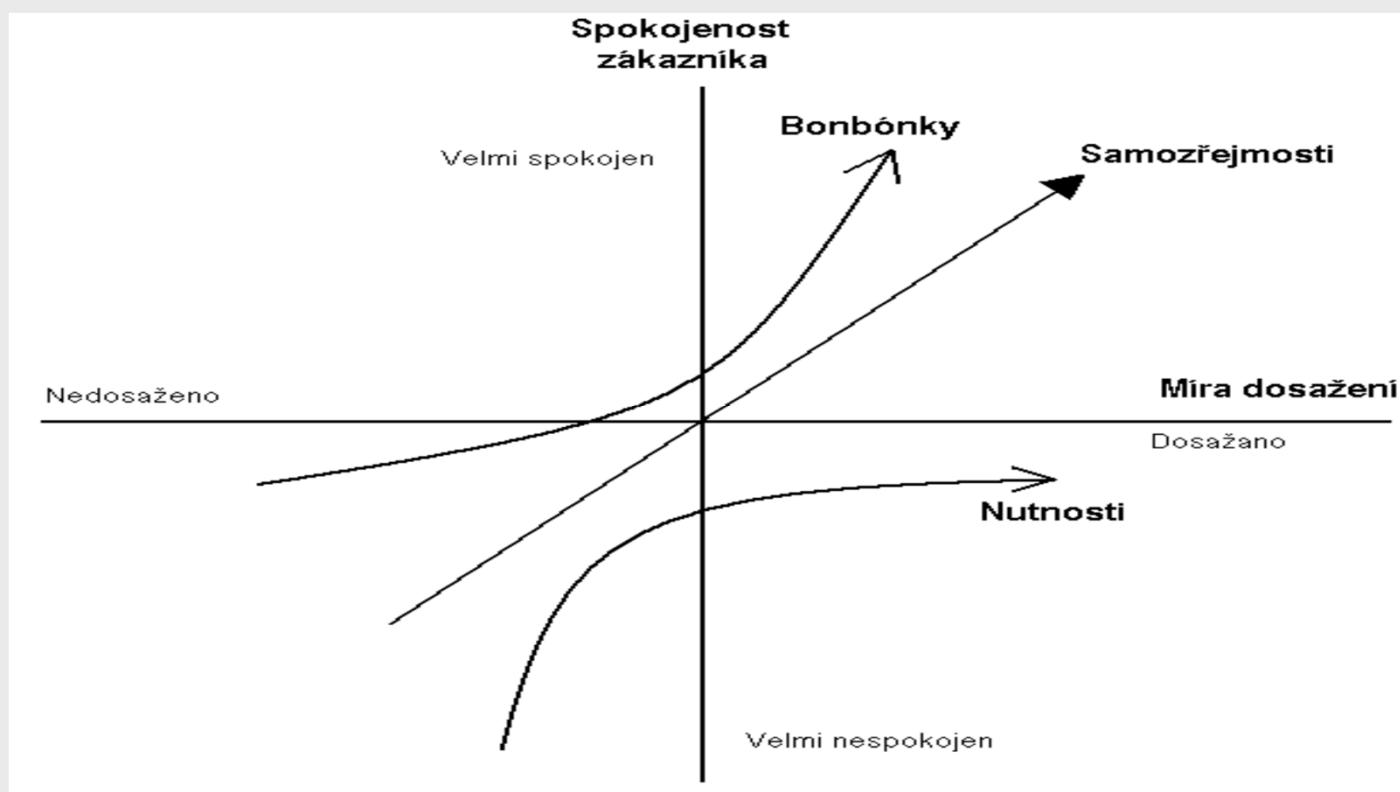
*nelze měřit spokojenost všech zákazníků, proto musíme určit
zákazníků a znaků, které chceme měřit*

Skupiny zákazníků:

- Koneční spotřebitelé (uživatelé)
- Odběratelské organizace
- Velkosklady
- Obchodní organizace
- Developeři [6] [7]



Kantův model spokojenosti zákazníka



Typ otázky	Pokud budete v budoucnu nakupovat	Doporučil byste náš produkt partnerům a známým	Domníváte se, že objem vašich nákupů našich produktů bude	Z toho odhadovaná pravděpodobnost opakovaných nákupů v %
stupeň loajality				
<i>Velmi loajální zákazník</i>	Vybere si náš produkt bez váhání	Zcela určitě	Významně stoupat	
<i>Mírně loajální zákazník</i>	Pravděpodobně si náš produkt koupí	Pravděpodobně	Mírně stoupat	60-80 %
<i>Indiferentní zákazník</i>	Bude zkoumat opětovný nákup našeho produktu	Neví	Bude stabilní beze změny	40 -60 %
<i>Velmi nejistý zákazník</i>	Bude váhat a asi si náš produkt už nevybere	Pravděpodobně ne	Bude mírně klesat	20 – 40 %
<i>Ztracený zákazník</i>	Určitě si náš produkt už nekoupí	Zcela určitě ne	Bude významně klesat	Menší než 20 %



Významnost znaku

Zákazník to chce a nedostává to	Zákazník to chce a dostává to
Zákazník to nechce a nedostává	Zákazník to nechce a dostává



Spokojenost zákazníků	Podíl zákazníků (%)	Hodnota spokojenosti (body)	Míra setrvaní zákazníků (%/100)	Doporučení jiným (%/100)	Loajalita zákazníků (%)
Zcela spokojen	25	100	0,95	0,90	86
Podstatně spokojen	36	80	0,80	0,75	48
Spíše spokojen	22	60	0,50	0,50	15
Spíše nespokojen	10	40	0,10	0,00	0
Podstatně nespokojen	5	20	0,10	0,00	0
Zcela nespokojen	2	0	0,00	0,00	0
Celkem	100	72	0,65		42





Měření efektivní loajality

Ukazatel setrvání zákazníků

$$U_{sz} = \frac{Z_{kr}}{Z_{zr}}$$

Ukazatel obchodů na zákazníka

$$U_{oz} = \frac{O_v}{Z}$$

Ukazatel dlouhodobých vztahů



Technika kritických událostí

Kritická událost: konkrétní vyjádření zákazníka o pozitivních nebo negativní zkušenosti s využitím daného, resp. podobného produktu

Vlastnosti kritických událostí musí být formulovány dotazy pro jejich popis a hodnocení

Musí popisovat chování produktů nebo toho, kdo produktu dodává

Musí být specifická – jednoznačná

Musí umožňovat jednoznačnou interpretaci, jeden výklad

Musí se opírat o zkušenost toho, kdo událost popisuje

Musí být vybrán zákazník schopný napsat, formulovat zážitek, který se nezapomene



1. Definování min. 5 pozitivních a 5. negativních KU min. 20 respondenty-kartičky

2. Třídění KU do znaků spokojenosti – afinitivní diagram

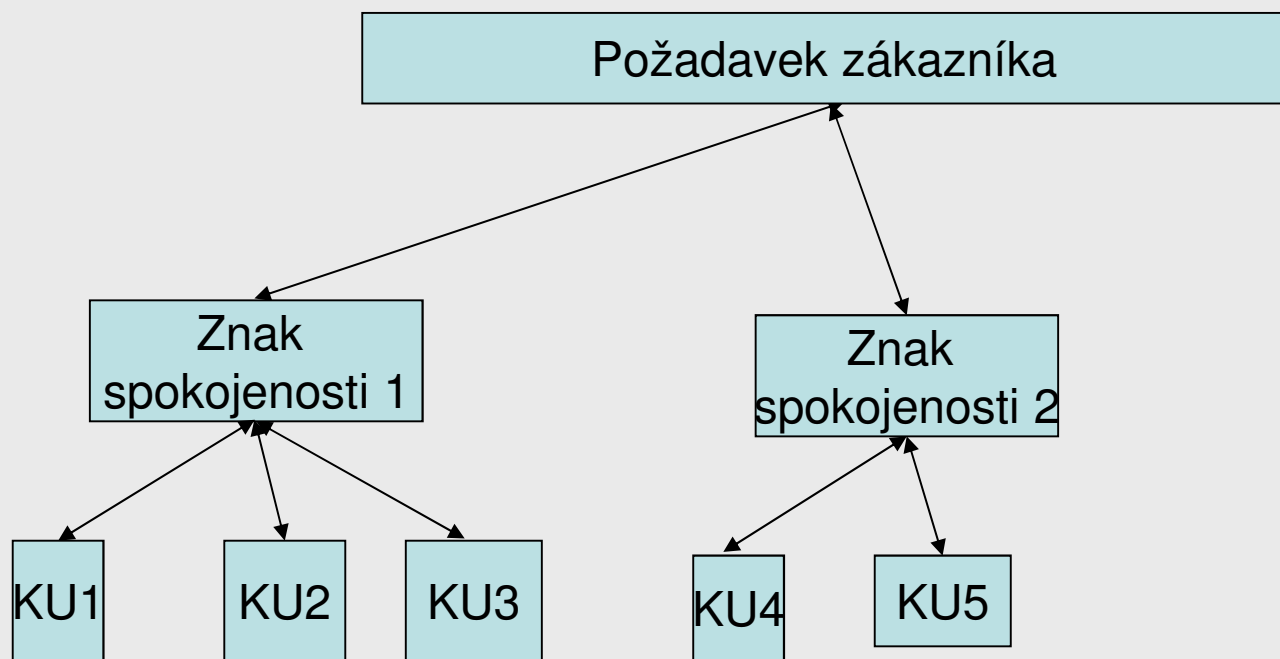
3. Přezkoumání kvality třídění min. 2 nezávislími posuzovateli

4. Validace třídění KU do znaků spokojenosti

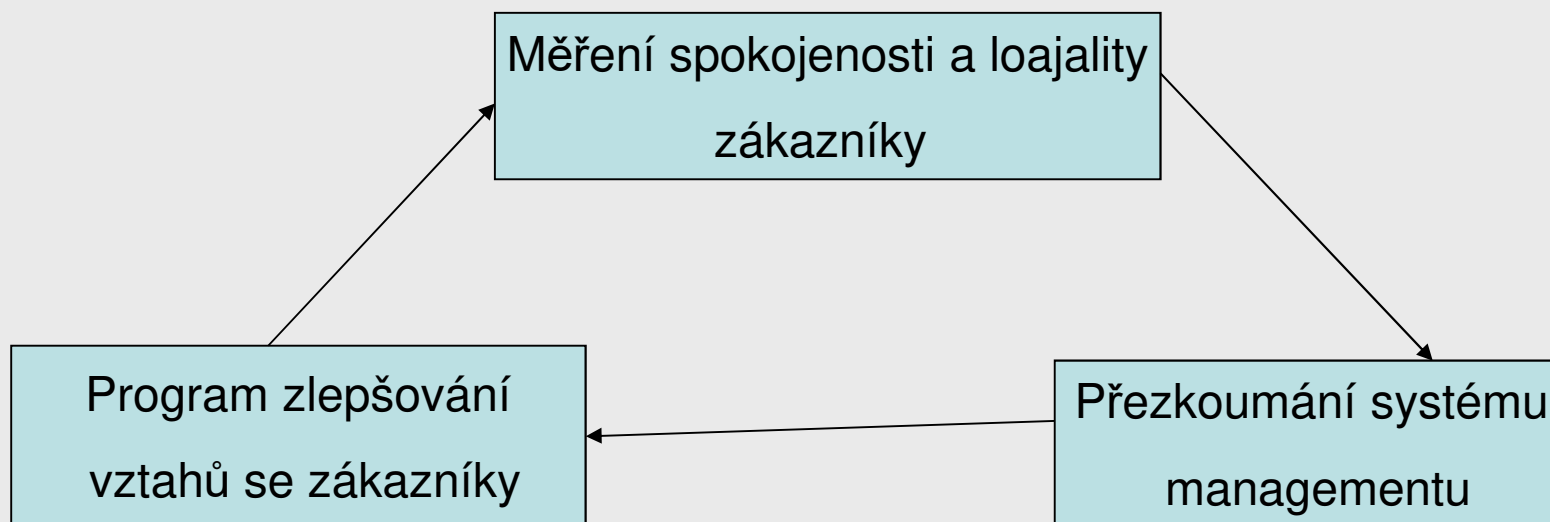
5. Vytvoření definitivního seznamu znaků spokojenosti



Vztah mezi KU znaky spokojenosti a požadavky zákazníků



Vazba spokojenosti a loajality zákazníků na další procesy managementu kvality



Formáty dotazníků

- **Formát check-listů**

*s chováním personálu jsem
spokojen* *nespokojen*

- **Formát Likerův**

Silný *Slabý Ani souhlas*
Slabý *Silný*



Formáty dotazníků

Formát check-listů

*s chováním personálu jsem
nespokojen* *spokojen*

Formát Likerův

Silný *Slabý* *Ani souhlas* *Slabý*

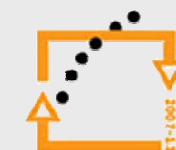
Formát numerický

Velmi spokojen
nespokojen

1 2 3 4 5 6 8 9 10

Silný 
Velmi  EVROPSKÁ UNIE





Stanovení velikosti výběru-metody

Metoda	Hlavní charakteristika	Dílčí charakteristiky
Census	Velikost výběru se rovná velikosti souboru	<ul style="list-style-type: none"> •Vzorek je plně reprezentativní •Nutná dostupnost dat o zákaznicích •Vhodná při nutnosti zpětné vazby •Vysoce nákladná
Úsudková	Výběr závisí na úsudku na úsudku těch, kteří vzorkování realizují	<ul style="list-style-type: none"> •Snadno realizovatelná •Spolehlivost výsledků nízká •Šetrná na zdroje
Statistická	Výběr je ryze náhodný	<ul style="list-style-type: none"> •Je známa pravděpodobnost zobecnění výsledků na celý soubor •Nejobektivnější •Nejsou nutné úplné databáze zákazníků



Výběr metody sběru dat a sběr dat

Metoda	Výhody	Nevýhody
Pomocí telefonů	<ul style="list-style-type: none"> •metoda přímého styku •vysoká odezva •možnost okamžitého vyhodnocování 	<ul style="list-style-type: none"> •vysoké náklady •nutná databáze tel. čísel zákazníků
Poštou zaslánými dotazníky	<ul style="list-style-type: none"> •nízké náklady •použití i pro velké vzdálenosti 	<ul style="list-style-type: none"> •metoda nepřímého styku •nízká návratnost dotazníků •nutnost motivace zákazníků
Pomocí internetu	<ul style="list-style-type: none"> •vysoká odezva •rychlost odezvy •napojení zákazníků on-line 	<ul style="list-style-type: none"> •metoda nepřímého styku •zapojení rodin na internet
Přímá interview	<ul style="list-style-type: none"> •metoda přímého styku •vysoká odezva a účinnost 	<ul style="list-style-type: none"> •vysoké nároky na zdroje •nutnost evidence dotazovaných •obtížné dodržování struktury vzorků
„Pro forma dotazníky	<ul style="list-style-type: none"> •nízké nároky na zdroje 	<ul style="list-style-type: none"> •nízké odezva •reakce od zákazníků s extrémními názory



Co je to loajalita

Způsob chování zákazníka projevující se na trhu opakovanými nákupy a pozitivními referencemi

Loajalita zákazníka je důsledkem absence lepších alternativ na trhu

- [5][6] [7]



Jak měřit loajalitu zákazníků



Měřením budoucích záměrů zákazníků



Měřením efektů loajality



Prostřednictvím získaných a ztracených zákazníků



Analýza hodnoty pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka

Hodnota tímto zákazníkem vnímaná a ovlivněná jím definovanou jakostí získanou na trhu za přiměřenou cenu

Analýza hodnoty pro zákazníka

Metoda, která za použití nástrojů definuje postavení organizace na trhu a identifikuje příležitosti ke zlepšování hodnoty pro zákazníka



Základní nástroje analýzy hodnoty pro zákazníka

Strom hodnoty pro zákazníka

Profil ceny

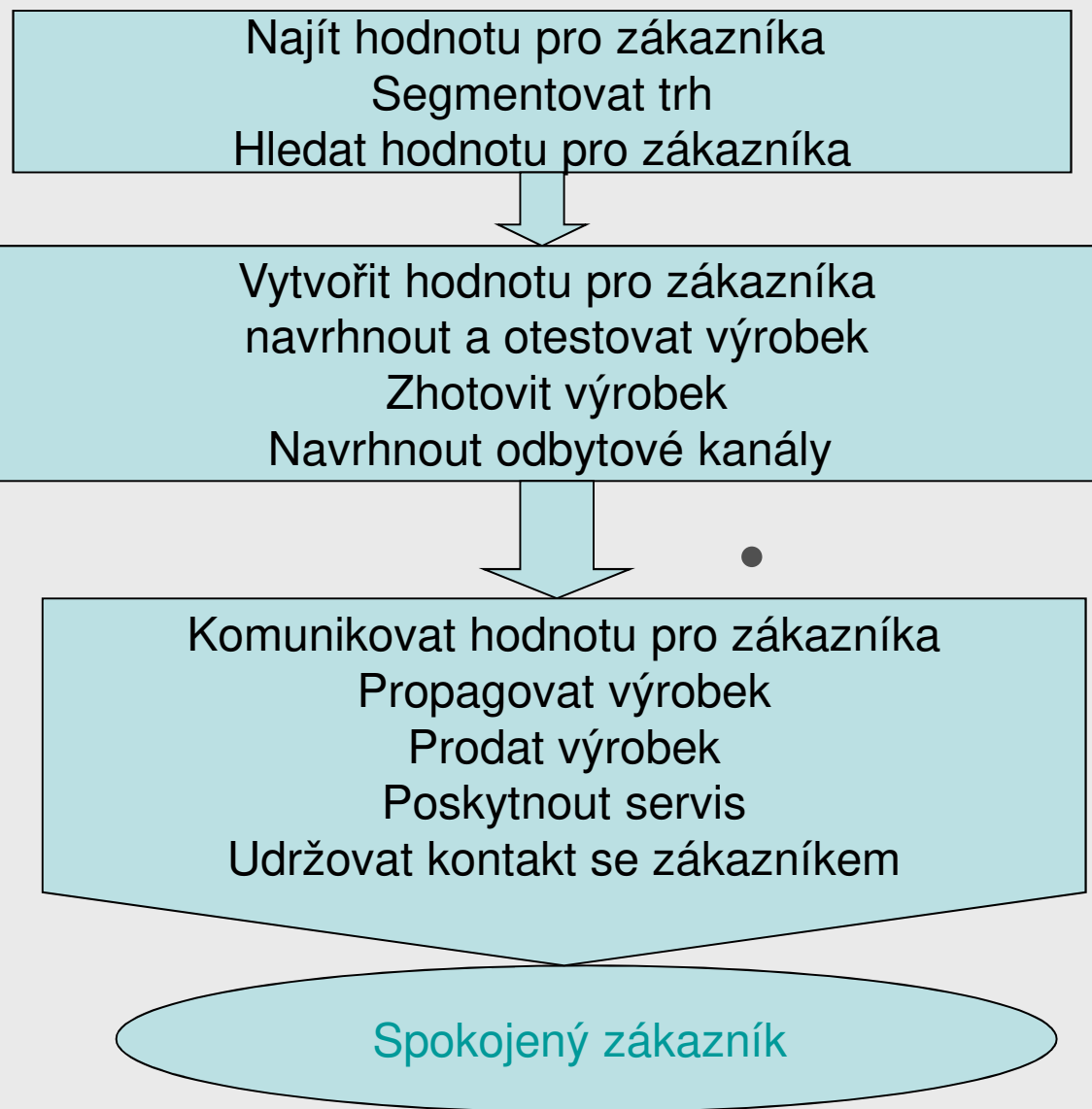
Profil jakosti

Výpočet míry hodnoty pro zákazníka

Mapa hodnoty pro zákazníka

Porovnávací graf hodnoty pro zákazníka [5][6] [8][7]





Index spokojenosti zákazníků

$$I_{SZ} = \frac{I_{SS} + k \cdot I_{SV}}{k+1}$$

$$I = \sum_{i=1}^n w_{is} \cdot S_i$$

$$\sum_{i=1}^N w_{is} = 1$$

$$S = \frac{\sum_{x=1}^n S_{ix}}{n}$$

