

DESAŤ KROKOV AKO MERAŤ A ZVYŠOVAŤ SPOKOJNOSŤ ZÁKAZNÍKA TEN STEPS HOW TO MEASURE AND INCREASE CUSTOMER SATISFACTION

POHANČANÍK, Peter (SR)

ABSTRACT

Purpose of presented report is to mention on importance of Customer Satisfaction Measurement for subjects acting on escalating market environment. Within this work we offer an instruction or a practice how we can measure and increase the customer satisfaction.

Outlets of our work are 10 steps, which serve like instruction in mentioned practice. The main source by preparing this topic was first of all foreign literature, whereas the Slovak literature attends to this topic very marginally.

This practice is universal and can serve to wide spectrum of enterprises and businesses in ambition on continually increasing of quality of their products, which is the main condition for customer satisfaction and thereby also condition for competence of the business, compete in strong competitive area.

KEY WORDS

Customer
Customer Satisfaction
Customer Satisfaction Measurement - CSM
Customer Satisfaction Analyse
Questioting
Market research

ÚVOD

Na nasledujúcej 10-krokovej schéme poukážeme na typické požiadavky, problémy a skúsenosti pri meraní spokojnosti zákazníka. Na základe poznatkov z podnikovej praxe existujú v mnohých podnikoch v týchto oblastiach výrazné odborné nedostatky, spôsobujúce neistoty ako aj problémy pri dosahovaní spokojnosti zákazníkov. V zásade platí, že až rozsiahle a vhodné určenie zákazníkovej spokojnosti je základom pre tvorbu a zaistenie jeho lojality, ktorá je základom pre úspech podniku v konkurenčnom prostredí.

MATERIÁL A METÓDY

Základnou metódou, ktorá tvorí jadro spracovávanej problematiky je meranie zákazníkovej spokojnosti prostredníctvom trhového výskumu zameraného práve na oblasť spokojnosti zákazníka. Nevyhnutnou požiadavkou na aplikáciu tohto postupu je rozpoznanie a hlavne pochopenie čiastočných odlišností medzi tradičným výskumom trhu a meraním zákazníkovej spokojnosti. Je potrebné uviesť, že CSM je rovnako trhovým výskumom, avšak nie každý výskum trhu poskytuje také detailné informácie o spokojnosti zákazníka ako CSM. Znázornené je to na Obrázku 1.

Obrázok 1 Vzťah medzi trhovým výskumom a meraním zákazníkovej spokojnosti

Kritériá	Klasický výskum trhu	Meranie spokojnosti zákazníka
Základňa	Tradičný marketing <ul style="list-style-type: none"> • orientovaný na nástroje 	Marketing vzťahov <ul style="list-style-type: none"> • orientovaný na zákazníka
Vzťah k času	Zameranie: primárne do budúcnosti <ul style="list-style-type: none"> • analýza pred nákupom 	Zameranie: primárne do minulosti <ul style="list-style-type: none"> • analýza po nákupe
Hlavné otázky	<ul style="list-style-type: none"> • kto je záujemca • čo očakáva záujemca/ zákazník <ul style="list-style-type: none"> - všeobecný postoj • ako hodnotí výkon podniku <ul style="list-style-type: none"> - potenciálny postoj 	<ul style="list-style-type: none"> • ako nám je naklonený zákazník <ul style="list-style-type: none"> - duševne - pochopenie produktu - emocionálne - postoj k podniku • aká silná je spokojnosť a vzťah zákazníka
Obsah	<ul style="list-style-type: none"> • postoje • nákupné správanie <ul style="list-style-type: none"> - orientácia na budúcnosť - očakávania • predajné štatistiky • panelový výskum • porovnanie s konkurenciou 	<ul style="list-style-type: none"> • spokojnosť zákazníka a jeho správanie <ul style="list-style-type: none"> - retrospektívne a perspektívne - skúsenosti/posúdenia • CSI výpočty • na skupinu zákazníkov sa vzťahujúce zmeny analýz s benchmarkingom • porovnanie s konkurenciou
Výsledky	Reprezentatívne údaje o postojoch	Detailné meranie správania a výsledkov

VÝSLEDKY

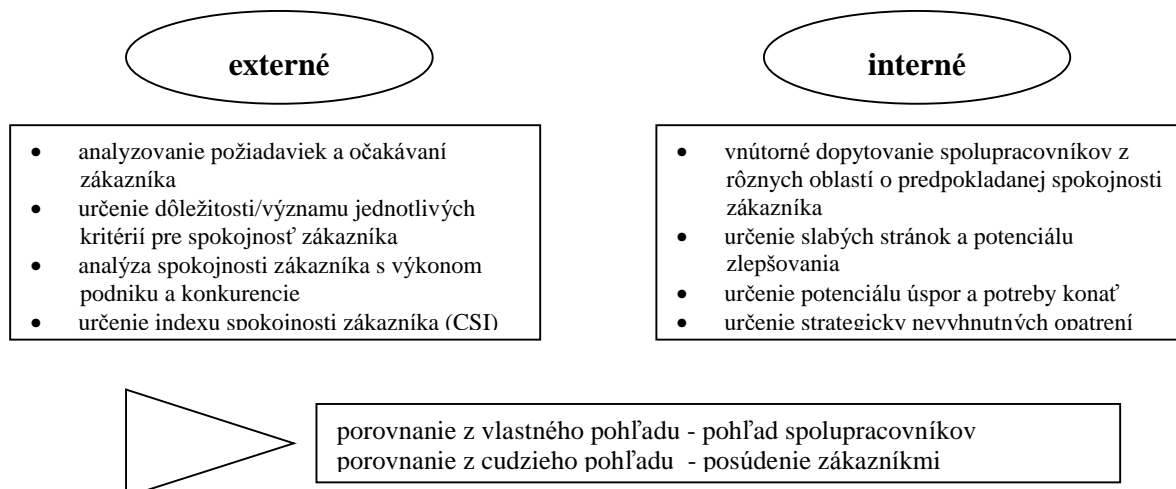
Až po pochopení základných rozdielov medzi klasickým výskumom a CSM je možné pomocou jednotlivých krokov merania zákazníkovej spokojnosti dosiahnuť žiaduce výsledky v meraní a zvyšovaní spokojnosti zákazníka. Nasledujúci text prezentuje jednotlivé kroky.

1.krok : Iniciácia a ciele: Podnet vedením podniku

Zámer a projekt CSM je spojený s nie zanedbateľnými nákladmi a preto by mal odrážať predovšetkým výsledky podnikateľských procesov ako aj aktivít a spôsobov správania sa k zákazníkovi. Preto je pre jeho realizáciu nevyhnutné spojenie alebo ešte lepšie podnet vedenia podniku. Vedenie podniku musí rozumieť pôsobeniu CSM-analýzy navonok aj dovnútra, aby mohlo zhodnotiť CSM-plán. Tento plán sa následne stane celopodnikovým plánom, ktorý môže prostredníctvom zákazníckeho oddelenia nadobúdať rôzne podoby.

Pritom je vždy potrebné určiť, čo sa od CSM-projektu očakáva z hľadiska výsledkov a obsahu. Tieto ciele možno rozčleniť na interné a externé, ako to znázorňuje Obrázok 2

Obrázok 2 Príklad pre vymedzenie interných a externých cieľov CSM



2.krok : Tvorba interdisciplinárnych CSM-tímov

Pretože tento plán sa týka skoro všetkých oblastí podniku, je práve v úvodných fázach rozhodujúce, ktoré oddelenia budú aktívne spolupôsobiť na tomto projekte. Výsledkom je interdisciplinárny tím, ktorý je zostavený zo spolupracovníkov všetkých funkcií, ktorí majú priame kontakty na zákazníkov. Patria sem spravidla nasledovné útvary podniku:

<i>Zásobovanie</i>	<i>Výroba</i>
<i>Marketing</i>	<i>Kvalita</i>
<i>Služby zákazníkovi</i>	<i>Personálny rozvoj</i>
<i>Odbyt</i>	<i>Kontrola</i>
<i>Vývoj produktu</i>	<i>Výskum trhu</i>

Podnikovým vedením predsavzaté ciele je v tejto fáze potrebné ďalej rozpracovať, čo je úlohou zostaveného CSM-tímu.

3.krok Výber skupín zákazníkov

Predtým ako môže byť vypracovaný dotazník, je potrebné rozhodnúť, ktoré skupiny zákazníkov budú dopytované.. Skupiny zákazníkov môžu byť vybrané napr. podľa pravidiel zodpovedajúcich ABC-analýze, kde A skupina predstavuje najmenej početnú, avšak najdôležitejšiu skupinu zákazníkov z pohľadu podniku. Naopak C skupina je skupina s najväčším počtom zákazníkov, ktorí však pre podnik predstavujú najmenej dôležitú skupinu zákazníkov. Pri skupine B je pomer medzi početnosťou a významom zákazníkov prakticky vyrovnaní. Tak sa docieľi, že jednotliví členovia CSM-tímu budú mať na očiach úplne odlišné skupiny zákazníkov

4.krok Určenie relevantných kritérií pre spokojnosť zákazníka

Tento krok nadväzuje bezprostredne na určovanie skupín zákazníkov. Základom pre zostavenie katalógu kritérií spokojnosti zákazníka je dôsledná analýza obchodných vzťahov so zákazníkmi. Prostredníctvom nej sú odhalené všetky dôležité atribúty vzťahu so zákazníkom. Týmto spôsobom je možné určiť všetky relevantné kritériá, ktoré predstavujú základ pre formuláciu otázok pri meraní spokojnosti zákazníka. Príklady pre stanovenie kritérií predstavuje obrázok 4

Obrázok 4 Stanovenie kritérií pre spokojnosť zákazníka

Spokojnosť so službami	Spokojnosť s výrobkami
1. Priateľskosť a rýchlosť telefónnej ústredne	1. Vlastnosť výrobku
2. Dosiahnuteľnosť oslovených partnerov po telefóne	2. Kvalita a spoľahlivosť
3. Ochota a odbornosť telefonujúceho partnera	3. Vzťah ceny a výkonu
4. Atmosféra dosiahnutej situácie	4. Priateľská spolupráca so zákazníkmi
5. Vybavenie a atmosféra obchodných priestorov	5. Spoľahlivosť dodávky
6. Ochota a pomoc predajného personálu	6. Flexibilita výrobkov a dodávky
7. Kvalita informácií/poradenstva	7. Rýchla reakcia na problémy
8. Vzťah ceny a výkonu	8. Servis pre zákazníka
9. Dodržanie termínov	9. Úslužnosť pri reklamácii
10. Kompatibilita životného prostredia a výkonu	10. Celkový úsudok

5.krok Výber metódy dopytovania

Pre meranie spokojnosti zákazníka sú na výber tri známe metódy dopytovania, a to odoslanie písomného dotazníka, uskutočnenie telefonického alebo osobného rozhovoru. Prehľad jednotlivých kritérií pre tri metódy dopytovania je predložený na obrázku 5.

Obrázok 5 Typológia jednotlivých metód dopytovania

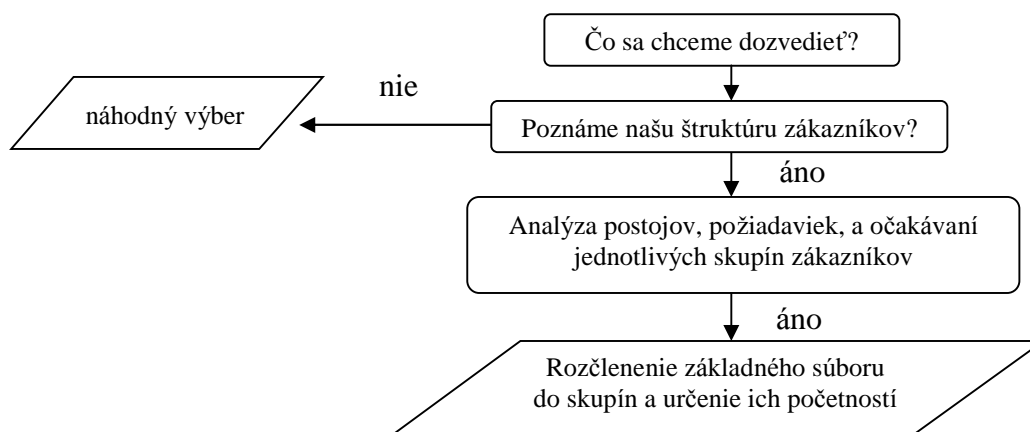
Kritériá	písomné dopytovanie	telefonické dopytovanie	osobné dopytovanie
Miera spätnej odozvy	relatívne nízke (15-40%)	vysoké (60-80%)	veľmi vysoké (nad 80%)
Náklady na dopytovanú osobu	Nízke	stredné	vysoké
Čas na vykonanie dopytovania	2 - 4 týždne	4 týždne	viac ako 1 až 2 mesiace
Možný vplyv anketára	vylúčené	relatívne vysoký	vysoký
Dosažiteľnosť dopytovaných	vysoká	stredná	nízka
Spontánne odpovede	nemôžu byť zachytené	sú zachytené	sú zachytené
Prípadné nedorozumenia	nevyjasnené	vyjasnené	vyjasnené
Požiadavka odbornosti	žiadna	stredná až vysoká	vysoká
Schopnosť výpovede získaných údajov	obmedzená	stredná až vysoká	vysoká

Na základe toho sa môže rozhodnúť pre jednu z metód dopytovania. Pritom možno tiež naplánovať aj kombináciu jednotlivých metód.

6.krok Určenie veľkosti výberovej vzorky

Ústrednou otázkou pre každý podnik je, koľko zákazníkov musí byť dopytovaných v rámci analýzy spokojnosti zákazníka. Táto otázka je dôležitá predovšetkým z pohľadu kritérií, nákladov a času. Konkrétne ide o to, určiť najmenšiu skupinu zákazníkov, pri ktorej budú výsledky CSM analýzy vypovedania schopné. Obrázok 6 objasňuje dôležité kroky procesu výberu vzorky.

Obrázok 6 Proces výberu vzorky zákazníkov



Po určení jednotlivých skupín zákazníkov, čiže jednotlivých výborých vzoriek a ich početností je možné pristúpiť k samotnému uskutočneniu dopytovania podľa metódy zvolenej v 5. kroku.

7.krok Vyhodnotenie dopytovania a spracovanie výsledkov

Vyhodnotenie dopytovania závisí predovšetkým od zvolenej metódy dopytovania a od údajov, ktoré boli dopytovaním získané. Na základe toho rozlišujeme 2 základné postupy pri vyhodnocovaní údajov:

1. *Vyhodnotenie kvalitatívnych údajov*

Ide o údaje, ktoré boli zistené pomocou otvorených otázok. Ide o otázky, ktoré nepredpokladajú žiadne pevné kategórie odpovedí, ale respondent formuluje odpovede samostatne.

2. *Vyhodnotenie kvantitatívnych údajov*

Analýzou kvantitatívnych údajov, ktoré sa získavajú zatvorenými otázkami sa spravidla sledujú 3 ciele:

- Zlúčenie jednotlivých získaných údajov, tzv. komprimácia údajov
- Popis vecných súvislostí, tzv. deskripcia
- Odhalenie súvislostí medzi príčinou a následkom, tzv. vysvetlenie a prognóza

Kvalita vyhodnotenia pripravených výsledkov je rozhodujúcim podkladom pre spoznanie spokojnosti zákazníka a tým dôležitých nedostatkov konkurencieschopnosti vlastného podniku.

Po fáze vyhodnotenia údajov, nasleduje fáza ich spracovania, ktorej cieľom je prehľadne usporiadať výsledky vyhodnocovania do záverečnej správy, ktorá je výstupným materiálom celého procesu CSM.

8.krok Prezentácia výsledkov

Tento krok spočíva v tom, aby sa na jednej strane prezentovali silné stránky vlastného podniku a spokojnosti zákazníka a na druhej strane, aby boli vymedzené nedostatky, a tým aj nevyhnutnosť zlepšenia v procese uspokojovania potrieb a dosahovania spokojnosti zákazníka

Dôležité je, aby s výsledkami CSM analýzy boli oboznámení všetci zamestnanci podniku, ktorí priamo alebo nepriamo vplyvajú na úroveň spokojnosti zákazníka.

9.krok Presadenie zlepšovacích opatrení

Hlavná úloha CSM analýzy je dosiahnutá už vo 8 kroku tohto postupu. To však platí iba za predpokladu, že nie sú potrebné žiadne zlepšovacie opatrenia, čo je v praxi veľmi ojedinelý a skôr teoretický jav, nakoľko každý proces, čiže aj proces analýzy CSM je možné neustále zlepšovať. Preto je v tomto kroku potrebné opätovné zvolenie CSM tímu, ktorý zhodnotí celý priebeh CSM analýzy a určí, ktoré body, resp. postupy je možné v budúcnosti robiť s vyššou efektivitou, resp. s nižšími nákladmi.

10.krok Zabezpečenie kontinuity CSM analýzy

Desiaty krok sa nevzťahuje na prebiehajúci projekt, ale poskytuje pohľad do budúcnosti. Zamestnancom a predovšetkým vedeniu musí byť jasné, že CSM nie je žiadnym módnym a krátkodobým nástrojom, ktorý bude jedenkrát vyskúšaný a potom, ako mnohé iné, opäť upadne do zabudnutia. Musí byť jasné, že prostredníctvom tejto analýzy sa zavedie nová úroveň a nová kvalita pohľadu a spôsobu práce orientovanej na zákazníka.

Rovnakým spôsobom je aj zákazníkom zdôraznené, že spolupráca s nimi prostredníctvom zavedenia a použitia tohto nástroja dosiahne novú úroveň, a že zákazník má prioritnú pozíciu vo všetkých fázach fungovania podniku.

DISKUSIA

Témou diskusie môžu byť nasledovné body:

- ◆ Rozdiely medzi klasickým trhovým výskumom a meraním spokojnosti zákazníka
- ◆ Nevyhnutnosť uplatnenia všetkých 10 bodov pri aplikácii prezentovaného postupu (možnosť vynechania, prípadne doplnenia nového bodu v postupe)
- ◆ Ďalšie možnosti merania spokojnosti zákazníka (metódy, formy)

ZÁVER

Súčasná ekonomická situácia na Slovensku, ktorá je charakteristická stále sa nasycujúcim a zostrujúcim konkurenčným prostredím, núti podnikateľské subjekty zamyslieť sa nad krokmi, ktoré je nevyhnutné urobiť pre ich prežitie.

Mnohé z nich si už v tejto súvislosti uvedomili, aký význam má pre ich podnik každý zákazník, ktorého potrebu môžu produkty daného podniku uspokojovať. Zákazník sa dnes stáva kľúčovým faktorom úspechu trhového prežitia, a preto je z pohľadu podnikov nevyhnutné vyvinúť všetky kroky na jeho získanie a udržanie.

Táto práca má priblížiť univerzálny postup, akým je možné takýto výskum spokojnosti realizovať, ktorým podniky po jeho pravidelnej a precíznej aplikácii získajú jasný prehľad o stave spokojnosti, resp. nespokojnosti zákazníkov s produktami daného podniku.

ANOTÁCIA

Cieľom predkladaného príspevku je poukázať na dôležitosť merania spokojnosti zákazníka pre subjekty pôsobiace v zostrujúcom sa trhovom prostredí. V rámci tejto práce ponúkame návod, resp. postup ako je možné spokojnosť zákazníka merať a zvyšovať.

Východiskom našej práce je 10 krokov, ktoré slúžia ako návod spomínaného postupu. Hlavným zdrojom pri príprave príspevku bola predovšetkým zahraničná literatúra, nakoľko Slovenská literatúra sa tejto problematike venuje veľmi okrajovo.

Predkladaný postup je univerzálny a môže slúžiť širokému spektru podnikov v záujme o dlhodobé a kontinuálne zvyšovanie kvality svojich produktov, čo je hlavnou podmienkou pre spokojnosť zákazníka a rovnako aj podmienkou v snahe obstať v silnom konkurenčnom prostredí.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Zákazník, Spokojnosť zákazníka, Meranie spokojnosti zákazníka, Analýza spokojnosti zákazníka, Dopytovanie, Trhový výskum

LITERATÚRA

1. TÖPFER, A.: Kundenzufriedenheit - Messen und Steigern, s. 28-156, 2004, ISBN 3472051922
2. SCHARNBACHER, K. – KIEFER, G.: Kundenzufriedenheit - Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, s. 116-195, 2003 ISBN 3486273485
3. BARTIKOWSKI, B.: Kundenzufriedenheit, s. 56 – 124, 2002 ISBN 3890129421

KONTAKTNÁ ADRESA

Ing. Peter Pohančaník
Katedra manažmentu a marketingu
Ekonomická fakulta UMB
Tajovského 10
974 01 Banská Bystrica
e-mail: ppohancanik@pobox.sk, peter.pohancanik@umb.sk