

# Kano model spokojnosti zákazníka v neziskovom sektore

Paulína Krnáčová – Petra Lesníková<sup>1</sup>

---

## *Kano model of customer satisfaction in non-profit sector*

### **Abstract**

*This paper presents basic aspects and methods of customer satisfaction measurement. We focus on theoretical aspects and methodology of the Kano model. In the Kano model, customers' requirements are obtained by using a prescribed form to know whether or not a product attribute is a Must-be, Attractive, One-dimensional, Indifferent or Reverse attribute. Furthermore, we analyse results of marketing research devoted to identification of customer requirements and their categorization on the basis of the Kano model application in the Museum of Slovak National Aprising.*

### **Key words**

*customer needs, customer requirements, customer satisfaction, Kano model, non-profit sector*

**JEL Classification:** M30, M31, L39

---

### **Úvod**

Podnikateľské subjekty, ktoré v súčasnosti pôsobia na trhu, musia neustále bojovať o priazeň zákazníkov s cieľom byť úspešné a konkurencieschopné. Hoci spravidla sa pozornosť upriamuje na subjekty, ktorých hlavným cieľom je dosahovanie zisku, nemôžeme zabúdať ani na subjekty, ktoré pôsobia v neziskovom sektore. Aby ich činnosť a pôsobenie na trhu malo zmysel a opodstatnenie, je potrebné, aby ponúkali produkty, ktoré oslovia vybraný segment zákazníkov. Základným predpokladom úspechu aj v prípade neziskových organizácií je uspokojovať potreby svojich zákazníkov v maximálne nožnej miere. Bez poznania potrieb zákazníkov, ktoré sa odzrkadľujú v ich požiadavkách na produkt, nie je možné dospieť k ich uspokojeniu. Toto je jeden z dôvodov, prečo by sa mali aj neziskové organizácie zaoberať spokojnosťou zákazníkov. Všetky poznatky, ktoré sú zamerané na meranie spokojnosti zákazníkov, sú aplikovateľné v organizáciách bez ohľadu na ich veľkosť, typ, oblasť pôsobenia na trhu, či zamerania ich činnosti. Cieľom príspevku je analyzovať význam a dôležitosť využívania postupov na meranie spokojnosti zákazníkov v organizáciách a následne stanoviť a kategorizovať požiadavky zákazníkov na základe aplikácie vybranej metódy merania spokojnosti zákazníkov.

## **1 Meranie spokojnosti zákazníkov**

Spokojnosť zákazníka možno chápať ako výsledok komplexného psychického porovnávacieho procesu, v priebehu ktorého zákazník porovnáva vlastné skúsenosti po

---

<sup>1</sup> Ing. Paulína Krnáčová, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra tovaroznalcstva a kvality tovaru, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava, e-mail: paulina.krnacova@euba.sk  
Ing. Petra Lesníková, Sadová 3, 976 13 Slovenská Ľupča, e-mail: petra.lesnikova@gmail.com

poskytnutí služby, resp. použítí výrobku. Spokojný zákazník nakupuje znovu a je základom dlhodobých obchodných úspechov. Zákazník je spokojný vtedy, ak potreby a očakávania sú uspokojované neustále, tzn. počas celej doby životnosti služby alebo výrobku. Jeho spokojnosť závisí od osobných pocitov (potešenia alebo sklamaní), ktoré vyplývajú z jeho osobného porovnania skutočnej výkonnosti s očakávanou. V prípade nespokojnosti a nenaplnenia očakávaní, šancu dostávajú konkurenti (Richterová, 2007).

Zameranie sa na spokojnosť zákazníka predstavuje stratégiu organizácie v dlhodobejšom horizonte. Budovanie dlhodoberej zákazníckej spokojnosti vyžaduje, aby organizácia značne investovala do širokej škály aktivít orientovaných na súčasných i budúcich zákazníkov. Najmä organizácie poskytujúce služby by si mali uvedomiť význam zákazníka a hľadať možnosti zvýšenia jeho spokojnosti, ktorými môžu byť (Schnaars, 1991):

- budovanie vzťahov so zákazníkmi,
- lepší zákaznícky servis a služby,
- bezvýhradná záruka,
- efektívne vybavovanie reklamácií.

Lojalita často označovaná ako vernosť zákazníka je výsledkom jeho spokojnosti. Aby bol zákazník lojálny, musí byť najskôr s produktom spokojný. Na základe tejto spokojnosti sa môže stať lojálnym, pričom to môže byť lojalita k značke, k produktom, ku firme a pod.. Medzi hlavné faktory lojality zákazníkov v konkurenčnom prostredí patrí (Urdziková, 2005):

- potešenie (tzn. viac ako spokojnosť) zákazníka,
- spokojnosť zákazníka,
- pozícia dodávateľa na trhu,
- miera vzájomnej závislosti dodávateľa a zákazníka,
- zotrvačnosť a pohodlnosť zákazníka.

Lojálni zákazníci sú pre organizáciu veľmi zaujímaví, pretože práve oni rozšíria informácie o kvalite poskytnutej službe ďalej, a tým organizácia môže získať ďalších zákazníkov a dobrú povest'.

V organizáciách nestačí len chápať význam spokojnosti zákazníkov, resp. dôsledky ich nespokojnosti, ale treba realizovať aj náležité opatrenia. Tým myslíme najmä kvantitatívne zisťovanie a meranie zákazníckej spokojnosti s cieľom disponovať adekvátnymi údajmi a informáciami. Bez efektívneho hodnotenia spokojnosti zákazníka je málo pravdepodobné, že manažment organizácie uskutoční a zrealizuje rozhodnutia, prostredníctvom ktorých by bolo možné dosiahnuť lepšie udržanie si zákazníka.

Meranie spokojnosti zákazníkov sa môže realizovať kvalitatívnym alebo kvantitatívnym spôsobom, pri ktorých sa využívajú rôzne metódy kontaktu so zákazníkom. Zber údajov sa uskutočňuje prostredníctvom prieskumov spokojnosti zákazníkov, očakávaní zákazníkov a ich vnímania dodaných výrobkov alebo služieb, mystery shoppingu, metódy kritického udalosti, analýzy sťažností a pochvál zákazníka, analýzy straty zákazníka a pod. (Richterová, 2007). Samostatnú skupinu spôsobov merania spokojnosti zákazníkov predstavujú modely, ktorých úlohou je overiť a skontrolovať vnímanie kvality produktu u zákazníka a určiť príčiny nepriaznivých výsledkov. Na základe zistení sa následne prijímajú opatrenia na zlepšenie vnímanej kvality, ktoré možno považovať

za aktivity neustáleho zlepšovania. Teória pozná niekoľko modelov merania spokojnosti zákazníkov (napr. diferenčný model, model SERVQUAL, GAP model, Kanov model).

Pozornosť zameriame na Kanov model, pretože okrem poznania a kvantifikovania miery spokojnosti zákazníkov umožňuje identifikovať a kategorizovať požiadavky zákazníkov na ponúkané produkty, resp. poskytované služby. Z tohto pohľadu má široké uplatnenie pri plánovaní produktov, pri samotnom návrhu produktov, v inovačnej aktivite a v procesoch neustáleho zlepšovania v podobe využívania výsledkov pri prijímaní vhodných nápravných aj preventívnych opatrení pre dosahovanie vysokej miery spokojnosti zákazníkov a vytvárania lojálnych vzťahov (Krnáčová a kol., 2011).

## 2 Teoretické východiská Kano modelu

Kanov model (z angl. Kano's model, resp. Kano model) sa uplatňuje s cieľom odhaliť rôzne kategórie potrieb zákazníkov. Umožňuje lepšie pochopiť, ako zákazníci hodnotia poskytované produkty, a zároveň pomáha organizáciám zamerať pozornosť na najdôležitejšie atribúty produktov, ktoré je potrebné zlepšovať.

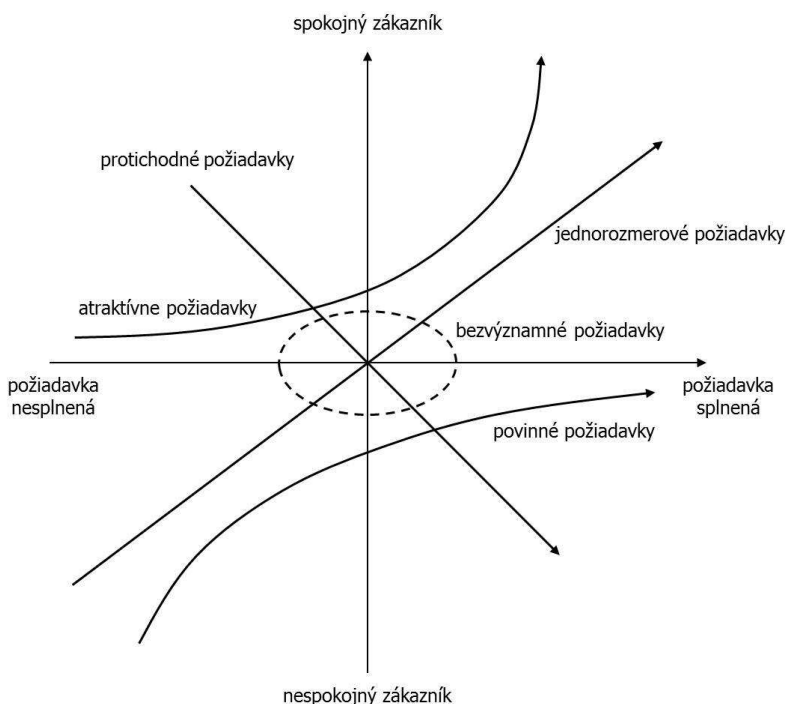
Kano model vytvoril Noriaki Kano v Japonsku a začali ho využívať významné spoločnosti japonského automobilového a elektrotechnického priemyslu s cieľom vyvíjať nové inovatívne produkty (Shahin – Zairi, 2009). V posledných rokoch sa vo výraznej miere a veľmi úspešne uplatňuje v mnohých oblastiach podnikania - pri strategickom myslení, podnikovom plánovaní, zlepšovaní produktov, inováciách, s cieľom zvyšovať konkurencieschopnosť. N. Kano vychádzal z presvedčenia, že zákazník spravidla nie je schopný presne špecifikovať požiadavky na produkt, o ktorého kúpu má záujem. Pomocou jednoduchého dotazníka je častokrát možné identifikovať iba nepatrné množstvo zo všetkých skutočných potrieb zákazníka, tzv. špičku ľadovca. Z toho dôvodu je potrebná metodická pomôcka, ktorá umožní identifikovať všetky relevantné požiadavky zákazníka. Z tohto hľadiska Kano model predstavuje jednu z metód, ktorá pomáha organizáciám prepracovať sa k jadru všetkých zákaznických požiadaviek. N. Kano vytvoril teóriu atraktívnej kvality, podľa ktorej existuje 5 dimenzií kvality, ktorú vníma zákazník.

Kano model vyjadruje vzťah medzi stupňom spokojnosti zákazníkov a atribútmi kvality prostredníctvom 5 kategórií vnímanej kvality zo strany zákazníkov. Sú to: atraktívne atribúty, jednorozmerové, povinné, bezvýznamné a protichodné atribúty produktov, ktoré vytvárajú kvalitu. V súlade so životným cyklom produktu sa tieto kategórie vnímanej kvality menia - prechádzajú z kategórie bezvýznamných, cez atraktívne, jednorozmerové až po povinné atribúty kvality. To znamená, že síce v tomto okamihu môže zákazník považovať určitý atribút kvality za atraktívny, ale v budúcnosti ho zaradí medzi povinné. Tieto zákonitosti však nemusia platiť pre všetky produkty. Dôležitejšie je si uvedomiť, že vnímanie jednotlivých kategórií sa z časového hľadiska mení. Zároveň platí, že atraktívne atribúty kvality jednoznačne vedú k spokojnosti zákazníkov (Chen et al., 2010). Na tomto mieste chceme zdôrazniť, že jednotlivé atribúty kvality predstavujú vo svojej podstate požiadavky, ktoré kladú zákazníci na produkt.

Na základe uvedeného možno jednotlivé kategórie požiadaviek na produkt, ktoré majú vplyv na spokojnosť zákazníkov, charakterizovať nasledovne (Chen et al., 2010):

- **atraktívne požiadavky** (A - attractive) – majú jednoznačný vplyv na spokojnosť zákazníkov, pretože sa jedná o také požiadavky, ktoré zákazník neočakáva. Z toho zároveň logicky vyplýva, že ak nie sú tieto požiadavky splnené, neprejaví sa to v nespokojnosti zákazníkov.
- **jednorozmerové požiadavky** (O - one-dimensional) – predstavujú tie atribúty kvality, ktorých splnenie vedie k spokojnosti zákazníkov a v prípade ich nesplnenia, zákazník je nespokojný. Medzi splnením týchto požiadaviek a spokojnosťou zákazníka existuje priama lineárna závislosť, tzn. čím je vyššia miera splnenia týchto požiadaviek, tým je zákazník spokojnejší.
- **povinné požiadavky** (M - must-be) – považuje zákazník za samozrejmé, automaticky ich očakáva. Možno ich označiť aj ako základné, z čoho vyplýva, že ich splnenie sa síce prejaví v spokojnosti zákazníka, a zároveň ak nie sú splnené, zákazník bude veľmi nespokojný. Vzhľadom k tomu, že zákazník považuje tieto požiadavky za samozrejmé, nezaobrá sa nimi, ak sú splnené. Identifikovanie základných požiadaviek má význam predovšetkým z toho dôvodu, že zákazník si ich absenciu okamžite uvedomí, čo sa v konečnom dôsledku prejaví v jeho maximálnej nespokojnosti.

**Obr. 1** Kano model spokojnosti zákazníkov



Zdroj: Kano et al. 1984, Yang 2005, Chen – Cheng 2010

- **bezvýznamné požiadavky** (I - indifferent) – nijakým spôsobom neovplyvňujú spokojnosť, resp. nespokojnosť zákazníka. Jedná sa o také atribúty, ktoré nie sú pre zákazníka rozhodujúce a nezaujíma sa o to, či sú alebo nie sú splnené.

- **protichodné požiadavky** (R – reverse) – predstavujú také atribúty kvality, pre ktoré platí, že čím je miera ich splnenia vyššia, tým výraznejšie rastie nespokojnosť zákazníka.

Pre dosiahnutie spokojnosti zákazníkov v súlade s aplikáciou výsledkov Kano modelu je potrebné, aby organizácia dodržala nasledujúce pravidlá:

- maximálne plniť povinné požiadavky,
- vytvárať a rozširovať adekvátny počet jednorozmerových a atraktívnych požiadaviek,
- v čo najväčšej miere sa vyhýbať nejednoznačným požiadavkám,
- úplne predchádzať protichodným požiadavkám.

Okrem uvedených 5 kategórií požiadaviek na produkt sa môžeme pri zostavovaní Kano modelu stretnúť aj s ďalšou kategóriou - **sporné požiadavky** (Q – questionable). Požiadavka zaradená do tejto kategórie vyjadruje problematický výsledok, pretože spravidla naznačuje nejaký problém, ktorý súvisí buď s nesprávne formulovanými otázkami alebo nepochopením otázky zo strany respondenta. Ak by sme mali požiadavku zaradiť do tejto kategórie, znamenalo by to, že respondent na kladne aj záporne formulovanú otázku odpovedal rovnako. Za normálnych okolností by žiadna požiadavka nemala byť vyhodnotená v tejto kategórii.

## 2.1 Metodika Kano modelu

Aby bolo možné identifikovať a zaradiť jednotlivé požiadavky na produkt do vyššie uvedených kategórií a následne stanoviť aj mieru spokojnosti zákazníkov, je potrebné dodržať postupnosť niekoľkých krokov (Sauerwein et al., 1996):

1. Identifikácia požiadaviek na produkt – zahŕňa realizovanie osobných rozhovorov s dostatočným počtom zákazníkov (odporúčaný počet je 20 – 30 zákazníkov (Griffin – Hauser, 1993), čo umožní identifikovať 90 - 95 % zo všetkých možných požiadaviek na produkt. Pri osobnom interview by respondenti mali odpovedať na 4 základné otázky:
  - Aké asociácie Vám napadnú v súvislosti s používaním daného produktu?
  - Aké problémy, chyby, nedostatky si predstavíte v súvislosti s daným produktom?
  - Aké kritériá zohľadňujete, keď sa rozhodujete o kúpe daného produktu?
  - Čo by ste zmenili (nové vlastnosti alebo služby) na danom produkte?
2. Zostavenie Kano dotazníka a zber primárnych údajov – pri zostavení Kano dotazníka vychádzame z požiadaviek, ktoré sme identifikovali v predchádzajúcom kroku. Pre každú požiadavku je potrebné formulovať dve otázky:
  - pozitívne formulovanú otázku, prostredníctvom ktorej sledujeme reakciu respondenta, ak požiadavka JE splnená (napr. Súhlasíte s tým, aby bola denná tlač v našej kaviarni bezplatne k dispozícii zákazníkom?),
  - negatívne formulovanú otázku, ktorá slúži na zistenie reakcie respondenta, ak požiadavka NIE JE splnená (napr. Súhlasíte s tým, aby nebola denná tlač v našej kaviarni bezplatne k dispozícii zákazníkom?).

Uvedené otázky majú charakter 5-bodovej škály, prostredníctvom čoho respondent vyjadruje stupeň svojho súhlasu s tvrdením v otázke – od silného súhlasu až po silný nesúhlas. V rámci dotazníka je vhodné zaradiť aj otázky, v ktorých respon-

dent môže vyjadriť mieru svojej spokojnosti so stanovenou požiadavkou (s možnosťami odpovedí veľmi spokojný až po veľmi nespokojný), ale aj otázky, v ktorých má respondent stanoviť poradie dôležitosti jednotlivých požiadaviek na produkt. V súlade s pravidlami a princípmi realizácie marketingového prieskumu je nutné, aby súčasťou dotazníka boli aj identifikačné otázky, ktoré charakterizujú respondenta, ďalej úvodný text, v ktorom realizátor prieskumu stručne predstaví obsah a cieľ prieskumu, názov organizácie, ktorá prieskum realizuje, základné inštrukcie k vyplneniu dotazníka a poďakovanie.

Po zostavení dotazníka sa pristupuje k zberu primárnych údajov v teréne. Závisí od vôle realizátora prieskumu, ktorú formu dopytovania si vyberie, či to bude dopytovanie poštou, elektronickou poštou, telefonicky alebo osobne. Všetky tieto možnosti majú svoje výhody i nevýhody. E. Sauerwein odporúča využiť štandardizovaný osobný rozhovor, pri ktorom sa znižuje vplyv výskumníka na odpovede respondentov, návratnosť vyplnených dotazníkov je vysoká a v prípade nejakých nejasností pri vypĺňaní ich môže výskumník vysvetliť, čo má vplyv na nižšiu chybovosť aj nekompletnosť vyplnených dotazníkov.

### 3. Vyhodnotenie dotazníka – prebieha v 2 základných krokoch:

- Zaradenie identifikovaných požiadaviek na produkt do 5, resp. 6 kategórií podľa Tab. 1.

**Tab. 1** Zaradenie požiadaviek do kategórií

Požiadavky zákazníka		Negatívne formulovaná otázka				
		Silný súhlas 1.	Musí byť splnená 2.	Neutrálny postoj 3.	Dá sa to vydržať 4.	Silný nesúhlas 5.
Pozitívne formulovaná otázka	Silný súhlas 1.	Q	A	A	A	O
	Musí byť splnená 2.	R	I	I	I	M
	Neutrálny postoj 3.	R	I	I	I	M
	Dá sa to vydržať 4.	R	I	I	I	M
	Silný nesúhlas 5.	R	R	R	R	Q

Spracované podľa: E. Sauerwein et al., 1996,

- Vyhodnotenie početnosti všetkých kategórií jednotlivých požiadaviek – podstata spočíva v sumarizácii získaných odpovedí od respondentov, pričom odpoveď každého respondenta sa po začlenení do jednej z 5 kategórií zaeviduje v pomocnej tabuľke, ktorej vzor uvádzame v Tab. 2.

**Tab. 2** Stanovenie početností odpovedí v jednotlivých kategóriách

Požiadavky na produkt	Kategória požiadaviek						Celkovo	Kategória
	M	O	A	I	Q	R		
Požiadavka 1	1+1+...							
Požiadavka 2			1+1+...					
⋮								
Požiadavka n								

4. Vyhodnotenie výsledkov a kategorizácia požiadaviek – pri vyhodnotení jednotlivých požiadaviek na produkt vychádzame z absolútnych početností, z ktorých si stanovíme percentuálnu početnosť odpovedí pre každú jednu kategóriu jednotlivých požiadaviek. V závislosti od toho, ktorá kategória požiadaviek vykazuje najvyššiu percentuálnu početnosť, zaradíme konkrétnu požiadavku do tomu zodpovedajúcej kategórie (napr. ak požiadavku 1 považuje 40 % respondentov za povinnú, 21 % respondentov za jednorozmerovú a 39 % za atraktívnu, túto požiadavku budeme považovať za povinnú (M - must-be)). Takýmto spôsobom vyhodnotíme každú identifikovanú požiadavku a zaradíme ju do príslušnej kategórie.

Ako už bolo uvedené, prínos uplatňovania Kano modelu nespočíva iba v identifikovaní a kategorizácii požiadaviek zákazníkov na produkt, ale aj v možnosti kvantifikovať mieru spokojnosti, resp. nespokojnosti zákazníkov prostredníctvom koeficientu spokojnosti.

Koeficient spokojnosti vypovedá o tom, ako výrazne môže splnenie, resp. nesplnenie požiadaviek ovplyvniť spokojnosť, resp. nespokojnosť zákazníkov, t.j. vyjadruje závislosť medzi požiadavkami na produkt a spokojnosťou zákazníkov. Stanovuje sa pomocou dvoch matematických vzťahov:

$$\text{koeficient spokojnosti} = \frac{A + O}{A + O + M + I}$$

$$\text{koeficient nespokojnosti} = \frac{O + M}{(A + O + M + I)} \times (-1)$$

Pre stanovenie hodnoty koeficienta je potrebné za jednotlivé písmená v uvedených matematických vzorcoch dosadiť percentuálnu početnosť príslušnej kategórie vypočítanú v predchádzajúcom kroku. Znamienko (-) v koeficiente nespokojnosti zdôrazňuje negatívny vplyv nesplnenia požiadaviek na spokojnosť zákazníka. Koeficient spokojnosti nadobúda hodnoty v rozpätí od 0 do 1, pričom so stúpajúcou hodnotou koeficienta sa zvyšuje vplyv požiadaviek na spokojnosť zákazníka. V prípade koeficientu nespokojnosti sa hodnoty pohybujú od -1 do 0 a hodnoty bližšie k -1 znamenajú výrazný vplyv na nespokojnosť v prípade, ak analyzované požiadavky nie sú splnené.

### 3 Aplikácia Kano modelu v Múzeu SNP

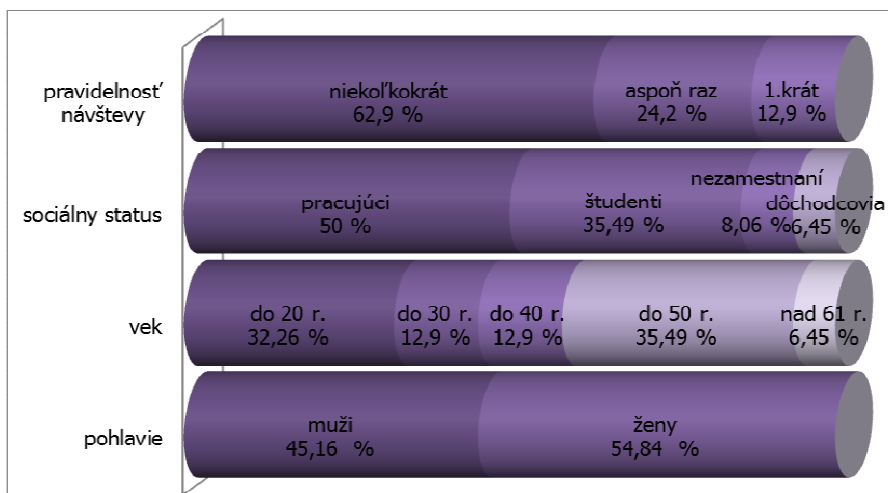
Každá organizácia môže zlepšovať svoje produkty, a teda uspokojiť svojich zákazníkov len v tom prípade, ak pozná ich požiadavky. Pri nákupnom rozhodovaní sú

zákazníci ovplyvnení množstvom faktorov a majú určité požiadavky na produkt, ktoré každý vníma rôzne, tzn. existujú rôzne úrovne požiadaviek na produkt. Práve z tohto dôvodu sme aplikovali Kano model spokojnosti zákazníka, aby sme zistili, na ktoré z týchto požiadaviek by malo Múzeum SNP v budúcnosti upriamiť zvýšenú pozornosť s cieľom získať či udržať si spokojných zákazníkov.

Pri aplikácii Kano modelu v Múzeu SNP sme postupovali podľa metodiky uvedenej v predchádzajúcej časti. S cieľom identifikovať požiadavky na produkt múzea sme oslovili 25 respondentov. Na základe vyhodnotenia ich odpovedí na 4 základné otázky sme zistili, že očakávajú nasledujúce atribúty:

- organizácia rôznych výstav v priestoroch múzea i mimo nich,
- menšie skupiny návštevníkov,
- inovatívne projekty múzeí,
- jazykové znalosti sprievodcov,
- realizovať viac výkladov s konkrétnymi príbehmi ľudí počas vojny,
- interaktívne prehliadky,
- uskutočňovanie podujatí v areáli múzea,
- použitie hudby ako podkladu na spestrenie prehliadky,
- organizovanie tematických dní spolu s tematicky odetými sprievodcami,
- možnosť návštevy viacerých expozícií múzea,
- využitie archívu múzea,
- informovanie a vzdelávanie verejnosti.

**Graf 1** Štruktúra oslovenenej vzorky respondentov



Následne sme zostavili Kano dotazník a realizovali marketingový prieskum, ktorého sa zúčastnilo celkovo 62 respondentov. Ako vyplýva z údajov na Grafe 1, z hľadiska štruktúry vzorku tvorilo:

- 45,16 % mužov a 54,84 % žien,
- najpočetnejšími vekovými kategóriami boli kategórie 41-50 rokov (35,49 %) a kategória do 20 rokov (32,26 %). Respondenti vo veku 21-30 a 31-40 rokov tvorili



zhodne po 12,90 % vzorky a najnižšie zastúpenie (6,45 %) mali respondenti nad 61 rokov;

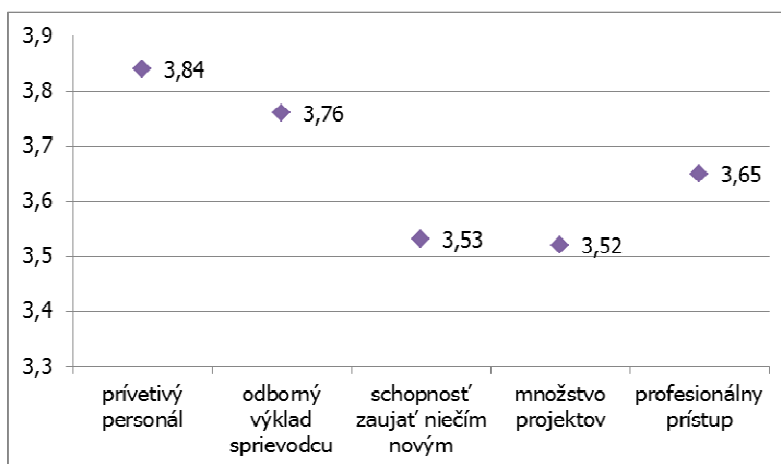
- 50 % opýtaných predstavovali pracujúci respondenti, z celkového počtu respondentov bolo 35,49 % študentov, len 8,06 % nezamestnaných a 6,45 % dôchodcov,
- všetci opýtaní pochádzali z Banskobystrického kraja,
- až 62,9 % respondentov navštívilo Múzeum SNP už niekoľkokrát a 24,2 % aspoň raz, iba pre 12,9 % respondentov sa jednalo o vôbec prvú návštevu.

Keďže väčšinu návštevníkov tvoria študenti základných, stredných či vysokých škôl i ľudia strednej generácie, Múzeum SNP by malo svoju pozornosť zamerať na túto klientelu a uvažovať o rozšírení ponuky v zmysle organizovania besied, večerov s priamymi účastníkmi odboja (ak je to ešte možné) resp. s ich potomkami. Podľa nášho názoru by táto tematika zaujala nielen starších návštevníkov, ale aj mladšiu generáciu, ktorá by múzeum prestala vnímať len ako „únik zo školy“.

Zároveň sme zistili, že väčšina návštevníkov prichádza do Múzea SNP z dôvodu nejakej príležitosti - viac ako polovica opýtaných (56,46 %) pri príležitosti osláv SNP, 32,26 % respondentov sa zúčastnilo nočných vstupov, 16,13 % opýtaných v rámci Dňa múzeí a návštevu rovnakého množstva respondentov ovplyvňujú aktuálne akcie. Iba 8,07 % respondentov navštevuje Múzeum SNP náhodne.

Spokojnosť s poskytovanými službami a aktivitami Múzea SNP mohli respondenti vyjadriť prostredníctvom škálových otázok, v ktorých hodnotili jednotlivé aspekty na škále od najmenej dôležité po najviac dôležité (1-5). Na základe stanovenia priemerného hodnotenia všetkých respondentov môžeme konštatovať, že návštevníci sú najviac spokojní s prívetivosťou personálu, odborným výkladom a profesionálnym prístupom. Ako zobrazujú údaje v Grafe 2, najhoršie bola hodnotená schopnosť zaujať niečím novým a množstvo uskutočnených projektov.

**Graf 2** Spokojnosť návštevníkov so službami a aktivitami Múzea SNP



### Kategorizácia požiadaviek na produkt Múzea SNP a vyhodnotenie výsledkov

V prvom rade sme pomocou Tab. 1 rozčlenili odpovede respondentov na jednotlivé otázky formulované pozitívne a negatívne do príslušných kategórií požiadaviek na

produkt, následne sme zistili absolútne i percentuálne početnosti odpovedí respondentov, prostredníctvom čoho bolo možné vyhodnotiť a kategorizovať jednotlivé požiadavky na produkt. Zosumarizované výsledky uvádzame v nasledujúcej Tab. 3.

**Tab. 3** Zaradenie požiadaviek zákazníkov do kategórií

Požiadavky na produkt	Kategória požiadaviek						Celkovo	Kategoría
	M	O	A	I	Q	R		
Organizovanie výstav	11,28	<b>48,40</b>	17,74	22,58	-	-	100	<b>O</b>
Menšie skupiny	11,28	<b>45,16</b>	17,74	17,74	-	8,08	100	<b>O</b>
Inovatívne projekty	12,90	19,36	<b>56,46</b>	11,28	-	-	100	<b>A</b>
Jazykové znalosti sprievodcov	24,20	14,52	11,28	<b>50,00</b>	-	-	100	<b>I</b>
Zaujímavý výklad	-	<b>41,94</b>	<b>41,94</b>	16,12	-	-	100	<b>O/A</b>
Interaktívne prehliadky	-	29,03	<b>48,39</b>	22,58	-	-	100	<b>A</b>
Podujatia v areáli	8,07	19,36	<b>43,54</b>	29,03	-	-	100	<b>A</b>
Hudba na spestrenie	-	19,36	32,25	<b>48,39</b>	-	-	100	<b>I</b>
Tematické dni	-	29,03	<b>51,61</b>	19,36	-	-	100	<b>A</b>
Počet expozícií	8,07	24,20	16,12	<b>51,61</b>	-	-	100	<b>I</b>
Využitie archívu	<b>40,32</b>	32,25	3,23	24,20	-	-	100	<b>M</b>
Informovanie a vzdelávanie verejnosti	<b>50,00</b>	16,12	8,07	25,80	-	-	100	<b>M</b>

Z hľadiska interpretácie výsledkov prostredníctvom Kano modelu môžeme konštatovať, že návštevníci Múzea SNP považujú za:

- **A - atraktívne požiadavky:**
  - uskutočňovanie inovatívnych projektov,
  - zaujímavý výklad,
  - interaktívne prehliadky,
  - podujatia v areáli,
  - realizácia tematických dní.

Nie každé múzeum na Slovensku venuje zvýšenú pozornosť pritiahnutiu návštevníkov prostredníctvom zaujímavých projektov. Vo všeobecnosti ľudia navštevujú múzeum, keď cítia potrebu, alebo ich niečo zaujímavé pritiahne. Prvá možnosť je pomerne obmedzená, pretože buď prídu do múzea len raz, alebo nemajú potrebu/záujem navštíviť ho vôbec. Práve na tento účel slúžia atraktívnejšie formy prilákania, na ktoré by sa mali kultúrne inštitúcie zamerať. Za najatraktívnejšiu časť produktu viac ako polovica respondentov (56,46 %) považuje uskutočňovanie inovatívnych projektov, ktoré Múzeum SNP aj realizuje a zaznamenáva veľmi pozitívne ohlasy. Podobne hodnotili respondenti (51,61 %) aj realizáciu tematických dní, príp. tematického mesiaca, v rámci ktorého by boli výklady zamerané na určitú tematiku z obdobia vojny (napr. „Ženy v čase vojny“), realizované krátke inscenácie alebo premietané filmy. Ďalšou atraktívnou požiadavkou pre 48,39 % opýtaných respondentov je realizovanie interaktívnych prehliadok, napr. zapojenie do prehliadky formou dialógu so sprievodcom, možnosti osobného vyskúšania si niektorých exponátov, a pod.. Organizácia má k dis-

pozícií pomerne veľký areál, ktorý využíva na usporiadanie podujatí len zriedkavo, najmä v rámci osláv SNP. V rámci prieskumu bol zaznamenaný záujem ľudí o podujatia (napr. večerné premietanie filmov na plátne, krátke divadelné inscenácie), čo označilo 43,54 % respondentov. Poslednou možnosťou ako zatraktívniť produkt je zaujímavejší výklad, čo potvrdilo 41,94 % respondentov. Z histórie by mohli historici vybrať viacero zaujímavých príbehov, ktoré by prezentovali. Múzeum SNP už poskytlo takého akcie, avšak bolo by dobré, aby to uskutočňovali častejšie ako raz do roka na nočných vstupoch, ale aj pri iných príležitostiach. Určite by prilákalo návštevníkov do Múzea SNP to, čo ešte nepočuli. Keďže túto požiadavku vníma rovnaké množstvo návštevníkov (41,94 %) aj ako jednorozmerovú, vyplýva z toho, že v prípade realizácie bude stúpať spokojnosť zákazníkov.

- **O - jednorozmerové požiadavky**, pre ktoré platí, že čím je vyšší stupeň splnenia, tým sú zákazníci spokojnejší:
  - organizovanie výstav,
  - menšie skupiny návštevníkov.

Najviac respondentov zaradilo uvedené aspekty do tejto kategórie. 48,4 % respondentov vyžaduje od múzea, aby organizoval rôzne druhy výstav. Druhou požiadavkou je počet návštevníkov v skupine, čo sme aj predpokladali. 45,16 % respondentov preferuje menšie skupiny ľudí, napr. z dôvodu zníženia hluku, lepšej možnosti pohybovať sa, či možnosti aktívne sa do prehliadky zapojiť.

- **M - povinné požiadavky**, ktoré sú zákazníkmi vnímané ako samozrejmosť a ich absencia by sa prejavila vo výraznej nespokojnosti:
  - využívanie archívu múzea,
  - informovanie a vzdelávanie verejnosti.

Zaradenie uvedených požiadaviek do tejto kategórie je celkom opodstatnené, keďže patria do jadra produktu. Za najpodstatnejšiu povinnú požiadavku môžeme považovať informovanie a vzdelávanie verejnosti, čo zároveň predstavuje hlavný dôvod návštevy Múzea SNP, ktorú takto vníma až 50 % respondentov. 40,32 % respondentov považuje za povinnú požiadavku využitie služieb archívu, spravidla s cieľom vyhľadať záznamy o svojich predkoch.

- **I – bezvýznamné požiadavky**:
  - jazykové znalosti sprievodcov,
  - hudba ako podklad,
  - počet expozícií.

Z celkového počtu opýtaných až 51,61 % respondentov zaradilo počet expozícií do kategórie bezvýznamných požiadaviek, čo znamená, že nemajú vplyv na spokojnosť, resp. nespokojnosť. Polovica respondentov do tejto skupiny zaradila aj jazykové znalosti sprievodcov pri výklade. Podľa nášho názoru, je však ich absencia výrazným nedostatkom vo vybavení múzea. Pravdepodobne, ak by respondenti reagovali na túto možnosť v prípade zahraničného múzea, vyhodnotili by to inak, resp. ak by ju hodnotili návštevníci zo zahraničia. Podľa úvodného prieskumu, ktorého cieľom bolo identifikovať všetky možné požiadavky návštevníkov na produkt múzea sme zistili, že múzea na nich vplývajú tak ticho, vážne a ocenili by ako podklad hudbu. Preto sme túto požiadavku zaradili do Kano dotazníka, no 48,36 % dopytovaných respondentov to označilo za bezvýznamnú požiadavku.

- R – protichodné požiadavky a Q – sporné požiadavky – žiadna z identifikovaných požiadaviek na produkt nebola na základe odpovedí respondentov zaradená do niektorej z týchto kategórií.

Ako posledný krok realizovaného merania spokojnosti návštevníkov Múzea SNP prostredníctvom Kano modelu sme stanovili koeficient spokojnosti resp. nespokojnosti návštevníkov Múzea SNP (vid'. Tab. 4).

M - povinné požiadavky sú typické pre nízky stupeň spokojnosti a vyšší stupeň nespokojnosti. V našom prípade je typickým príkladom funkcia múzea - vzdelávanie verejnosti. V prípade, že múzeum túto funkciu nevykonáva, návštevníci sú nespokojní (-0,66) a naopak, považujú to za samozrejmosť, teda neprinesie vysoký stupeň spokojnosti (0,24). V prípade O – jednorozmerových požiadaviek stúpa spokojnosť spolu so splnením požiadavky, napr. počet návštevníkov v skupine. Ak návštevníci nemajú možnosť byť súčasťou menšej skupiny, možno predpokladať relatívne vysokú nespokojnosť (-0,64). Na druhej strane, návštevníci ocenia, ak sú súčasťou takej skupiny (0,71). Nezaujímavý výklad je charakterizovaný prostredníctvom bezvýznamných požiadaviek. Príkladom je hudba na spestrenie prehliadky v múzeu, kedy v prípade absencie nespôsobí takmer žiadnu nespokojnosť (-0,19). Keďže mnoho respondentov zaradilo túto požiadavku aj do kategórie atraktívnych, stupeň spokojnosti je pomerne vysoký (0,51). Možnosť zúčastniť sa interaktívnych prehliadok z kategórie atraktívnych požiadaviek vykazuje vysoký stupeň spokojnosti (0,77). Na základe toho je evidentné, že návštevníci by uvítali takýto spôsob prezentácie výkladu, a súčasne im nebude prekážať, ak sa zúčastnia „klasického“ výkladu (-0,29).

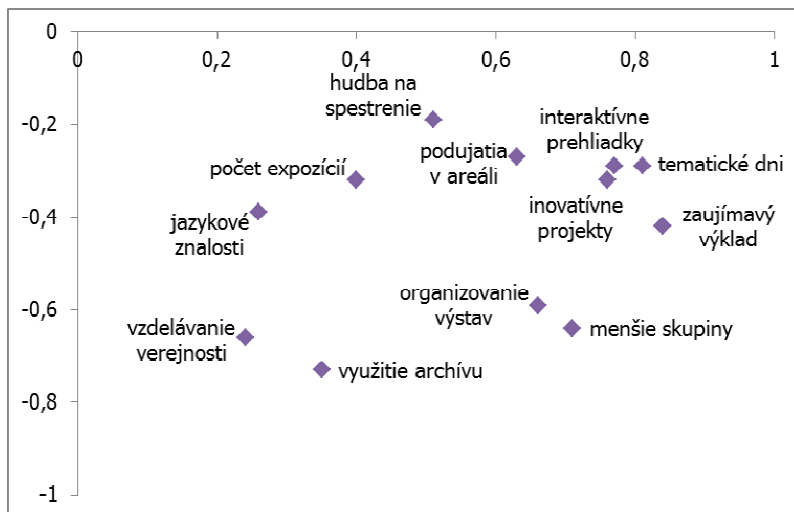
**Tab. 4** Stanovenie koeficientu spokojnosti (CS), resp. nespokojnosti (CU)

Požiadavky na produkt	Kategória požiadaviek				Celkovo	Kategoría	CS	CU
	M	O	A	I				
Organizovanie výstav	11	<b>48</b>	18	23	100	<b>O</b>	<b>0,66</b>	<b>-0,59</b>
Menšie skupiny	11	<b>53</b>	18	18	100	<b>O</b>	<b>0,71</b>	<b>-0,64</b>
Inovatívne projekty	13	19	<b>57</b>	11	100	<b>A</b>	<b>0,76</b>	<b>-0,32</b>
Jazykové znalosti sprievodcov	24	15	11	<b>50</b>	100	<b>I</b>	<b>0,26</b>	<b>-0,39</b>
Zaujímavý výklad	-	<b>42</b>	<b>42</b>	16	100	<b>O/A</b>	<b>0,84</b>	<b>-0,42</b>
Interaktívne prehliadky	-	29	<b>48</b>	23	100	<b>A</b>	<b>0,77</b>	<b>-0,29</b>
Podujatia v areáli	8	19	<b>44</b>	29	100	<b>A</b>	<b>0,63</b>	<b>-0,27</b>
Hudba na spestrenie	-	19	32	<b>48</b>	100	<b>I</b>	<b>0,51</b>	<b>-0,19</b>
Tematické dni	-	29	<b>52</b>	19	100	<b>A</b>	<b>0,81</b>	<b>-0,29</b>
Počet expozícií	8	24	16	<b>52</b>	100	<b>I</b>	<b>0,40</b>	<b>-0,32</b>
Využitie archívu	<b>41</b>	32	3	24	100	<b>M</b>	<b>0,35</b>	<b>-0,73</b>
Informovanie a vzdelávanie verejnosti	<b>50</b>	16	8	26	100	<b>M</b>	<b>0,24</b>	<b>-0,66</b>

Aplikovaný Kano model nám umožnil bližší pohľad na požiadavky na produkt múzea. Výsledky uskutočneného prieskumu nás utvrdili v správnosti a relevantnosti využí-

vania tohto modelu v praxi. Častokrát návštevníkmi neuvedené základné požiadavky na produkt múzea, napr. využitie archívu pre svoje účely, vykazujú nízky stupeň spokojnosti, ale v prípade ich absencie miera nespokojnosti narastá. V prípade jednorozmerových požiadaviek je priama úmera medzi stupňom spokojnosti a splnením požiadavky. V našom prípade sme identifikovali len 2 požiadavky, kde sa nám všeobecné tvrdenie naplnilo. Takisto zhodu možno sledovať aj pri atraktívnych požiadavkách. Jednotlivé požiadavky na produkt Múzea SNP na základe koeficientov spokojnosti/nespokojnosti sú prehľadne zobrazené v Grafe 3.

**Graf 3** Vplyv požiadaviek na spokojnosť/nespokojnosť návštevníkov



Na záver môžeme konštatovať, že Múzeum SNP ako organizácia, ktorá plní funkciu kultúrnej osvety, by pri oslovovaní návštevníkov svojimi produktmi, mala brať do úvahy všetky aspekty vplývajúce na spokojnosť návštevníkov. Na základe zistených skutočností Múzeum SNP sa v princípe zameriava na tie aspekty svojich produktov, ktoré sa potvrdili ako dôležité na základe aplikácie Kano modelu, hoci nevedome. Pri úsilí o zatraktívnenie svojej ponuky by nemalo zabúdať na plnenie základných funkcií a činností, malo by sa zamerať na požiadavky jednorozmerové, a to organizovanie väčšieho počtu výstav, ktoré môžu byť pre návštevníkov lákadlom. Pre Múzeum SNP, ako aj pre mnohé iné múzeá, sú dôležité aj atraktívne produkty či služby. Spomedzi nich, ako je načrtnuté v modeli a na Grafe 3, návštevníkov by najviac pritiahli tematické dni, interaktívne prehliadky, zaujímavý výklad, či podujatia v areáli. Organizácia by mohla zvážiť, ktoré z týchto aspektov sú pre ňu z hľadiska realizovateľnosti vhodné.

Podľa nášho názoru tvrdenie, že marketing múzea by sa nemal zameriavať na prispôsobenie sa požiadavkám návštevníkov, ale len pritiahnúť publikum, nie je strategickým a úspešným riešením. Dôvodom je zistenie, že využitím Kano modelu sme dospeli k určitým preferenciám z pohľadu návštevníkov a na základe nich by mohlo Múzeum SNP rozšíriť resp. doplniť už existujúcu ponuku. Týmto spôsobom by prispôbilo charakter produktov verejnosti. Samozrejme, na mieste tu je aj otázka pritiahnutia návštevníkov, ktorých výraznou mierou môže ovplyvniť práve propagácia.

## Záver

Výsledky z merania spokojnosti zákazníkov by mali byť stredobodom pozornosti manažérov, resp. riadiacich pracovníkov vo všetkých organizáciách pôsobiach na trhu, mali by predstavovať základné vstupy pre prijímanie účinných opatrení na ceste za neustálym zlepšovaním. Zvyšovanie miery spokojnosti zákazníkov je najdôležitejším predpokladom budovania a zvyšovania ich lojality, a takýmto spôsobom aj dosahovania dlhodobej konkurencieschopnosti organizácie. Aplikácia Kano modelu v Múzeu SNP a výsledky, ku ktorým sme dospeli, sú nesporným dôkazom toho, že aj v neziskovom sektore má meranie spokojnosti zákazníkov a využívanie získaných poznatkov z týchto meraní svoje opodstatnenie – umožňuje zvyšovať spokojnosť zákazníkov, budovať lojálne vzťahy so zákazníkmi a v konečnom dôsledku prispievať k zvyšovaniu konkurencieschopnosti.

## Zoznam bibliografických odkazov

1. GRIFFIN, A. – HAUSER, J. R. 1993. The Voice of the Customer. In *Marketing science* [online]. 1993, Vol. 12, No. 1, p. 1 - 27 [cit. 2011-09-12]. Dostupné na internete: <<http://www.mit.edu/~hauser/Papers/GriffinHauserVoiceoftheCustomerMKS93.pdf>>
2. CHAUDHA, A. – JAIN, R. – SINGH, A. R. 2011. Integration of Kano's Model into Quality Function Deployment (QFD). In *International Journal of Advanced Manufacturing Technology* [online]. ISSN 1433-3015, 2011, 53, p. 689 – 698.
3. CHEN, H-R. – CHENG, B-W. 2010. A Case Study in Solving Customer Complaints Based on the 8Ds Method and Kano Model. In *Journal of Chinese Institute of Industrial Engineers* [online]. ISSN 2151-7606, 2010, Vol. 27, No. 5, p. 339 – 350.
4. CHEN, L-S. et al. 2010. C-Kano Model : a Novel Approach for Discovering Attractive Quality Elements. In *Total Quality Management* [online]. ISSN 1478-3371, 2010, Vol. 21, No. 11, p. 1189- 1214.
5. KRŇÁČOVÁ, P. a kol. 2011. *Neustále zlepšovanie organizácií : proces, nástroje a metódy*. Bratislava : Ekonóm, 2011. 178 s. ISBN 978-80-225-3347-8
6. LESNÍKOVÁ, P. 2011. Marketingové aktivity ako súčasť manažérstva kvality v Múzeu Slovenského národného povstania. Vedúci záverečnej práce: Ing. Paulína Krnáčová, PhD. Bratislava: OF EU, 2011, 79 s.
7. RICHTEROVÁ, K. a kol. 2007. *Spotrebiteľské správanie*. Bratislava : Ekonóm, 2007. 258 s. ISBN 978-80-225-2355-4.
8. SAUERWEIN, E. et al. 1996. The Kano Model : How to Delight your Customers. In *Preprints Volume I of the IX. International Working Seminar on Production Economics* [online]. Innsbruck, 1996, February 19 – 23, pp. 313 – 327 [cit. 2011-09-13]. Dostupné na internete: <[http://faculty.kfupm.edu.sa/CEM/bushait/CEM\\_515-082/kano/kano-model2.pdf](http://faculty.kfupm.edu.sa/CEM/bushait/CEM_515-082/kano/kano-model2.pdf)>
9. SCHNAARS, S. P. 1991. *Marketing Strategy: a Customer-driven Approach*. New York : Macmillan, 1991. 319 s. ISBN 0-02-927953-4.

10. SHAHIN, A. – ZAIRI, M. 2009. Kano Model : a Dynamic Approach for Classifying and Prioritising Requirements of Airline Travellers with Three Case Studies on International Airlines. In *Total Quality Management* [online]. ISSN 1478-3371, 2009, Vol. 20, No. 9, p. 1003 – 1028.
11. ULLAH, S. – TAMAKI, J. 2011. Analysis of Kano-Model-Based Customer Needs for Product Development. In *Systems Engineering* [online]. 2011, Vol. 14, No. 2, p. 154 – 172.
12. URDZIKOVÁ, J. 2005. Spokojný a lojálny zákazník – základný kameň úspechu podniku. In *Kvalita : odborný časopis Slovenskej spoločnosti pre kvalitu* [online]. ISSN 1335-9231, 2005, roč. 13, č. 2 [cit. 2.9.2011]. Dostupné na internete: <<http://www.masm.sk/domain/masm/files/kvalita/2005/0502.pdf>>
13. YANG, Ch-Ch. 2005. The Refined Kano's Model and its Application. In *Total Quality Management* [online]. ISSN 1478-3371, 2005, Vol. 16, No. 10, p. 1127 – 1137.