

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ ÚNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Měření spokojenosti zahraničních zákazníků na B2B trhu

Foreign Customer Satisfaction Measurement at B2B market

Student: Bc. Miriama Harabinová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miloslav Cváček, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Miriama Harabinová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Měření spokojenosti zahraničních zákazníků na B2B trhu
Foreign Customer Satisfaction Measurement at B2B market**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků
 3. Charakteristika společnosti ISMM Production & Business Cooperation s.r.o.
 4. Metodika sběru dat
 5. Analýza spokojenosti zahraničních zákazníků společnosti
 6. Návrhy a doporučení ke zvýšení spokojenosti
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

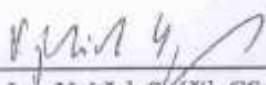
- NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- STORBACKA, Kaj a Jarmo R. LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky. Customer Relationship Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- ŠALGOVIČOVÁ, Jarmila et al. *Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažerstva kvality a marketingu*. 1. vydanie. Trnava : Tripsoft, 2006. 214 s. ISBN 80-969390-6-8.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milošlav Cváček, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011
Datum odevzdání: 27.04.2012




doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Vyhlasujem, že som celú diplomovú prácu, vrátane príloh, vypracovala samostatne s použitím uvedenej odbornej literatúry.

V Ostrave 27. 4. 2012

.....

Miriama Harabinová

POĎAKOVANIE

Touto cestou vyslovujem poďakovanie Ing. Miloslavovi Cváčkovi, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní záverečnej práce. Moje poďakovanie patrí všetkým, ktorí mi pri práci pomohli a venovali svoj čas a energiu.

OBSAH

1	ÚVOD.....	8
2	TEORETICKÉ VÝCHODISKA MERANIA SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV	10
2.1	Zákazník	10
2.1.1	Spokojný zákazník	11
2.1.2	Lojálny zákazník	12
2.1.3	Nespokojný zákazník	13
2.1.4	Zahraničný zákazník	14
2.2	Meranie spokojnosti zákazníka	14
2.2.1	Význam merania spokojnosti zákazníka	16
2.2.2	Komunikácia so zákazníkom v procese merania spokojnosti.....	16
2.2.3	Metodika merania spokojnosti	17
2.2.4	Problémy a obmedzenia merania spokojnosti zákazníka.....	27
3	CHARAKTERISTIKA FIRMY ISMM PRODUCTION& BUSINESS COOPERATION S.R.O....	29
3.1	Profil spoločnosti.....	29
3.2	Zhodnotenie súčasného stavu	29
3.3	Filozofia spoločnosti.....	31
3.4	Predmet podnikania	31
3.4.1	Spôsoby realizácie zákaziek	32
3.5	Pracovníci	33
3.6	Zákazníci	33
3.6.1	ABC analýza zákazníkov	34
3.7	SWOT analýza.....	35
4	METODIKA ZBERU DÁT	38
4.1	Prípravná fáza	38
4.1.1	Definovanie problémov, cieľov výskumu a hypotéz	38
4.1.2	Plán marketingového výskumu	39
4.2	Realizačná fáza	41
4.2.1	Pilotáž.....	41
4.2.2	Zber dát	41
4.2.3	Spracovanie dát	41
5	ANALÝZA SPOKOJNOSTI ZAHRANIČNÝCH ZÁKAZNÍKOV SPOLOČNOSTI ISMM.....	42
5.1	Celková spokojnosť zákazníkov	42

5.2	Spokojnosť s pomerom cena/kvalita produktov	45
5.3	Spokojnosť s obchodnými manažérmi	47
5.4	Spokojnosť s jednotlivými faktormi dodávok	50
5.5	Zhodnotenie investícií zákazníkmi	52
5.6	Prognóza objemu došlých zákaziek na rok 2012.....	54
5.7	Navrhované oblasti zlepšenia	57
5.8	Vyhodnotenie hypotéz.....	59
6	NÁVRHY A ODPORÚČANIA NA ZVÝŠENIE SPOKOJNOSTI.....	61
6.1	Zvýšenie efektivity výroby	61
6.2	Rady obchodným manažérom spoločnosti	63
6.3	Nová certifikácia.....	64
7	ZÁVER	66
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	67
	ZOZNAM SKRATIEK.....	69
	VYHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV DIPLOMOVEJ PRÁCE	
	ZOZNAM PRÍLOH	
	PRÍLOHY	

1 ÚVOD

Žijeme v období, ktoré je poznamenané mnohými zmenami. Aj svet podnikania podlieha rýchlej zmene. Súčasnú poznatky zo svetového trhu poukazujú na to, aký veľký dôraz sa kladie na uspokojovanie potrieb zákazníka. Prestal už platiť tradičný cyklus projekt – výroba – reklama – distribúcia – predaj. Nestačí pôsobiť na zákazníka rafinovanou ponukou, či agresívnou reklamou. Prebytok ponuky, narastajúca konkurencia a stále väčší rozsah individuálnych požiadaviek urobili zo zákazníka spolu s kultúrou kvality jeden z rozhodujúcich prvkov úspešnosti firmy.

Organizácie by si v súčasnosti mali uvedomiť, že zo strategického hľadiska môžu prežiť iba vtedy, keď sa budú orientovať na zákazníka a permanentne sledovať jeho požiadavky a očakávania. Tieto požiadavky a očakávania sa samozrejme musia snažiť implementovať do výrobkov a služieb.

Žiadna firma nemá záujem poskytovať nekvalitné výrobky a služby. Mnohokrát je však rozdiel medzi tým, čo za dôležité považuje firma a ako kvalitný výrobok vníma zákazník. Na odstránenie tejto medzery je vhodné systematicky merať uspokojenie potrieb zákazníkov na základe stanovených kritérií.

Výsledky merania spokojnosti zákazníkov musia byť stredobodom sústavného pozorovania všetkých manažérov. Akékoľvek negatívne trendy vo vývoji spokojnosti majú byť chápané ako jednoznačné varovanie pred blížiacimi sa ekonomickými problémami a predovšetkým ako vstupy pre prijímanie účinných projektov zlepšovania. Možno súhlasiť s názorom, že zvyšovaním miery spokojnosti zákazníkov sa vytvára predpoklad pre ich lojalitu.

Tému diplomovej práce „Meranie spokojnosti zahraničných zákazníkov na B2B trhu“ som si vybrala preto, lebo firma ISMM Production&BusienssCooperation s.r.o. pôsobí na trhu organizácií a medzi jej zákazníkov patria známe zahraničné spoločnosti prevažne z poľnohospodárskeho odvetvia. Diplomová práca sa skladá z piatich hlavných častí. Prvá časť je venovaná predovšetkým teoretickým východiskám merania spokojnosti zákazníkov. Druhá časť sa zaoberá podrobnou charakteristikou spoločnosti ISMM. Tretia časť popisuje metodiku zberu dát. Štvrtá časť sa zameriava na analýzu spokojnosti zahraničných zákazníkov spoločnosti. V poslednej piatej časti práce sú na základe získaných informácií z analýzy odvodené návrhy a odporúčania na zvýšenie spokojnosti stálych zákazníkov.

Hlavným cieľom diplomovej práce je zistiť spokojnosť jednotlivých zákazníkov a celkovú spokojnosť zákazníkov spoločnosti ISMM. Čiastkový cieľ práce spočíva v zozbieraní názorov a pripomienok k samotnej spoločnosti, na základe ktorých budú vytvorené návrhy a odporúčenia na zlepšenie, čo povedie k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov. Na zisťovanie týchto informácií bude použitá metóda marketingového výskumu, konkrétne elektronické dotazníkové šetrenie.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA MERANIA SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV

Teoretická časť diplomovej práce je rozdelená do dvoch častí. Prvá časť prináša odpovede na otázku „*Kto je zákazník?*“ a bližšie opisuje tri typy zákazníka a to, spokojného, lojálneho a nespokojného zákazníka. Posledná podkapitola tejto časti je venovaná zahraničným zákazníkom. Druhá časť rozoberá podrobne vzťahnú problematiku, a to meranie spokojnosti zákazníkov. Konkrétne históriu a vývoj, význam, komunikáciu, metodiku, problémy a obmedzenia s meraním spokojnosti zákazníkov.

Doplňujúca teória zaoberajúca sa definovaním pojmu B2B trh, a opisom jeho charakteristických rysov je v prílohe č. 1.

2.1 Zákazník

„Kto je vlastne zákazník?“ Odpovedí na túto jednoduchú otázku je hneď niekoľko. Každá formulácia definície je iná a predsa vo svojej podstate rovnaká. Podľa moderného manažmentu akosti je zákazník každý, komu odovzdávame výsledky vlastnej práce.

Firma Rentsch v Trimbachu sa podrobne zaoberala otázkou „*Kto je zákazník?*“ a dospela k niekoľkým svojráznym formuláciám:

- Zákazník je najdôležitejšia osoba v našej firme, je jedno, či je prítomný osobne, píše alebo telefonuje.
- Zákazník nezávisí od nás, ale mi od neho.
- Zákazník neznamená prerušenie našej práce, ale jej zmysel a účel.
- Zákazník je niekto, kto k nám prišiel so svojimi želaniami a našou úlohou je tieto želania splniť výhodne tak pre neho, ako i pre nás.
- Zákazník nie je žiadna studená štatistika, ale človek z mäsa a kostí, zaťažený predsudkami a omylmi.
- Zákazník nie je niekto, s kým sa vedie spor alebo koho intelekt sa hodnotí, neexistuje nikto, kto vyhral spor so zákazníkom.
- Zákazník nestojí mimo, ale je žijúcou súčasťou nášho obchodu, nerobíme mu láskavosť tým, že ho obsluhujeme, ale on robí láskavosť nám tým, že nám dá príležitosť to urobiť.

Zjednodušené povedané, zákazník je niekto, koho želania a potreby uspokojujeme za niektorú z foriem platby. Je dôležité uvedomiť si fakt, že zákazník musí mať pocit, že ľudia, ktorí od neho berú peniaze, si ich aj skutočne zaslúžia. [10]

2.1.1 Spokojný zákazník

Spokojnosť zákazníka podľa ČSN EN ISO 9000:2001 je stav, keď: „Potreby a očakávania sú uspokojené stále, počas celej životnosti výrobku, alebo poskytovania služby“.

Inak povedané spokojnosť zákazníka je jeho vlastný názor a úroveň, s akou transakcia splnila jeho potreby a očakávania. Treba zdôrazniť, že sa nejedná len o momentálny pocit, ktorý získa pri uspokojovaní potrieb prostredníctvom produktu. Zákazník porovnáva svoje vlastné skúsenosti po použití určitého výrobku alebo služby s predpísanými štandardmi, očakávaniami a želaniami. Podstatné je, že ak sa tento očakávaný výkon potvrdí, alebo prekoná, vytvára sa spokojnosť zákazníka. [10]

Možno definovať tri základné stavy spokojnosti:

- **Tzv. potešenie zákazníka**, špecifické tým, že vnímaná realita a poskytnutá hodnota prevyšuje jeho pôvodné predstavy a očakávania. Také situácie sú síce zriedkavé, ale stávajú sa. Zákazník je jednoducho viac ako spokojný s tým, čo obdržal, a jeho potreby a očakávania boli realitou prekonané.
- **Úplná spokojnosť zákazníka**, daná úplnou zhodou medzi potrebami a očakávaniami a vnímanou realitou. Zákazník cíti, že všetky jeho požiadavky boli nákupom a používaním produktu uspokojené.
- **Limitovaná spokojnosť**, kedy už vnímaná realita nie je totožná s pôvodnými požiadavkami zákazníka. Zákazník môže byť síce do určitej miery spokojný, ale jeho spokojnosť je nižšia, ako v predchádzajúcich dvoch stavoch. [7]

V súčasnosti figuruje zákazník ako kľúčový partner pre celkovú podnikateľskú činnosť. Hlavným zmyslom podnikania sa stáva, mať spokojných zákazníkov. V mnohých literatúrach sa uvádza sedem dôvodov, ktoré definoval P. Foret, prečo venovať zákazníkovi a jeho spokojnosti maximálnu pozornosť:

1. spokojný zákazník nám zostane naďalej verný a udržať si zákazníka vyžaduje päťkrát menej úsilia, času a peňazí, ako získať nového,

2. spokojný zákazník je ochotný zaplatiť aj vyššiu cenu, odlákať spokojného zákazníka konkurencií, znamená znížiť pri rovnakej hodnote produktu jeho cenu až o 30%,
3. spokojný a verný zákazník umožní firme lepšie prekonať problémy (stávky zamestnancov, nedodržanie termínov dodania, následky prírodnej kalamity, havárie, krádeže, mediálne kauzy), spokojný zákazník, nás dokáže v prípade krízy pochopiť, bude sa k nám chovať ohľaduplne,
4. spokojný zákazník predá svoju dobrú skúsenosť minimálne trom ďalším, a to veľmi účinnou a neplatenou formou ústneho podania v osobnej komunikácii,
5. spokojný zákazník je priaznivo naklonený kúpe ďalších produktov z našej ponuky,
6. spokojný zákazník k nám bude veľmi otvorený a je ochotný nám povedať svoje skúsenosti a poznatky s užívaním nášho produktu, prípadne i s konkurenčnou ponukou, svojimi podnetmi nás navádza k novým zlepšeniam a inováciám,
7. spokojný zákazník vyvolá spätne u našich zamestnancov pocit uspokojenia a hrdosti na svoju prácu a firmu. [1]

2.1.2 Lojalný zákazník

Lojalita reprezentuje pozitívny stupeň záväzku zákazníka k dodávateľovi. Práve stupeň pozitívneho záväzku odlišuje dokonale lojalných zákazníkov od ostatných. Stupeň lojality zákazníka ječastokrát použitý pri meraní spokojnosti zákazníka k segmentácii zákazníckej základe a k identifikácii skupín zákazníkov s najväčším rizikom ich odchodu ku konkurencii. [10]

Hlavné faktory lojality zákazníkov v konkurenčnom prostredí sú:

- potešenie zákazníka (t.j. viac ako spokojnosť),
- úplná spokojnosť zákazníka,
- pozícia dodávateľa na trhu,
- miera vzájomnej závislosti dodávateľa a zákazníka,
- pohodlnosť zákazníka.

Prvé dva faktory sa na budovaní lojality zákazníkov podieľajú až 53%, takže z toho vyplýva, že vysoká miera spokojnosti je rozhodujúcou podmienkou pre zachovanie si priazne zákazníkov aj v budúcnosti. Treba zdôrazniť, že táto podmienky nemusí platiť automaticky, pretože napr. v prípade monopolných dodávateľov sú nútení byť lojalní aj tí zákazníci, ktorí

už boli nespokojní. Dokonca môže nastať situácia, keď nespokojný zákazník zostane napriek svojej nespokojnosti lojálny. Teda problém väzby medzi spokojnosťou a lojalitou nie je vždy celkom jednoznačný, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Platí to aj naopak, spokojný zákazník neznamená verný zákazník. Neexistuje žiadna priama závislosť, ktorá by vyjadrovala, že spokojní zákazníci nakupujú určitý produkt vždy znovu a znovu, a tým spolu so stúpajúcou spokojnosťou stúpa ich vernosť a tým aj podnikateľský zisk.

Dá sa povedať, že spokojnosť je predpokladom vernosti, ale nemusí byť zárukou pre jej udržanie. Preto treba myslieť a konať s ohľadom na zákazníka. Nestačí len uspokojiť potreby zákazníkov, je potrebné, aby boli nadmieru spokojní. Z toho jasne vyplýva: *spoliehať sa na úspešnú budúcnosť len vďaka spokojnému zákazníkovi je nebezpečné. Takéto izolované hodnotenie zanedbáva dynamické sily trhu, ktoré dokážu aj spokojného zákazníka pritiahnúť ku konkurencii.* [7]

2.1.3 Nespokojný zákazník

Ak sa spokojnosť zákazníka najčastejšie spája so subjektívnym pocitom radosti, potom nespokojnosť sa priraduje k pocitom sklamaní, ktoré môžu vyplývať z výsledku porovnania očakávaného výkonu produktu s vnímaným skutočným výkonom. Pokiaľ skutočná výkonnosť produktu zaostáva za očakávanou, zákazník je nespokojný. Čím vyšší je rozdiel medzi očakávaním a výkonnosťou produktu, tým väčšia je nespokojnosť spotrebiteľa. [10]

Nespokojnosť s produktom môže viesť k negatívnym dôsledkom, ako sú napr.:

- uprednostňovanie konkurencie, zmena značky – zákazník v budúcnosti kúpi produkt, ktorý ho sklamal, len v prípade najväčšej núdze,
- zaujaté neuznávanie – zákazník nielen že nekúpi daný produkt firmy, ale z princípu nebude kupovať ani produkty iných kategórií tejto značky,
- šírenie záporného posolstva referenčnému okoliu o produkte, značke, firme.

Je potrebné zdôrazniť, že o svoje zlé skúsenosti sa zákazník delí podstatne častejšie ako o skúsenosti dobré. [10]

2.1.4 Zahraničný zákazník

Je pomerne dobre známe, že zákazníci z rôznych kútov sveta sa líšia svojimi predstavami o tom, ako by mal nákup v obchode, alebo poskytnutie služby správne prebiehať a čo všetko je jeho súčasťou. Ak zabudneme na odlišné zvyklosti pri dojednávaní ceny (napr. v arabskom svete), predstavy sa líšia nie len v očakávanej miere ochoty a angažovanosti predajcu, ale aj v tom, aká komplexná má služba byť.

Je logické, že prvým a pravdepodobne i rozhodujúcim kritériom bude rozvinutosť tržnej ekonomiky. Obecne sa dá povedať, že čím je trh rozvinutejší, tým väčšie sú nároky na strane kupujúceho a v dôsledku konkurencie musia byť obchodníci o to profesionálnejší, vľúdnejší a tieto nároky vnímať a rešpektovať. Určite môžeme očakávať, že v súvislosti so stále rastúcou konkurenciou hlavne v oblasti služieb – teda predaj produktu konečnému zákazníkovi – bude rásť tlak na stále komplexnejší a profesionálnejší prístup obchodníkov k zákazníkovi. Nie nadarmo sa všeobecne uvádza, že v severnej Amerike sú služby oveľa kvalitnejšie než v Európe a v západnej Európe sú ďaleko kvalitnejšie než v našich zemepisných šírkach. Aj napriek tomu veľa ľudí s týmto tvrdením nemusí súhlasiť.

Bude to pravdepodobne preto, že pojem perfektná či dokonalá služba/predaj zákazník vníma rozdielne. Rozdielnosť bude závisieť nie len na osobnosti, každého z nás, ale v značnej miere aj na určitých charakteristikách našej kultúry. Rôzne kultúry vo svete majú rôzne predstavy o dokonalej službe/predaji. [8]

2.2 Meranie spokojnosti zákazníka

Je všeobecne známe, že problematika spokojnosti zákazníka bola v marketingovej teórii dlho zanedbávaná. Až vplyvom spotrebiteľského hnutia v USA v 60-tych rokoch dochádza k jej otvoreniu. Posudzovanie spokojnosti bolo uskutočňované firmami podľa ukazovateľov ako podiel na trhu, alebo zisk.

V 70-tych rokoch sa objavujú prvé návrhy na hodnotenie spokojnosti zákazníkov, pričom dochádza k pokusom nájsť okrem klasických faktorov ako postoj, emócie a pod., v rámci marketingového výskumu aj iné faktory správania sa zákazníkov vysvetľujúce ich spokojnosť resp. nespokojnosť.

Zhruba od polovice 70-tych rokov tvorí spokojnosť zákazníka ťažisko v marketingovom výskume. Od roku 1976 sa konajú pravidelné kongresy zaoberajúce sa výlučne otázkami spokojnosti zákazníkov, správania sa pri sťažnostiach a pod.

Hoci sa stal význam spokojnosti zákazníka medzičasom nepopierateľný, neexistuje doposiaľ žiadna dohoda ohľadom jej definície. Skôr existuje veľký počet formulácií a názorov na spokojnosť zákazníka a metódy jej hodnotenia. Len v USA vyšlo od roku 1975 do roku 1997 viac ako 900 publikácií na tému: „Spokojnosť zákazníka“. [6]

Monitorovanie spokojnosti zákazníkov je stále oblasťou, ktorá v našej podnikateľskej praxi nie je samozrejmosťou. Tieto metódy sa v posledných rokoch vo vyspelých krajinách markantne rozvíjajú, avšak u nás sa využívajú len v minimálnej miere a s rozporuplným postupom. Je to najmä preto, že normy dosiaľ tieto činnosti nevyžadovali, ale aj z dôvodov minimálnych znalostí riadiacich pracovníkov o ich podstate a užitočnosti. Pracovníci mnohých firiem nevedia dodnes pracovať so spätnou väzbou od zákazníkov, a čo je podstatnejšie nevyužívajú ju ako podnety na zlepšenie. [10]

Pri prieskume monitorovania spokojnosti zákazníkov v podnikovej praxi sa zistilo, že zo 151 skúmaných slovenských organizácií monitoring spokojnosti svojich zákazníkov uskutočňuje systematicky asi polovica opýtaných respondentov, teda organizácií malej a strednej veľkosti. Sporadicky, napríklad pri vybraných produktoch uskutočňuje monitoring spokojnosti asi tretina opýtaných a asi každá dvadsať oslovená organizácia monitoring vôbec neuskutočňuje. Výrazný rozdiel možno pozorovať medzi podnikmi malej veľkosti a podnikmi strednej veľkosti ako i medzi výrobnými podnikmi a podnikmi poskytujúcimi služby. Podrobnejšie výsledky sú uvedené v nasledujúcej tabuľke 1.1. [10]

Tab. 2.1: Výsledky z prieskumu – otázka č. 17

Uskutočňujete monitoring spokojnosti zákazníkov s výrobkami resp. službami?

Výsledky	Celkovo		Malé podniky		Stredné podniky		Výrobné podniky		Podniky poskytujúce služby	
	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne	absolútne	relatívne
<i>Neuskutočňujeme</i>	9	6%	6	10%	3	3%	3	3%	6	10%
<i>Sporadicky</i>	55	36%	31	53%	24	26%	27	31%	28	44%
<i>Systematicky</i>	82	54%	20	34%	62	68%	56	64%	26	41%
<i>Neodpovedalo</i>	5	4%	2	3%	3	3%	2	2%	3	5%

Zdroj: Šalgovičová, J. a kolektív, *Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality a marketingu*. st. 126

2.2.1 Význam merania spokojnosti zákazníka

Zaručenie najvyššej možnej spokojnosti zákazníka je kľúčom na zabezpečenie okruhu stálych zákazníkov. Existencia „lojálnych“ zákazníkov má čoraz väčší význam vo vyostrenej hospodárskej súťaži a pri rastúcej úrovni požiadaviek zákazníkov. Je potrebné uvedomiť si, že pre zákazníka neznamena takmer žiadne riziko zmeniť značku, alebo dodávateľa. Z toho dôvodu má pre organizácie monitorovanie spokojnosti zákazníka a následné udržanie zákazníkov prvoradý význam. [10]

Pán Nenadál vo svojej knihe uvádza aj ďalšie dôvody, prečo by sa firmy mali zaoberať monitorovaním spokojnosti svojich zákazníkov, a to napr.:

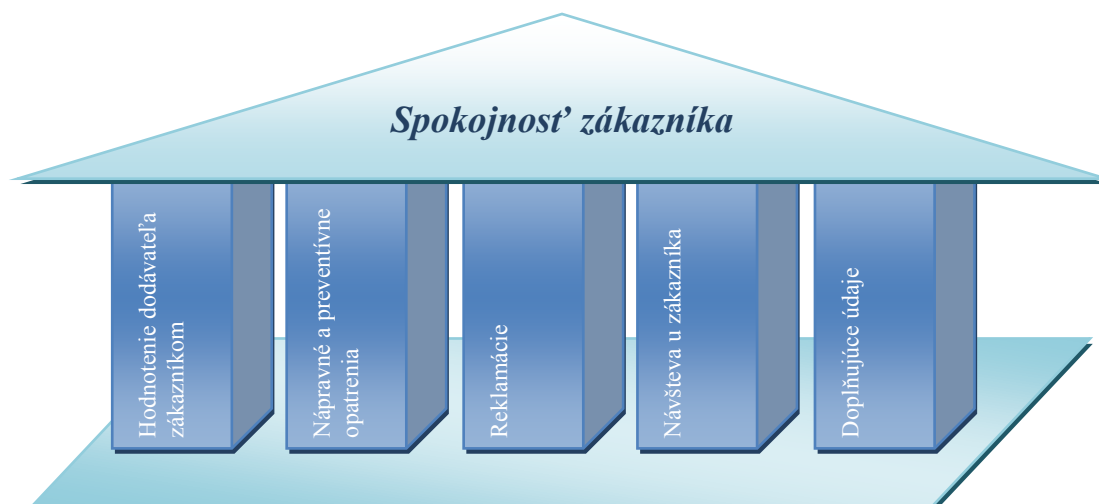
- zisťovanie spokojnosti zákazníkov donúti organizáciu zaoberať sa skúmaním súčasných, ale aj budúcich potrieb zákazníka,
- sledovanie spokojnosti zákazníkov je vlastne dôležitou súčasťou naplňania princípu spätnej väzby účinného manažérstva,
- je podmienkou nepretržitého zlepšovania, ktoré zaručuje zvyšovanie výkonnosti, zefektívnenie riadenia vo firme,
- informácie získané monitorovaním spokojnosti zákazníkov sú vo svetových firmách považované za strategické,
- poznanie a komunikácia potrieb vo vnútri firmy pôsobí ako veľmi účinný motivačný faktor pre zamestnancov,
- je prejavom kultúry firmy,
- umožní postup od spokojnosti zákazníka k pevnému vzťahu. [7]

2.2.2 Komunikácia so zákazníkom v procese merania spokojnosti

Komunikovať so zákazníkom znamená na jednej strane informovať a oboznamovať ho s produktmi a službami, vysvetľovať ich vlastnosti a použitie, vyzdvihnúť ich úžitok, kvalitu, hodnotu a prospešnosť. Na druhej strane umožňuje zostať otvorený, nebrániť sa informáciám prichádzajúcim z externého prostredia, vedieť počúvať, prijímať podnety a reagovať na požiadavky zákazníkov. Marketingová komunikácia so zákazníkom nie je jednoduchá a spotrebiteľské správanie nie je priamočiare. [10]

Komunikácia so zákazníkmi, ako prostriedok na zistenie ich spokojnosti, by mala stáť na piatich pilieroch znázornených na obrázku 2.1.

Obr. 2.1: Pilierový model zisťovania spokojnosti zákazníka



Zdroj: Foret, M., *Jak komunikovať se zákazníkom*

Pri komunikácii, či pri zisťovaní spokojnosti zákazníkov musíme v prvom rade vychádzať zo zaslaných hodnotení od zákazníka – *prvý pilier*. *Druhý pilier* predstavuje odozva podniku smerom k zákazníkovi (ak sú odchýlky v jeho hodnotení) formou zavedenia nápravných a preventívnych opatrení. *Tretí pilier* tvoria reklamácie od zákazníka za príslušné sledované obdobie. *Štvrtým pilierom* je návšteva a zápis z návštevy u zákazníka. *Piaty pilier* pozostáva z doplňujúcich údajov, ktoré podnik načerpá, napr. zo zákazníckeho auditu a z odoslaných dotazníkov.

Všetky tieto informácie je potrebné spracovať do jedného výsledku (najlepšie grafického) a sledovať ho v časovom horizonte niekoľkých rokov. Iba takýmto spôsobom získa podnik obraz, či sa spokojnosť zákazníka zvyšuje, alebo znižuje.

Komunikácia podniku so svojimi zákazníkmi je veľmi dôležitá a prináša svoje ovocie. Je len na vedení podnikov, aby sa rozhodli akým spôsobom ju budú vykonávať. [1]

2.2.3 Metodika merania spokojnosti

Aby firmy profesionálne a systematicky zvládli meranie spokojnosti, mali by realizovať tieto základné kroky:

1. definovať, kto je pre firmu zákazník,
2. definovať požiadavky zákazníkov a znaky ich spokojnosti,
3. navrhnuť a vytvoriť dotazník na meranie spokojnosti zákazníkov,
4. stanoviť veľkosť výberu,

5. vybrať vhodnú metódu zberu dát,
6. vytvoriť postupy pre vyhodnocovanie dát, vrátane postupov kvantifikácie miery spokojnosti,
7. využívať výsledky merania spokojnosti ako vstupy pre procesy zlepšovania. [7]

(1) Definovanie zákazníkov

Základná téza moderného manažmentu akosti hovorí, že zákazník je každý komu odovzdávame výsledky vlastnej práce. Každá organizácia má teda dve skupiny zákazníkov: interných a externých. Interní zákazníci sú zamestnanci firmy, medzi externých zákazníkov radíme sprostredkovateľov, odberateľov a konečných užívateľov výrobku a služieb. Je nutné, aby si firmy na samom začiatku vyjasnili, v ktorých skupinách zákazníkov bude meranie ich spokojnosti realizované. Definovanie zákazníkov bude mať vplyv nie len na náklady spojené s meraním spokojnosti, ale aj na všetky ďalšie súvisiace aktivity. Na prvý pohľad z banálnej etapy sa tak definovanie zákazníkov stáva jedna z kľúčových činností vo vnútri akejkoľvek organizácie, bez ohľadu na to, aké druhy produktov dodáva. [7]

(2) Definovanie požiadaviek zákazníkov a znakov ich spokojnosti

Hneď ako si firma objasní, kto sú jej reálni zákazníci, a u ktorej skupiny zákazníkov uskutoční monitoring a meranie spokojnosti, je možné pristúpiť k definovaniu požiadaviek zákazníkov, respektíve k znakom ich spokojnosti.

Pod pojmom *požiadavka zákazníka* sa chápe transformácia hlasu zákazníka do formulácií zrozumiteľných dodávateľovi, obsahujúcich potreby a očakávania. Potreby sú úžitky, ktoré majú byť určitým produktom naplnené, očakávania sú požiadavky týkajúce sa takých charakteristík, ako sú čas, úplnosť, frekvencia, rozptyl a pod. Odhaľovanie požiadaviek zákazníkov by malo byť štandardným marketingovým procesom.

Z pohľadu merania spokojnosti je zaujímavé členenie požiadaviek podľa Kana, ktorý predpokladá, že u akéhokoľvek výrobku alebo služby môžu byť vymedzené tri skupiny požiadaviek ovplyvňujúcich mieru spokojnosti zákazníkov:

- ***bonbóny***, je malá skupina požiadaviek, pre ktoré je typické to, že keď ich zákazník nedostane alebo nevyužije, neznižuje to jeho reálnu spokojnosť. Naopak ale platí, že ich využitím zažije zákazník stav príjemného vzrušenia nad tým, čo mu bolo poskytnuté.
- ***samozrejmosti***, je malá skupina požiadaviek, ktoré súvisia s plnením funkcií daného produktu.

- **nutnosti**, opäť malá skupina požiadaviek, pre ktoré je charakteristické to, že v najlepšom prípade nevedú k nespokojnosti zákazníka. Môžu byť spojené s legislatívne stanovenými požiadavkami, a ich neplnenie vedie obvykle k strate zákazníkov.

Podobne by bolo možné členiť i tzv. znaky spokojnosti. Sú to merateľné a nemerateľné znaky zaisťujúce, že požiadavky zákazníkov budú splnené, a priamo podmieňujú mieru vnímania daného výrobku alebo služby. Na definovanie znakov spokojnosti zákazníkov sa v praxi využívajú dve základné metódy:

1. **metóda rozvoja znakov akosti,**
2. **metóda načúvania hlasu zákazníka.**

Podstatou *metódy rozvoja znakov akosti* je to, že aktívnymi účastníkmi nie sú reálny ani potencionálny zákazníci, ale zamestnanci organizácie, ktorá daný produkt vyrába a dodáva. Zamestnanci sú vyzvaný k tomu, aby definovali požiadavky zákazníkov (resp. znaky spokojnosti) za predpokladu, že sa dokážu vžiť do role budúcich zákazníkov. Táto metóda je nenáročná na zdroje a náklady, je rýchlo aplikovateľná, avšak výsledky sú menej objektívne než v prípade metód načúvania hlasu zákazníka.

Charakteristickým prvkom *metód načúvania hlasu zákazníka* je fakt, že využíva vzorku súčasných, resp. potencionálnych zákazníkov, pričom nie je podstatné, či ide o vlastných zákazníkov, alebo zákazníkov konkurencie. Na prvý pohľad jednoduchý a zrozumiteľný proces. Definovanie požiadaviek zákazníkov a znakov ich spokojnosti sa môže v praxi komplikovať tým, že organizácia nemá vyjasnené, kto je pre ňu zákazník. Skúmanie prebehne na nereprezentatívnej vzorke zákazníkov, alebo využije nevhodné metódy. K tým vhodným metódam načúvania hlasu zákazníka patrí:

- **diskusia v ohniskových skupinách,**

Ohniskovou skupinou je skupina 6 až 12 skutočných, alebo potencionálnych zákazníkov. Obvykle je tvorená zástupcami konkrétneho segmentu zákazníkov. V diskusií je venovaná pozornosť iba úzkemu tematickému okruhu otázok, ktoré v tomto prípade jednoznačne smerujú k odhaleniu skupiny znakov výrobku a služieb, ovplyvňujúcich ich spokojnosť.

- ***priame interview s jednotlivcami,***

Tázaťtu kladie jednotlivým účastníkom otázky podľa dopredu vytvorených schém tak, aby výsledkom bol čo možno ucelený zoznam požiadaviek zákazníkov, resp. znakov ich spokojnosti. Samotný rozhovor by mal trvať maximálne jednu hodinu.

- ***dotazníková metóda,***

Je typickou metódou nepriameho styku so všetkými svojimi prednosťami a nedostatkami. Vzorke zákazníkov je zaslaný dopredu vytvorený dotazník, ktorý musí byť konštruovaný tak, aby umožnil po spracovaní údajov poznať súbor požiadaviekzákazníkov a znakov ich spokojnosti s daným produktom.

- ***metóda kritických udalostí.***

Ide o pravdepodobne najlepší spôsob definovania požiadaviek zákazníkov a znakov ich spokojnosti. Pod pojmom „kritická udalosť“ je nutné vidieť konkrétne vyjadrenie zákazníka, ktoré sa vzťahuje k pozitívnej, alebo negatívnej skúsenosti s využitím daného alebo podobného produktu – je to spomienka, ktorá zákazníkovi nevymizla z pamäti. [7]

(3) Návrh dotazníka na meranie spokojnosti zákazníkov

Dotazníky predstavujú najpoužívanejší nástroj aplikácie princípu spätnej väzby. Budú sú využívané ako nástroj nepriameho kontaktu so zákazníkmi, alebo ako základná pomôcka tázaťov pri metódach priameho styku, napr. pri rozhovoroch. Preto je nutné venovať adekvátnu pozornosť ich príprave. Tvorba dotazníkov by mala zahrňovať tieto kroky:

- ***definovanie otázok pre dotazníky,***

Otázky, ktoré sa objavia v dotazníku, by mali s dostatočnou presnosťou umožniť analýzu pocitov zákazníkov, spojených s ich skúsenosťami a s prejavmi všetkých predtým definovaných znakov spokojnosti. Počet otázok by mal byť pritom čo najnižší, maximálny odporúčaný počet je 15 otázok. Okrem požiadaviek na jednoznačnosť, konkrétnosť a zrozumiteľnosť otázok, je treba mať na pamäti aj to, že formulácia otázok musí umožniť následnú kvantifikáciu miery spokojnosti zákazníkov.

- ***voľba vhodného formátu dotazníku,***

Použiteľné sú iba dve formáty a to, *formát checklistu* a *Likertov formát*. Formát checklistu je jednoduchá verzia formátu, ktorá je založená na tom, že respondent sa tu stretáva so sadou vyhlásení, na ktoré reaguje iba „áno“ - „nie“, „súhlasím“ - „nesúhlasím“. Tento formát umožní len hrubý odhad miery zákazníkovej spokojnosti. Likertov formát vychádza z toho, aby každý respondent mal možnosť viac škálového hodnotenia (tri, päť až desať

stupňová škála hodnotenia). Významnou výhodou tohto formátu je to, že dáva respondentom možnosť variability hodnotenia, čím garantuje vyššiu spoľahlivosť a presnosť výsledkov.

- ***popis vstupných informácií pre zákazníka,***

Nutnou podmienkou správnosti odpovedí respondentov je to, aby vedeli ako majú pri reakcii na otázky a vyplňovanie dotazníka postupovať. Informácie tohto typu sú zvlášť dôležité, pokiaľ je pre zber dát využitá klasická dotazníková metóda.

- ***definovanie usporiadania dotazníka.***

Dotazník by mal mať tri časti a to: otázky súhrnného charakteru, otázky zamerané na hodnotenie miery spokojnosti s jednotlivými znakmi a všeobecné otázky segmentácie zákazníkov.

Celkovo môžeme konštatovať, že i keď sa zdá, že tvorba dotazníkov je veľmi jednoduchou záležitosťou, opak je pravdou: mnoho príkladov potvrdzuje, že práve kvôli nevhodnej štruktúre a nedostatku vstupných informácií môže celý projekt merania spokojnosti zákazníkov stroskotať. Akékoľvek podceňovanie tejto etapy sa môže organizácií vypomstiť zberom úplne neobjektívnych údajov a tým aj premrhaním nezanedbateľných zdrojov. [7]

(4) Stanovenie veľkosti výberu (vzorkovanie zákazníkov)

Vzorkovaním zákazníkov sa rozumie proces výberu určitého počtu respondentov z celého známeho objemu (súboru) zákazníkov tak, aby boli garantované na tomto výbere také výsledky, aké by prinieslo skúmanie celého súboru zákazníkov.

V zásade existujú *tri základne prístupy* k vzorkovaniu:

Metóda *Census* je založená na fakte, že veľkosť výberu (vzorky) sa rovná veľkosti súboru. Praktická aplikácia tejto metódy znamená, že mieru spokojnosti zistíme u všetkých zákazníkov organizácie. Pri tejto metóde je pochopiteľne garantovaná najvyššia úroveň spoľahlivosti dát.

Úsudková metóda je typicky empirickou metódou, pretože vychádza zo skúsenosti ľudí, ktorí sa vzorkovaním zákazníkov zaoberajú. Veľkosť a zloženie výberu tak závisí len na vôli a rozhodnutí týchto ľudí, ktorí logicky môžu dbať na proporcionálne zastúpenie jednotlivých skupín zákazníkov vo vzorke. Podstatnou nevýhodou je však to, že výsledky sa len ťažko dajú chápať ako plne spoľahlivé a reprezentatívne.

Štatistické, alebo inak *pravdepodobnostné metódy* vychádzajú z poznatkov teórie pravdepodobnosti a matematickej štatistiky. V prílohe č. 2 sú uvedené charakteristiky jednotlivých metód štatistického vzorkovania zákazníkov. [7]

(5) Výber vhodnej metódy zberu dát

Určenie vhodnej metódy zberu dát závisí na rozsahu výberu respondentov, uvoľnených zdrojoch na meranie spokojnosti zákazníkov, technických možnostiach organizácie a požiadavkách na návratnosť dotazníkov.

V praxi sa využívajú spravidla tieto metódy zberu dát o spokojnosti zákazníkov:

- pomocou telefónu,
- pomocou klasickej či elektronickej pošty,
- využitím internetu,
- osobnými rozhovormi so zákazníkmi,
- metódou „pro forma“, kedy zákazníci majú možnosť reagovať na dotazníky pri východoch z obchodných centier, po poskytnutí služby a pod.

Najdôležitejšie charakteristiky jednotlivých metód sú uvedené v prílohe č. 3.

Tradičné posielanie dotazníkov poštou patrí medzi klasické metódy zberu dát, kedy sa do styku so zákazníkom dostávame iba nepriamo. Hlavnou výhodou metódy sú nízke náklady na samotný zber dát. Táto prednosť sa ale vytráca, pokiaľ vezmeme do úvahy fakty ako nesprávnosť odpovedí, absencia odpovedí, návratnosť vyplnených dotazníkov (7 až 50%).

Modernou formou poštovného styku je využívanie elektronickej pošty. I keď ide rovnako o metódu nepriameho styku so zákazníkom, ale s podstatne väčšou odozvou, než u klasickej dotazníkovej metódy. V našich podmienkach, kedy sú na internet napojené už prakticky všetky organizácie, môžeme túto metódu využívať spravidla pri zbere dát od priemyslových zákazníkov.

Na rozhraní medzi metódami priameho a nepriameho styku stojí využitie telefonických liniek. Je to pomerne rozšírená metóda spätnej väzby, u ktorej nie je výnimkou až 80% odozva zákazníkov.

Dotazníková metóda „pro forma“ je najmenej spoľahlivou metódou zberu dát o spokojnosti zákazníkov. Spoľahlivosť údajov znižuje skutočnosť, že pri tejto forme zberu dát majú najväčšiu tendenciu odpovedať zákazníci s extrémnymi úrovňami vnímania, ktorí nie sú reprezentatívni.

Najspoľahlivejšou, ale obvykle aj najnákladnejšou metódou zberu dát je priamo vedené interview so zákazníkmi. Špeciálne vycvičení tazatelia pracujú v teréne, čo zabezpečuje prakticky 100% odozvu. [7]

(6) Vyhodnocovanie dát o spokojnosti zákazníkov

Rozšírenou chybou manažmentu mnohých českých firiem je nesprávne pracovanie s informáciami. V každej organizácii existuje veľké množstvo dát, s ktorými sa však systematicky nepracuje, čo sa samozrejme premieta do kvality rozhodovania. V prípade merania spokojnosti zákazníkov je ale počiatočná situácia odlišná: organizácie väčšinou nemajú tieto informácie k dispozícii.

Existuje veľa možností ako s dátami o spokojnosti zákazníkov nakladať. Nech už si organizácia zvolí akýkoľvek spôsob vyhodnocovania dát, je treba mať na zreteli tieto skutočnosti:

- rôzne znaky spokojnosti môžu mať pre zákazníkov rozdielnu závažnosť,
- rozhodujúce je poznanie trendov vo vývoji miery spokojnosti zákazníkov,
- s výsledkami vyhodnocovania miery spokojnosti zákazníkov majú byť oboznamovaní všetci zamestnanci firmy a nie len vrcholové vedenie.

Vo svete najrozšírenejšia forma kvantifikácie miery spokojnosti zákazníkov vedie k výpočtom indexov spokojnosti. Tieto indexy sú postavené na predpoklade, že na posudzovanie vnímania zákazníkov bude využitá viacstupňová Likertová škála a je nutné stanoviť závažnosť jednotlivých znakov spokojnosti. Ďalej sa predpokladá, že znaky spokojnosti môžu byť takmer vždy rozlíšené ako pre hmotné výrobky, tak i pre poskytované služby. Index spokojnosti zákazníkov I_{sz} je formovaný nasledujúcim vzťahom:

(1.1)

$$I_{sz} = \frac{I_{ss} + k \cdot I_{sv}}{k + 1}$$

I_{ss} – čiastkový index spokojnosti zákazníka so znakmi služieb,

I_{sv} – čiastkový index spokojnosti so znakmi výrobku,

k – konštanta vyjadrujúca podiel znakov spokojnosti výrobku na celkovej spokojnosti zákazníkov.

Čiastkový index spokojnosti so znakmi služieb sa počíta vzťahom:

(1.2)

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

N – počet znakov spokojnosti zákazníkov so službami

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

(1.3)

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

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

n – rozsah výberu (resp. veľkosť vzorky), t.j. celkový počet zákazníkov, u ktorých je meranie spokojnosti realizované.

Podobne i pre čiastkový index spokojnosti zákazníkov so znakmi výrobku platí

(1.4)

$$I_{sv} = \sum_{j=1}^M w_{jv} \cdot V_j$$

M – celkový počet znakov spokojnosti zákazníka s výrobkom

w_{jv} – váha j -tého znaku spokojnosti s výrobkom. I tu platí:

(1.5)

$$\sum_{j=1}^M w_{jv} = 1$$

V_j – hodnotenie mieri spokojnosti s j -tým znakom výrobku na výbere zákazníkov

(1.6)

$$V_j = \frac{\sum_{x=1}^n V_{jx}}{n}$$

V_{jx} – hodnotenie j -tého znaku spokojnosti s výrobkom x -tým zákazníkom vo výbere o veľkosti n zákazníkov.

Výhodou uvedeného modelu je nie len to, že dovoľuje kvantifikáciu miery spokojnosti i s jednotlivými znakmi spokojnosti, ale hlavne skutočnosť, že vypočítané indexy môžeme ďalej štatisticky vyhodnocovať napr. v závislosti na čase, teda tak, aby sme spoľahlivo poznali trendy vo vývoji spokojnosti zákazníkov. Tieto informácie by mali byť jedny z kľúčových informácií pre porady vedenia organizácií. [7]

Ďalšie techniky, nástroje a metódy spracovania získaných údajov:

- *grafické metódy* (súhrnné tabuľky, koláčové diagramy, stĺpcové diagramy),
- *rozhodovacie metódy* (metóda párového porovnávania, okno zákazníka, paretova analýza),
- *metódy štatistickej analýzy* (základné štatistické charakteristiky).

Pri **štatistickom spôsobe** analyzovania údajov sa najčastejšie používajú *miery polohy* (centrálnej tendencie) a *variability* (rozptýlenia, premenlivosti). Miera polohy odpovedá na otázku, aká je priemerná (stredná) hodnota postojoivo zákazníkov a miera variability vyjadruje, ako sú rozptýlené hodnoty odpovedí okolo priemernej hodnoty.

Najpoužívanejšou mierou polohy je aritmetický priemer prípadne medián, mierami variability sú rozpätie súboru a štandardná odchýlka.

Aritmetický priemer – je to najvýznamnejšia stredná hodnota, ktorá má uplatnenie pri riešení takmer všetkých úloh štatistiky. Je definovaný ako súčet všetkých pozorovaní štatistického súboru, delený ich počtom. Má veľmi dobrú vypovedaciu schopnosť pri použití vhodnej škály spokojnosti. Niekedy sa stane, že jeho všeobecná vypovedacia schopnosť vedie k skresleným záverom. Pre potvrdenie platnosti týchto záverov je vhodné ho doplniť o ďalšie charakteristiky ako napr. medián.

Medián – je vhodné použiť na vyjadrenie úrovne štatistického súboru popri aritmetickom priemere najmä vtedy, keď sa vo výberovom súbore vyskytujú extrémne hodnoty. Medián nezávisí od veľkosti jednotlivých hodnôt znaku, ale od ich rozloženia. Je strednou hodnotou polohy – to znamená, že sa nachádza v strede súboru hodnôt zoradených podľa veľkosti.

Pri použití užších hodnotiacich škál, kde jedna extrémna hodnota nemôže skresliť priemer, medián nie je vhodným indikátorom. V tom prípade sa odporúča použiť aritmetický priemer, lebo hodnotenie s použitím mediánu nie je veľmi presné.

Okrem charakteristiky polohy je vhodné vyjadriť štatistický súbor aj pomocou charakteristík variability, čiže premenlivosti, medzi ktoré patrí napr. rozptyl, variačné rozpätie, smerodajná odchýlka.

Variačné rozpätie – je rozdiel medzi maximálnou a minimálnou hodnotou v súbore a predstavuje najjednoduchšiu charakteristiku variability. Rozpätie niekedy nie je samo o sebe dobrou charakteristikou súboru, keďže ho tvoria len dve hodnoty bez ohľadu na veľkosť súboru. Môže zavádzať hlavne vtedy, ak tieto dve hodnoty sú pre daný súbor netypické.

Štandardná odchýlka (nazývaná tiež smerodajná odchýlka) – sa počíta zo všetkých údajov v súbore a preto je menej ovplyvnená extrémnymi hodnotami ako rozpätie. Z toho dôvodu je vhodné ju použiť pri štatistickom analyzovaní údajov okrem aritmetického priemeru a rozpätia súboru. Je to veľmi presná miera, ktorá znázorňuje ako sú jednotlivé hodnoty rozptýlené okolo priemeru. Čím je jej hodnota nižšia tým viac sú hodnoty sústredené okolo priemeru. Matematicky možno štandardnú odchýlku s' vyjadriť:

(1.7)

$$s' = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{X})^2}{n}}$$

kde x_i - je miera spokojnosti i -teho zákazníka s daným znakom,

\bar{X} - priemerná miera spokojnosti zákazníkov s daným znakom,

n - veľkosť vzorky (rozsahu výberu) zákazníkov.

Vyššia hodnota štandardnej odchýlky je typická najmä pri hodnotení zákazníkových priorít. Tento rozptyl v zákazníkových prioritách môže viesť k efektívnej segmentácii zákazníkov podľa ich potrieb.

Pre vyjadrenie výsledkov resp. výskytu jednotlivých odpovedí možno použiť nasledujúce formy početnosti:

1. *absolútna početnosť* – je najpoužívanejšou početnosťou, vyjadruje koľkokrát sa daná odpoveď resp. hodnota v štatistickom súbore vyskytuje,
2. *relatívna* – vyjadruje relatívny počet výskytu hodnoty vzhľadom na výberových súborov, je blízka pravdepodobnosti výskytu javu,
3. *kumulatívna absolútna* – je súčet absolútnych početností výskytu hodnoty,
4. *kumulatívna relatívna* – je súčet relatívnych početností výskytu danej hodnoty, je blízka distribučnej funkcii pravdepodobnosti javu. [10]

(7) Využitie výsledkov pre procesy neustáleho zlepšovania

Výsledky merania spokojnosti zákazníkov musia byť stredobodom sústavnej pozornosti všetkých manažérov. Akékoľvek negatívne trendy vo vývoji indexov spokojnosti majú byť chápane ako jednoznačné varovanie pred blízkymi ekonomickými problémami a hlavne ako vstupy pre prijímanie účinných projektov zlepšovania. Je totiž dokázané, že zvyšovanie miery spokojnosti externých a interných zákazníkov je najdôležitejším predpokladom zachovania ich lojality, t.j. aj dosahovanie dlhodobej ekonomickej úspešnosti.

Z týchto dôvodov je nutné chápať výstupy procesov monitorovania a merania spokojnosti zákazníkov za zásadné informačné vstupy pre procesy preskúvania systému vedením. Tu by malo byť rozhodnuté o tom, kam budú smerované zdroje do projektov zlepšovania. [7]

2.2.4 Problémy a obmedzenia merania spokojnosti zákazníka

Najzávažnejším problémom zostáva vymedzenie pojmu spokojnosť zákazníka a jeho podstatných zložiek. Absencia overených postupov na zisťovanie spokojnosti zákazníkov nemôže neustále nahrádzať zostavovanie metód aplikovaných na každý jednotlivý prípad. Potom je veľmi ťažké získať súbor platných poznatkov a vytvoriť „teóriu spokojnosti zákazníka“. S teoretickými a metodologickými ťažkosťami súvisí aj nedostatočné preskúmanie determinantov a korelátov spokojnosti.

Nájdenie vzťahu medzi spokojnosťou zákazníka a tzv. tvrdými údajmi (napríklad množstvom realizovaných nákupov určitej značky) predstavuje tiež zložitý metodologický problém, pričom zistenie súvislosti vyjadrené štatistiky významnou koreláciou nemusia mať ešte praktický význam. Náklady vložené do preskúmania problému spokojnosti zákazníkov nebudú mať pravdepodobne zatiaľ „návratnosť“ vo forme exaktných výstupov. Napriek tomu je dôležité hľadanie ciest, ako merať spokojnosť zákazníka, keďže uspokojenie potrieb zákazníka sa môže významnou mierou podieľať na tom, že si zákazník opätovne zakúpi produkt, alebo navštívi tú istú predajňu, resp. sa stane stálym klientom firmy. [6]

Postupy pre meranie spokojnosti externých zákazníkov uvádzané v kapitole 2.2.3 sa bohužiaľ vyznačujú niektorými obmedzeniami:

- meranie miery spokojnosti využíva dáta vzťahujúce sa k minulosti. Aj seba lepšia metodika merania miery spokojnosti zákazníkov totiž vyžaduje zber dát na úrovni

vnímania zákazníkov. A medzi reálnymi dojmami a skúsenosťami zákazníka a dátumom zberu dát od zákazníkov tak samozrejme uplynie určitá doba kolísajúca v rozmedzí niekoľkých týždňov až mesiacov. Preto sa jedná už o historické dáta, ktoré vždy zaostávajú za súčasnosťou.

- Meranie miery spokojnosti zákazníkov neberie na vedomie súčasnú ponuku konkurencie a celkový vývoj na trhu. Oslovení zákazníci vypovedajú iba o vnímaní našich vlastných produktov.
- Meranie miery spokojnosti zákazníkov využíva informácie získané výhradne od našich vlastných zákazníkov. Vzorka zákazníkov totiž neobsahuje žiadnych zákazníkov konkurencie. Tomuto meraniu potom chýba určitý náboj benchmarkingových porovnaní a organizácie sa sami zaoberajú možnosťami získať „pohľad druhej strany“, tzn. názory tých, ktorí zatiaľ preferujú produkty iných dodávateľov.
- V znakov spokojnosti by sa logicky nemali vyskytovať žiadne ekonomické charakteristiky, ako napríklad nákupná cena a pod. Je samozrejmé, že pre každého zákazníka by bolo maximálne atraktívne získavať produkty za minimálne ceny. Pokiaľ by v súbore znakov spokojnosti bola napr. obsiahnutá cena produktu, dá sa pochybovať o tom, že by z pohľadu zákazníka šlo vždy o jeden z najvýznamnejších znakov, ktorý by tak mohol negatívne ovplyvniť výpočet indexu spokojnosti zákazníka. [7]

3 CHARAKTERISTIKA FIRMY ISMM PRODUCTION& BUSINESS COOPERATION S.R.O.

3.1 Profil spoločnosti

ISMM Pruduction&BusinessCooperation s.r.o. (ďalej len ISMM), je česká spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá vznikla v roku 1997 a za štrnásť rokov svojej pôsobnosti sa z lokálne pôsobiacej firmy stala firma celoeurópskeho významu s viac ako 50 zamestnancami.

V prvých rokoch existencie spoločnosti boli predmetom jej činnosti poradenské služby v oblasti marketingového riadenia. Neskôr sa zamerala na exportný marketing s koncentráciou na krajiny z Európskej únie, ktorým sa zaoberá až dodnes. Spoločnosť si v priebehu niekoľkých rokoch vytvorila dlhodobé väzby so zákazníkmi z Nemecka, Rakúska, Veľkej Británie a stala sa pre nich významným dodávateľom.

Spoločnosť ISMM sa špecializuje na vytváranie priamych kooperačných väzieb s množstvom významných podnikov z Európskej únie predovšetkým z oblasti strojárstva (poľnohospodárska technika).

Portfólio spoločnosti tvorí viac než 5 tisíc položiek. ISMM neponúka len výrobu od jednoduchých dielov po zložité montované diely, ale aj nadštandardné väzby so svojimi zákazníkmi, ktoré sú v prvom rade založené na dôvere, schopnosti rýchlo reagovať v konštruktívnom prístupe k reklamáciám a kreativite pri spolupráci.

Cesta k úspešnej realizácii rozmanitých výrobných projektov vedie cez dlhodobu budovanú obchodnú štruktúru dodávateľov, administratívne a manažérske zázemie v Ostrave a v neposlednej rade cez vlastné výrobné závody v Jistebníku a Bravanticiach.

3.2 Zhodnotenie súčasného stavu

Spoločnosť ISMM sa snaží kvalitou vyrobených produktov dosiahnuť vedúce postavenie medzi dodávateľmi rovnakého zamerania v Česku, v segmente stredných firiem. Taktiež sa snažiť byť dlhodobým a spoľahlivým partnerom pre zákazníkov.

Firma svojím profesionálnym a ľudským prístupom dokáže:

1. vyrábať produkty, ktoré sú schopné po kvalitatívnej stránke plne konkurovať veľkým výrobným firmám či už v Česku alebo v zahraničí,
2. poskytnúť svojim zákazníkom produkty, ktoré im pomáhajú znižovať náklady, čím zvyšujú svoju konkurencieschopnosť na trhu.

Poskytovaním kvalitnej, komplexnej a flexibilnej výroby, nie len v oblasti zvárania, vytvára firma predpoklady pre dlhodobé partnerské vzťahy:

- zamestnanci sú vedení k pochopeniu potrieb a očakávaní zákazníka, k pochopeniu procesov, ktoré podmieňujú úspešnosť ich podnikania,
- vyrábane produkty sú v súlade s individuálnymi potrebami i očakávaniami zákazníka,
- s obchodnými partnermi vedie neustály dialóg o ich spokojnosti a dôvere ku kvalite vyrobených produktov s cieľom zvyšovať ich spokojnosť a lojalitu,
- spoločnosť plní očakávania obchodných partnerov v oblasti zvyšovania komplexnosti a kvality výroby, pri zabezpečení primeranej finančnej návratnosti,
- dbá o vyváženosť vzťahov a plnenie obojstranných záväzkov,
- snaží sa viesť dialóg a korektne spolupracovať aj s výrobne kooperačnými partnermi.

Spoločnosť vytvára podmienky pre trvalý rast a úspešnosť podnikania, aby zabezpečila svoje postavenie na trhu a profit:

- stanovuje si náročné ciele a trvalo zlepšuje svoje postupy vo výrobe v súlade so zásadami, požiadavkami a očakávaniami obchodných partnerov a pracovníkov tak, aby si dokázala zabezpečiť dlhodobú prosperitu,
- neustálym zlepšovaním postupov a metód práce garantuje obchodným partnerom výrobu produktov v súlade s uznávanými štandardmi i v súlade s účinným systémom manažérstva kvality,
- upevňuje si postavenie u dlhodobých obchodných partnerov s cieľom prehĺbovania spolupráce v podobe rozširovania stavu výrobných projektov,
- vytvára trvalé podmienky pre rast kvality procesov a spokojnosť zákazníkov sústavným skvalitňovaním pracovných i technologických postupov a uplatňovaním najlepších dostupných technológií.

V spoločnosti ISMM sú si vedomí toho, že zavedenie systému manažérstva kvality s následnou certifikáciou je v súčasných trhových podmienkach nevyhnutnosťou a výhodou pri presadzovaní sa na zahraničnom trhu.

3.3 *Filozofia spoločnosti*

Poslanie a vízie:

ISMM je partnerom a dodávateľom komplexných riešení v oblasti kooperácii na priemyslovom trhu. Svojím zákazníkom prináša nie len úžitkovú hodnotu, ale aj dlhodobý kvalitný vzťah.

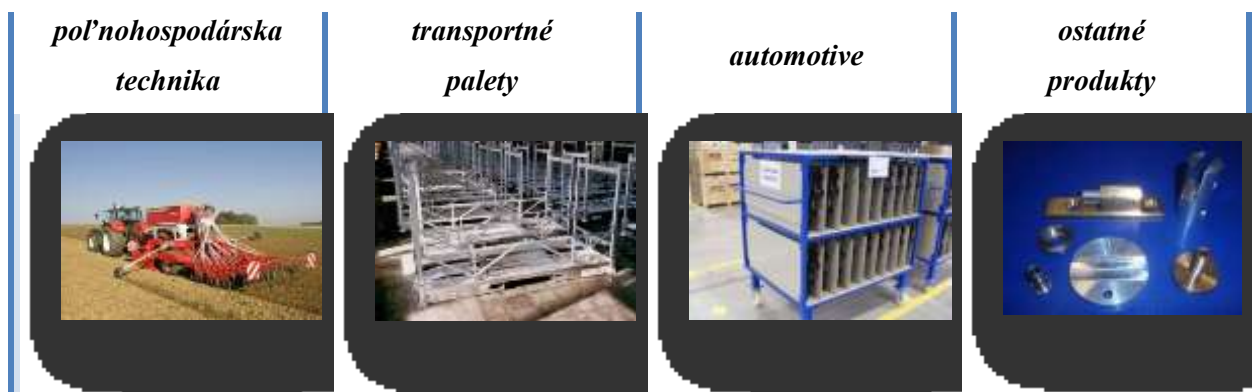
Hodnoty:

- spokojný zákazník u nás ostáva
- individuálny flexibilný prístup k našim zákazníkom
- proaktívne riešenie potrieb našich zákazníkov
- dôvera a zodpovednosť v obchodných i pracovných vzťahoch
- identifikácia pracovného tímu s filozofiou spoločnosti
- firma vytvára priestor pre profesionálny a osobný rast
- lojalita k firme a k majiteľovi [12]

3.4 *Predmet podnikania*

Spoločnosť ISMM Producion&BusniessCooperation s.r.o. je v prvom rade výrobná spoločnosť. Ako vyplýva zo samotného názvu firmy, jadrom jej činnosti je vlastná výroba prebiehajúca v Jistebníku a Bravanticiach, taktiež kooperačná činnosť spojená s realizáciou výroby v súčinnosti s inými firmami pôsobiacimi v strojárenskej oblasti.

Aktuálnu zákazkovú výrobu spoločnosti môžeme rozdeliť do 4 sektorov a to:



ISMM sa prezentuje ako subdodávateľ pre najvýznamnejších Európskych výrobcov poľnohospodárskej techniky. V súčasnej dobe tvoria dodávky jednotlivých komponentov či

dokonca kompletých zostáv do poľnohospodárskeho sektoru viac než 70% celkovej produkcie.

V sektore transportných paliet vyrobila spoločnosť do dnešného dňa 50.000 kusov systémových logistických paliet. Tieto palety slúžia predovšetkým v logistických centrách a termináloch významných spoločností ako je napríklad Henkel, Yamaha, OBB (Rakúske spolkové dráhy).

Sektor automotive je zameraný na riešenie, rozvoj, konštrukciu a výrobu rôznych druhov funkčných jednotiek vznikajúcich na základe špecifických požiadaviek z automobilového priemyslu. Dodávky obvykle zahŕňujú kompletnú zákazkovú výrobu vrátane lakovania, montáže a inštalácie.

Medzi ostatné produkty môžeme zaradiť výrobky z nerezu, mosadzi, hliníka alebo plastu. Jedná sa spravidla o tesnenie pre zvarané celky pre vybavenie luxusných jacht, vysoko akostné vybavenie sprchových kútov, akustické zariadenia, dodávky náhradných dielov pre historické vozy pôvodom z Veľkej Británie, nerezové rámy pre športovcov a iné. [12]

3.4.1 Spôsoby realizácie zákaziek

Spoločnosť ISMM realizuje svoje zákazky dvoma spôsobmi:

1. Pokiaľ je predmetom zákazky obchodný tovar, vystupuje spoločnosť ako prostredník medzi výrobcom a konečným zákazníkom. Takýto tovar spoločnosť objedná u iného výrobcu (dodávateľa), výrobne ho nijak nemení, to znamená, že nepridáva žiadnu pridanú hodnotu. K cene tovaru sa prirába požadovaný zisk spoločnosti a následne sa distribuuje k zákazníkovi. Medzi obchodný tovar spoločnosti patria napríklad odznaky do veteránov, ktoré sú dodávané do Anglicka, alebo rôzne ďalšie drobné nerezové diely dodávané do luxusných sprchových kútov vyrábaných v Nemecku.

2. Druhý prípad nastáva vtedy, keď spoločnosť sama vyrába výrobok, alebo sa aspoň čiastočne podieľa na jeho výrobe. Rozhodne o tom na základe technickej dokumentácie, ktorú obdrží spolu so zadaním zákazky / objednávky. Pri výrobe komponentu sa spoločnosť realizuje v zvaraní, vŕtaní, rezaní laserom, hranení a v konečnej fáze - montovaním celého výrobku. Potrebné hutné a spojovacie materiály, alebo rôzne povrchové úpravy spoločnosť nakupuje od svojich dlhodobých dodávateľov. Predtým, než sa hotový výrobok vyexpeduje k zákazníkovi, musí prebehnúť kontrola kvality. V prípade nových zákaziek sa robí 100% kontrola všetkých výrobkoch, pri zabehnutej výrobe (sériovej) výrobky sa kontrolujú na základe pokynov od jednotlivých manažérov daných zákaziek. S doručením tovaru do

zahraničia sú spojené aj ďalšie činnosti, ako napríklad zabezpečovanie dopravy a koordinácia expedícií, ktoré majú na starosti poverení zamestnanci spoločnosti.

3.5 Pracovníci

V spoločnosti pracuje kolektív ambiciózných mladých ľudí, pričom kostra tohto kolektívu je vystužená skúseným majiteľom a dvoma riaditeľmi s dlhoročnou praxou.

Okrem manažérov a referentov v Office centre ISMM, so sídlom v Ostrave, ktorí zabezpečujú plynulý administratívny a zákazkový chod spoločnosti, nesmieme zabudnúť ani na zamestnancov vo výrobných závodoch. Základ vo výrobných závodoch v Jistebníku a Bravaticiach tvoria kvalifikovaní zvárači, manažéri, referenti, šikovní majstri s technickými znalosťami, kontrolóri kvality, skladníci a manipulační robotníci.

Všetci súčasní pracovníci spoločnosti museli prejsť náročným výberovým konaním, zameraným na technické znalosti, zručnosti a jazykovú vybavenosť.

3.6 Zákazníci

V roku 2011 dodávala spoločnosť ISMM do 20 firiem, z toho piati zákazníci patria medzi top 10 svetových firiem v segmente poľnohospodárskej techniky.

Jedným zo základných kameňov výroby spoločnosti je produkcia pre spoločnosť **PöttingerSätechnikGmbH**. Jedná sa o zvárané celky pre poľnohospodársku sáciu techniku v najrôznejších prevedeniach. Ďalším významným zákazníkom spoločnosti ISMM je firma **LemkenGmbH&Co.KG**, ktorej taktiež dodáva zvärencia pre poľnohospodársku techniku na prípravu pôdy k sejbe. Nórskej spoločnosti **Orkel AS** spoločnosť dodáva zvarované steny a stĺpy z ohýbaných plechov, ktoré sú používané do vyklápacích prívesov, baliacich strojov a strojov na odhrňovanie snehu. Rámy na postrekovače spoločnosť dodáva bavorskej spoločnosti **Leeb Mechanik GmbH**. Ďalšie spoločnosti, ktorým ISMM dodáva produkty pre žacie stroje, sú **AVR bvba** a **Mengele**. Dlhodobému partnerovi spoločnosti **Siemens** dodáva systémové logistické palety. Nie len funkčné celky ale aj jednotlivé diely pre zásobovacie vozy a prepravné cisterny dodáva spoločnosti **SchraderFahrzeugGmbH**. ISMM je jedným z dodávateľov spoločnosti **HMMC** (Hyundai Motor ManufacturingCzech), známeho kórejského výrobcu automobilov, ktorej dodáva rôzne modifikácie vnútorného vybavenia používaného v internej logistike. [12]

3.6.1 ABC analýza zákazníkov

Hlavným cieľom ABC analýzy je určenie kľúčových zákazníkov podľa kumulovanej výšky tržieb, zisku, atď. ABC analýza člení zákazníkov do troch segmentov podľa veľkosti ich obratu / zisku. Zákazníci sú zoradení zostupne podľa výšky ich zisku.

Segment A tvoria veľkí zákazníci dôležitý z hľadiska stability spoločnosti, ich kumulovaný zisk tvorí cca 74% celkového obratu – tzv. kľúčoví zákazníci. Segment B predstavujú zákazníci s vysokou mierou lojality a opakovanosti nákupu, ich zisk tvorí ďalších cca 18%. V segmente C sú zaradení nepravidelní, alebo nárazoví zákazníci s minimálnym podielom na tvorbe zisku len cca 8%.

Tab. 3.1: ABC analýza zákazníkov spoločnosti ISMM

<i>Por. č.</i>	<i>Názov firmy</i>	<i>Sídlo firmy</i>	<i>Dĺžka spolupráce</i>	<i>Ročné tržby</i>	<i>Segment ABC analýzy</i>
1.	Lemken	Nemecko	5	49 120 000,- Kč	A
2.	Pöttinger	Nemecko	12	25 335 000,- Kč	
3.	Siemens	Nemecko	4	9 242 000,- Kč	B
4.	Orkel	Nórsko	2,5	3 135 000,- Kč	
5.	Horsch-Leeb	Nemecko	2	3 116 000,- Kč	
6.	Schrader	Nemecko	11	3 084 000,- Kč	
7.	Horsch	Nemecko	1	1 571 000,- Kč	C
8.	AVR	Belgicko	2	1 311 000,- Kč	
9.	HMMC	Česko	2,5	1 163 000,- Kč	
10.	Hüppe	Nemecko	9	1 045 000,- Kč	
11.	Dematic	Nemecko	7	928 000,- Kč	
12.	Sahlberg	Nemecko	5	818 000,- Kč	
13.	Tobroco	Holandsko	1	766 000,- Kč	
14.	Sandvik	Švédsko	1	219 000,- Kč	
15.	Mengele	Nemecko	2	173 000,- Kč	
16.	Kuhn	Nemecko	1	138 000,- Kč	
17.	AH Spares	Anglicko	6	118 000,- Kč	
18.	Gatzsch	Nemecko	1	88 000,- Kč	
19.	Aljo	Nemecko	5	57 000,- Kč	
20.	Dautel	Nemecko	1	25 000,- Kč	
				101 452 000,- Kč	

Zdroj: Vytvorené autorom

Určiť kľúčových zákazníkov touto metódou je rýchle a jednoduché, pretože sa dajú využiť bežne dostupné dáta. Nevýhodou je, že sa používa iba jedno kritérium a metóda nijak nezohľadňuje výhľad do budúcnosti.

Ku dnešnému dňu má spoločnosť ISMM 20 zahraničných zákazníkov prevažne z Európskej únie, čo je o 7 viac než v roku 2009. Tabuľka 3.1 uvádza jednotlivých zákazníkov, krajinu pôvodu, dĺžku spolupráce s ISMM, objem tržieb za rok 2011 a klasifikáciu zákazníkov prostredníctvom metódy ABC.

Z ABC analýzy (kompletná analýza v prílohe č.4) vyplynulo, že len dvaja zákazníci tvoria takmer 75% z celkových tržieb spoločnosti – Skupina A. Štyria zákazníci tvoria skupinu B, ktorá predstavuje 18% z celkových tržieb a štrnásť zákazníkov tvorí 8% z celkových tržieb za rok 2011 – skupina C.

Takáto situácia, kedy existuje/ú jeden/dvaja kľúčoví zákazníci sa môže firme vypomstiť, čo je bližšie vysvetlené v závere kapitoly - SWOT analýze.

3.7 SWOT analýza

Silné stránky:

- *Vlastné výrobné závody*, ktoré sa nachádzajú v Jistebníku a Bravanticiach cca 20 km od Ostravy. Závody sú využívané na realizáciu výrobných projektov za pomoci zvarovania v ochrannej atmosfére. V Jistebníku je navyše nový laserový stroj na pálenie oceľových výpalkov a montážna hala.
- *Dobré referencie od zákazníkov*, ktoré sú veľmi nápomocné pri oslovovaní nových potencionálnych zákazníkov. Medzi stálych zákazníkov spoločnosti patria napríklad známe firmy z Nemecka ako napr. Pöttinger, Lemken, Siemens a Hüppe, z Čiech je to firma Hyundai.
- *Kvalifikovaní zamestnanci*. Firma sa môže popýšiť kvalifikovanými zamestnancami či už zvaračmi, ktorí majú štátnu skúšku zo zvarovania v ochrannej atmosfére, alebo vysoko kvalifikovaným manažmentom, ktorí disponuje výbornou jazykovou vybavenosťou a technickými znalosťami.
- *Vysoká kontrola kvality*. Spoločnosť ISMM kontroluje kvalitu na základe požiadavky zo strany zákazníka. Pre efektívnosť riadenia kvality bol vytvorený systém akosti podľa požadovanej normy ČSN EN ISO 9001:2011. Certifikát pre obor činnosti „Výroba a zaistenie výrobných kooperácií v oblasti strojárnských produktov“ udelil TÜV SÜDCZECH s.r.o.(príloha č. 5).

- *Neustáli záujem expandovať*, ktorý sa prejavuje samotným rozširovaním spoločnosti, či už personálnym alebo majetkovým, taktiež neustálím oslovovaním nových potencionálnych zákazníkov. V budúcnosti plánuje firma rozšíriť systém kontroly kvality o ďalšie požiadavky podľa normy ČSN EN ISO 3834.

Slabé stránky:

- *Závislosť na jednom zákazníkovi*. Podľa ABC analýzy je zrejmé, že firma ISMM má len jedného hlavného zákazníka (Lemken), ktorý tvorí cca 50% z celkových tržieb. Takýto stav by mohol byť pre spoločnosť negatívny, v prípade ak by tohto kľúčového zákazníka stratila.

- *Sezónnosť výroby*, ktorú je možné pozorovať v objeme došlých objednávok. Keďže hlavní zákazníci firmy sú z poľnohospodárskeho segmentu sledujeme u nich obdobie častých objednávok, v jari a v jeseni, a obdobie útlmu v objednávkach v lete a v zime.

- *Separácia Office centra od výrobných závodov spoločnosti*, čo má negatívny vplyv na celkový priebeh a organizáciu výroby, pretože nie vždy prebieha bezchybná komunikácia medzi manažérmi zákaziek, ktorí sídlia v Office centre (Ostrava), a majstrami vo výrobných závodoch.

- *Nedostatok technicky vzdelaných ľudí*, je problém, s ktorým sa spoločnosť ISMM potýka v súčasnosti. Nedostatok kvalifikovaných zvaračov vo výrobe spôsobuje nedodržiavanie plánu výroby následne na to nedodržanie dodacích termínov zákazníkov spoločnosti, čo môže viesť k zníženiu pozitívneho image ISMM.

Príležitosti:

- *Oslovenie nových potencionálnych zákazníkov zo stávajúceho segmentu*. ISMM by nemala „zaspať na vavrínoch“ a preto by sa mala stále pokúšať hľadať a telefonicky kontaktovať spoločnosti, ktoré sa zaoberajú práve výrobou poľnohospodárskych strojov, pretože v tejto oblasti má spoločnosť bohaté skúsenosti a veľa kladných referencií.

- *Oslovenie nových potencionálnych zákazníkov z nových segmentov*. Už v minulosti zvažovala spoločnosť možnosť vstupu na trh komunálnej techniky, ktorý má potenciál hlavne v tom, že väčšia časť výroby by prebiehala vo výrobnom závode.

- *Využitie dotovaných projektov*. Ministerstvo práce a sociálnych vecí Českej republiky sa snaží prinášať malým a stredným podnikateľom zaujímavé projekty dotované vládou.

Samozrejme nesmieme zabudnúť ani na rôzne programy z Európskej únie, ktoré by ISMM mohla využiť, ako napríklad *Operačný program podnikania a inovácie*.

- *Zníženie konkurencie* v dôsledku dlho pretrvávajúcej hospodárskej krízy, ktorá pre veľa malých a stredných podnikov znamená koniec ich existencie. Ako sa hovorí, všetko zlé je na niečo dobré, a v tomto prípade zotrávajú na trhu iba silné podniky. Pružné výrobné systémy predstavujú v súčasnosti najefektívnejší výrobný systém, ktorý zabezpečuje zvýšenú konkurencieschopnosť v priemysle.

Ohrozenia:

- *Rastúci kurz koruny*. Spoločnosť ISMM obchoduje so zahraničím, a preto je jednou z najvýznamnejších položiek práve kurz koruny voči cudzím menám. K tvorbe zisku spoločnosti pomáha oslabenie českej koruny, naopak posilňovanie koruny spôsobí pokles ziskov. Pokiaľ by sa ustálil trend posilňujúcej koruny, spoločnosť nebude zisková zo zmenárenských operácií.

- *Strata kľúčového zákazníka (Lemken)*, ktorý prináša firme približne 50% z celkových tržieb. Pokiaľ by spoločnosť stratila takéhoto významného zákazníka, mohlo by to silne nabúrať fungovanie celej spoločnosti a v konečnom dôsledku aj jej existenciu.

- *Nová hospodárska kríza*, ktorá bude mať za následok úpadok (recesiu) trhu. Nielen producenti poľnohospodárskej techniky na zahraničných trhoch, ale aj výrobcovia z iných segmentov, nebudú mať záujem vyrábať a rozbiehať nové projekty, pretože bude obťažné predpovedať celkový vývoj situácie na trhu. Podstata novej stratégie mnohých podnikov bude predstavovať presun výroby do svojej réžie, čím sa zníži riziko nesplnenia požiadaviek zo strany dodávateľa, alebo riziko prepúšťania pracovníkov. Nedostatok objednávok vyvolá nedostatok tržieb, čo znamená že nedôjde k pokrytiu nákladov z tržieb a firma vykáže stratu.

4 METODIKA ZBERU DÁT

Pojem metodika výskumu v sebe zahrňuje všetky metódy, prístupy, princípy, na základe ktorých je výskumný proces realizovaný. Základom správneho metodického prístupu k výskumu je rozčlenenie výskumného procesu na jeho jednotlivé etapy, a to prípravnú a realizačnú.

4.1 Prípravná fáza

4.1.1 Definovanie problémov, cieľov výskumu a hypotéz

Problém

Jedným z hlavných strategických cieľov spoločnosti ISMM je zlepšovanie kvality výrobkov, komplexnosti služieb a vzťahu so zákazníkmi. Na dosiahnutie týchto cieľov musí spoločnosť poznať názory svojich zákazníkov z rôznych oblastí priebehu spolupráce. Preto som sa rozhodla zostaviť dotazník, ktorý prinesie potrebné informácie nie len na zistenie spokojnosti zákazníkov spoločnosti ISMM, ale aj podnety na zlepšenie súčasného stavu.

Ciele výskumu

Hlavným cieľom výskumu je zistiť spokojnosť jednotlivých zákazníkov a celkovú spokojnosť zákazníkov spoločnosti ISMM. Vedľajší cieľ spočíva v zozbieraní názorov a pripomienok k samotnej spoločnosti, na základe ktorých budú vytvorené návrhy a odporúčenia na zlepšenie, čo povedie k zvýšeniu spokojnosti zákazníkov.

Hypotézy

V rámci prípravnej fázy boli definované nasledujúce hypotézy, ktoré by mal výskum potvrdiť alebo vyvrátiť:

1. *Viac ako polovica zákazníkov spoločnosti ISMM, ktorí sa zúčastnia dotazníkového šetrenia, bude nespokojných s dodržiavaním dodacích termínov.*
2. *Hodnotenie kvality (faktor dodávky) zákazníkmi spoločnosti ISMM, ktorí sa zúčastnia dotazníkového šetrenia, bude pod priemernou hodnotou 2.*
3. *Ani jeden zákazník spoločnosti, ktorí sa zúčastnil dotazníkového šetrenia, neuvažuje znížiť objem obchodu pre rok 2012 oproti roku 2011.*

4.1.2 Plán marketingového výskumu

Zdroje a typ údajov

Pre marketingový výskum, zameraný na získanie informácií o spokojnosti zákazníkov spoločnosti ISMM, budú zbierané primárne údaje, t.j. údaje získané špeciálne pre tento konkrétny výskum. Zdrojom dát budú samotní zákazníci spoločnosti ISMM.

Spôsob a nástroj zberu dát

Na získanie potrebných dát bude využité elektronické dopytovanie, ktoré radíme medzi základné techniky kvalitatívneho výskumu. Výhodou tohto spôsobu zberu dát sú nízke náklady, vysoká odozva, okamžité vyhodnocovanie a rýchlosť získania dát.

Nástrojom zberu dát je dotazník, ktorý bude za pomoci elektronickej pošty zaslaný na vyplnenie jednotlivým zákazníkom spoločnosti ISMM.

Dotazník zahŕňa 12 komplexných otázok, ktoré sú konštruované tak, aby s dostatočnou presnosťou umožnili analýzu pocitov zákazníka. Formulácia otázok je jednoznačná, konkrétna a zrozumiteľná. Dôležitou súčasťou zostavovania dotazníku bola aj voľba jeho formátu. Pre výskum spokojnosti bol použitý *Likertov formát*, ktorý ponúka širšiu škálu odstupňovaných odpovedí. Výhodou tohto formátu je, že dáva respondentom možnosť väčšieho výberu hodnotenia a tým garantuje vyššiu spoľahlivosť a presnosť výsledkov. Pri tvorbe dotazníka pre meranie spokojnosti zákazníkov bolo treba zvážiť aj rozsah dotazníka. Je známe, že dotazníky s viac než dvoma stranami majú oveľa nižšiu návratnosť ako dotazníky s dĺžkou do dvoch strán, z tohto dôvodu rozsah dotazníka v konečnom dôsledku neprekračuje dve strany. Keďže má spoločnosť ISMM prevažne zahraničných zákazníkov, dotazník bol vyhotovený v češtine, angličtine a nemčine.

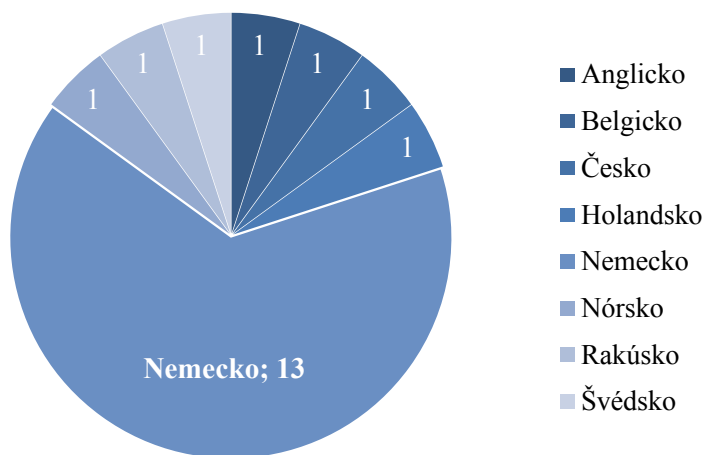
Výber respondentov

Pri výskume môžeme zisťovať informácie dvoma spôsobmi: buď použijeme celý základný súbor, alebo vytvoríme výberový súbor ako určitú časť základného súboru.

Spoločnosť ISMM pôsobí na B2B trhu a v súčasnosti má 20 aktívnych zákazníkov (za aktívnych zákazníkov sú považovaní tí, ktorí sa podieľali na tvorbe zisku v roku 2011), a práve preto sa bude jednať o prvý spôsob zisťovania informácií, tzv. *census: základný súbor = výberový súbor*. Takáto technika tvorby výberového súboru je plne reprezentatívna a garantuje najvyššiu úroveň spoľahlivosti údajov.

Štruktúru výberového súboru z hľadiska sídla firmy odberateľov ISMM môžeme odvodiť z predchádzajúcej kapitoly. Z nasledujúceho obrázku vyplýva, že najviac dopytované sú nemecké firmy.

Obr. 4.1: Štruktúra výberového súboru z hľadiska sídla firmy odberateľov ISMM



Zdroj: Vytvorené autorom

Časový harmonogram výskumu

Priebeh výskumných činností z hľadiska času zachytáva nasledujúci harmonogram:

Popis činností	mesiac/rok				
	12/2011	01/2012	02/2012	03/2012	04/2012
Definícia problému a ciele výskumu	XXX				
Plán výskumu	XXX				
Tvorba dotazníka	XXX	XXX			
Pilotáž dotazníka		XXX			
Zhromažďovanie dát		XXX	XXX		
Preklad a kontrola dát			XXX		
Analýza dát			XXX	XXX	
Vyhodnotenie a interpretácia dát				XXX	XXX

4.2 Realizačná fáza

4.2.1 Pilotáž

Pilotáž dotazníka, inak povedané kontrola dotazníka, nasledovala hneď po jeho zostavení. Testovania sa zúčastnili štyria zamestnanci spoločnosti ISMM, kde dvaja zamestnanci vyplňovali nemeckú verziu dotazníka, jeden anglickú a posledný českú. V priebehu pilotáže sa zistili mále chyby a nedostatky, ktoré boli následne na to odstránené. Jednalo sa predovšetkým o štylizáciu nemeckých výrazov a nepochopenie jedenástej otázky. Konečná verzia českého dotazníka je v prílohe č. 7.

4.2.2 Zber dát

Dotazníky boli rozposlané kompetentným zástupcom jednotlivých odberateľských firiem (kontakty na tieto osoby poskytli manažéri ISMM) prostredníctvom elektronickej pošty koncom januára. Zber samotných vyplnených dotazníkov trval do polovice februára 2012. Dotazník odmietlo vyplniť šesť firiem z dvadsiaticich dopytovaných. Štyri firmy z dôvodu krátkodobého obchodného vzťahu so spoločnosťou ISMM a dve firmy z dôvodu nepravidelnosti objednávok. Konkrétne sa jednalo o nemecké firmy Dautel, Gatzsch, Mengele a Aljo, Francúzsku firmu Kuhn a český HMMC. Ostatných štrnásť zákazníkov zodpovedalo a vyplnilo väčšinu otázok z dotazníku.

4.2.3 Spracovanie dát

Pre efektívne využitie údajov získaných z monitoringu spokojnosti zákazníkov bolo nevyhnuté spracovať ich vhodným spôsobom s využitím adekvátnych metód a postupov. Základnou úlohou bolo pretransformovať údaje zo štrnástich vyplnených dotazníkov do podoby pripravenej na analýzu za pomoci kódovania, inak povedané, vytvoriť dátovú maticu. Následne na to sa údaje spracovali v počítačových programov ako je MS Excel 2007 (súhrne tabuľky, koláčové diagramy, stĺpcové diagramy) a MS Word 2007. Výsledky z analýzy sú prezentované v absolútnych a relatívnych číslach.

Na záver metodiky zberu dát je potrebné zdôrazniť, že norma ČSN EN ISO 9001:2011, ktorou bola spoločnosť certifikovaná, prikladá vyhodnocovaniu údajov o spokojnosti zákazníka mimoriadny význam, čo je zdôraznené faktom, že tieto údaje sú nutným vstupom analýzy údajov podľa článku 8.4.

5 ANALÝZA SPOKOJNOSTI ZAHRANIČNÝCH ZÁKAZNÍKOV SPOLOČNOSTI ISMM

Táto vzťahná kapitola sa zaoberá podrobnou analýzou dát získaných z elektronického dopytovania. Hlavný cieľ analýzy spočíva v poskytnutí relevantných informácií o spokojnosti zákazníkov spoločnosti ISMM. Pre kompaktnjšiu interpretáciu výsledkov je kapitola rozdelená do ôsmich podkapitol.

Do dotazníkového šetrenia sa zapojilo štrnásť zákazníkov z dvadsiatich oslovených. Ani tento nižší počet nie je prekážkou pre vytvorenie vypovedajúcej analýzy, pretože zákazníci, ktorí dotazník vyplnili, tvorili dohromady 90% z celkového objemu došlých zakaziek v roku 2011.

Na základe požiadaviek vedenia spoločnosti bolo vyhodnotenie dát uskutočnené prevažne pomocou metód štatistickej analýzy (indexy spokojnosti, aritmetické priemery).

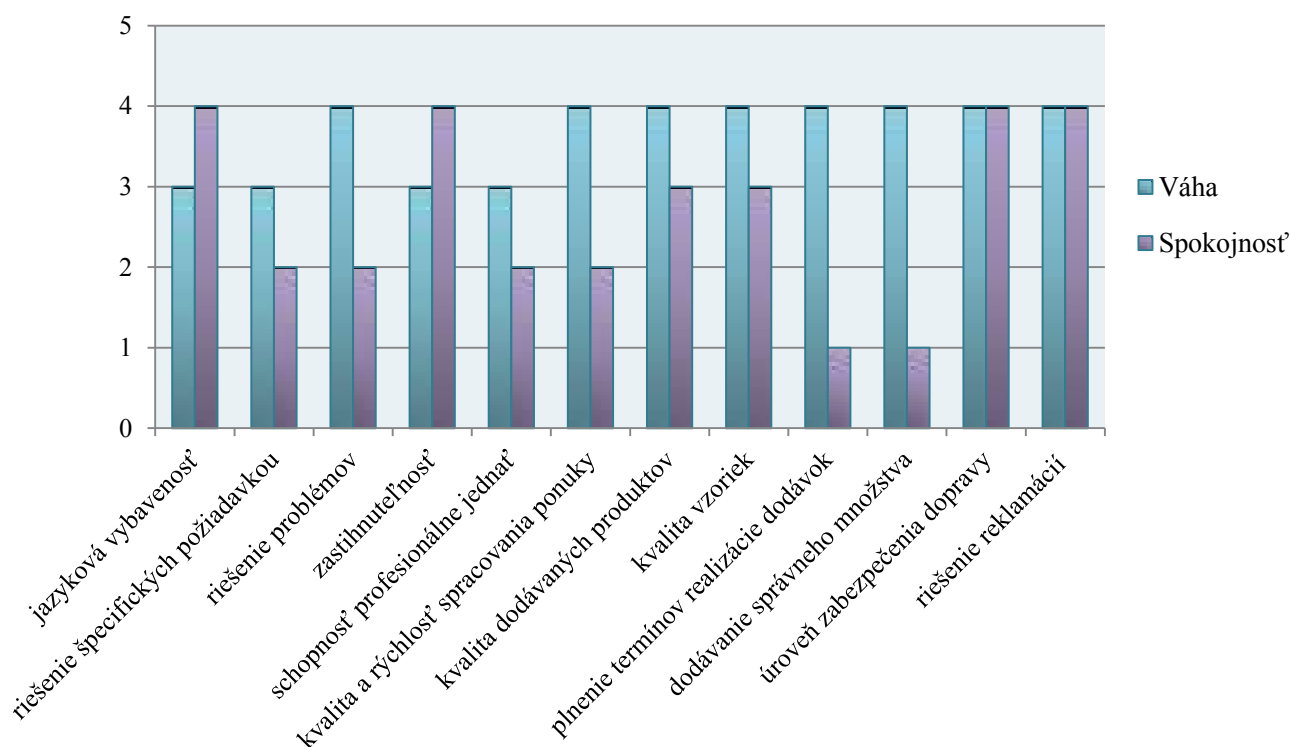
5.1 Celková spokojnosť zákazníkov

Pre vnútorné účely spoločnosti ISMM (napr. pre monitorovanie zvýšenia/zníženia spokojnosti zákazníkov v čase) je vhodné mať k dispozícii hodnotu, ktorá reprezentuje celkovú úroveň spokojnosti zákazníkov. Táto hodnota je v literatúre označovaná ako index spokojnosti zákazníka, resp. celkový index spokojnosti.

Ako podklady pre výpočty poslúžia odpovede zákazníkov z dvoch otázok dotazníku. Konkrétne z otázok osem a desať, kde zákazníci hodnotili dvanásť faktorov na škále veľmi spokojný až nespokojný a určovali dôležitosť/váhu jednotlivých faktorov na škále 1 – nepodstatný faktor až 4 – veľmi podstatný faktor. V rámci dodržania správneho postupu výpočtu je nutné pretransformovať odpovede nasledovne: veľmi spokojný = 4, spokojný = 3, spokojný s výhradami = 2 a nespokojný = 1.

Správny postup pri monitorovaní spokojnosti zákazníkov pomôže identifikovať oblasti, ktorých zlepšenie môže mať za následok zvýšenie zisku spoločnosti ISMM. Veľmi dôležité je teda nielen identifikovanie úrovne spokojnosti zákazníka s produkciou spoločnosti, ale aj jej porovnanie s úrovňou dôležitosti/váhou (relatívna dôležitosť určitých vlastností z hľadiska zákazníka). Na obrázku 5.1 je graficky názorne spracovaná firma Pöttigier.

Obr. 5.1: Porovnanie úrovne spokojnosti a váhy daného faktoru



Na základe grafu môžeme zistiť dve skutočnosti:

1. faktory s vysokou váhou a nízkym stupňom spokojnosti predstavujú oblasti pre zlepšovanie (konkrétne: riešenie špecifických požiadaviek, riešenie problémov, schopnosť profesionálne jednať, kvalita a rýchlosť spracovania ponuky, kvalita dodávaných produktov, kvalita vzoriek, plnenie termínov realizácie dodávok, dodávanie správneho množstva),
2. faktory s nízkou váhou a vysokou úrovňou spokojnosti môžu nasvedčovať tomu, že spoločnosť nesprávne interpretovala požiadavky svojich zákazníkov (konkrétne: jazyková vybavenosť, zastihnuteľnosť).

Na výpočet indexu spokojnosti potrebujeme čiastkové výpočty váhového faktoru (VF) a váhového skoré (VS), ktoré sú zaznamenané v tabuľke 5.1. Po sčítaní všetkých váhových faktorov musí byť výsledok 100%. Na záver sčítame váhové skóre a dostaneme priemernú váhu. Tú potom prevedieme na percentá a dostaneme individuálny index spokojnosti zákazníka.

$$VF = (\text{váha danej charakteristiky} / \text{suma}) \cdot 100 \dots (\%)$$

$$VS = (\text{stupeň spokojnosti} \cdot VF) / 100$$

Tab. 5.1: Úroveň váhy faktorov a spokojnosti s faktormi zákazníka Pöttinger

Faktory	Váha	Stupeň spokojnosti	VF%	VS
jazyková vybavenosť	3	4	6,82	0,27
riešenie špecifických požiadaviek	3	2	6,82	0,14
riešenie problémov	4	2	9,09	0,18
zastihnuteľnosť	3	4	6,82	0,27
schopnosť profesionálne jednať	3	2	6,82	0,14
kvalita a rýchlosť spracovania ponuky	4	2	9,09	0,18
kvalita dodávaných produktov	4	3	9,09	0,27
kvalita vzoriek	4	3	9,09	0,27
plnenie termínov realizácie dodávok	4	1	9,09	0,09
dodávanie správneho množstva	4	1	9,09	0,09
úroveň zabezpečenia dopravy	4	4	9,09	0,36
riešenie reklamácií	4	4	9,09	0,36
SUMA	44			
PRÍEMERNÁ VÁHA				2,64
INDEX SPOKOJNOSTI				26,36%

Individuálny index spokojnosti firmy Pöttinger je 26,36%. Celkový index spokojnosti bude teda priemerom všetkých individuálnych indexov spokojnosti zákazníkov. Výpočtové tabuľky všetkých dopytovaných zákazníkov sú v prílohe č. 8.

Nasledujúca tabuľka 5.2 uvádza vzostupne usporiadané individuálne indexy jednotlivých zákazníkov. Keďže sme mali štvorstupňovú škálu, na hodnotenie váhy a spokojnosti, tak maximum je 40% (druhý stĺpec). Pre lepšiu predstavu sú jednotlivé priemery prevedené do 100% maxima (tretí stĺpec).

Priemerná hodnota indexov je 29,07% (72,67% v meradle 100% maxima), čo predstavuje skutočný celkový index spokojnosti zákazníkov spoločnosti ISMM.

Na záver môžeme konštatovať, že celková spokojnosť je nadpriemerná a spoločnosť môže byť spokojná so svojím podnikaním. Na druhej strane, tu stále existuje priestor na zlepšenie spokojnosti jednotlivých zákazníkov.

Tab. 5.2: *Individuálne indexy spokojnosti jednotlivých zákazníkov*

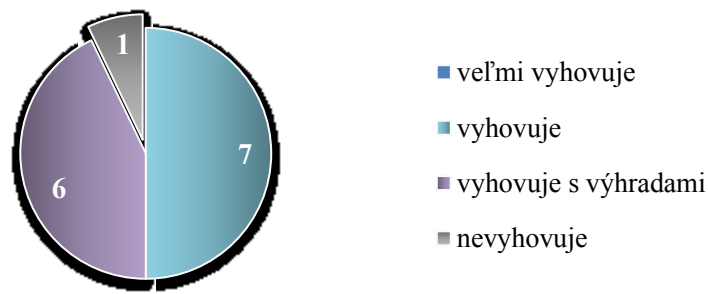
Zákazník	Individuálny index spokojnosti (40% max)	Individuálny index spokojnosti (100% max)
Siemens	35,48%	88,70%
Sahlberg	35,00%	87,50%
Hüppe	34,20%	85,50%
AH Spares	30,98%	77,45%
Orkel	30,91%	77,28%
Schrader	30,00%	75,00%
Dematic	30,00%	75,00%
Tobroco	28,95%	72,38%
Horsch	28,46%	71,15%
Pöttinger	26,35%	65,88%
Horsch – Leeb	26,05%	65,13%
AVR	25,58%	63,95%
Lemken	22,67%	56,68%
Sandvik	22,31%	55,78%
PRIEMER	29,07%	72,67%

5.2 Spokojnosť s pomerom cena/kvalita produktov

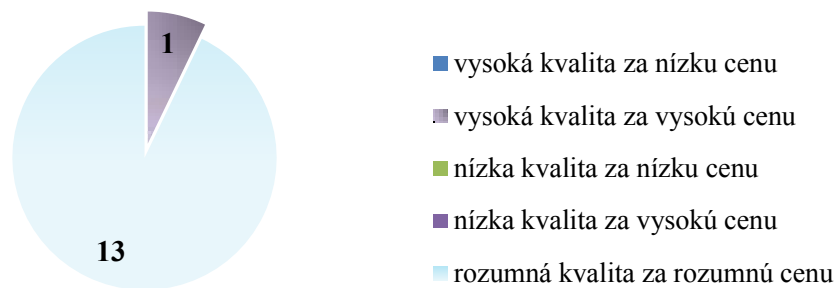
Na B2B trhu neustále pretrvávajú, medzi jednotlivými dodávateľmi, boj o odberateľov. Každý je nahraditeľný, a nikto si nemôže byť istý ani u stálych odberateľov / zákazníkov. V súčasnosti sa hlavným faktorom spokojnosti odberateľov stáva vnímanie pomeru medzi cenou a kvalitou. Preto by mala každá spoločnosť vedieť odpovedať na otázku: *Ako vnímajú naši zákazníci pomer medzi cenou a kvalitou nami dodávaných produktov?*

Spoločnosť ISMM nie je výnimkou, a preto boli do dotazníka zakomponované dve otázky, ktoré poskytnú odpoveď na už spomínanú otázku. Prvá bola zameraná na hodnotenie všeobecnej cenovej hladiny spoločnosti ISMM. Túto otázku zodpovedalo štrnásť zákazníkov a jej grafické vyhodnotenie je na obrázku 5.2. V druhej otázke mali zákazníci vybrať tvrdenie, ktoré charakterizuje pomer medzi cenou a kvalitou na základe svojho uváženia. Otázku zodpovedal rovnaký počet zákazníkov, štrnásť, a jej grafické vyhodnotenie je na obrázku 5.3.

Obr. 5.2: OT4, Ako hodnotíte cenovú hladinu spoločnosti ISMM?



Obr. 5.3: OT5, Ako by ste charakterizovali pomer medzi cenou a kvalitou v spoločnosti ISMM?



Z prvého grafu je jasné, že 50% (7) zákazníkov spoločnosti ISMM vyhovuje cenová hladina taká, aká je. Zvyšným šiestim zákazníkom vyhovuje s výhradami, a jednému zákazníkovi nevyhovuje (AVR/Belgicko). Pri vyhodnocovaní pomocou aritmetického priemeru, kedy 1 je *veľmi vyhovuje* a 4 *nevyhovuje*, je priemerná hodnota 2,57.

Druhý graf zachytáva vyhodnotenie otázky zameranej na pomer medzi cenou a kvalitou. Až trinásť zákazníkov si myslí, že im spoločnosť dodáva produkty rozumnej kvality za rozumnú cenu. Iba jeden zákazník (Orkel/Nórsko) dostáva produkty vysokej kvality za vysokú cenu.

Zhrnutie: Celkové zhodnotenie výsledkov cenovej hladiny a pomeru ceny/kvality je veľmi pozitívne. Aj keď hodnotenie cenovej hladiny je v priemere 2,57 spoločnosť ISMM môže zistiť „výhrady“, ktoré zákazníci majú a postupne ich odbúrať, čím si vylepší svoj priemer. Spokojnosť s pomerom cena/kvalita je, až na jedného zákazníka, 100%, čo znamená, že zákazník dostáva rozumnú kvalitu za rozumnú cenu. Za zmienku stojí aj fakt, že na ceny sa sťažujú iba zákazníci zo severských krajín, konkrétne z Belgicka a Nórska. Na strane druhej, nemecký zákazníci, ktorých je pomerná väčšina (13 z 20) sú s cenami spokojní.

5.3 Spokojnosť s obchodnými manažérmi

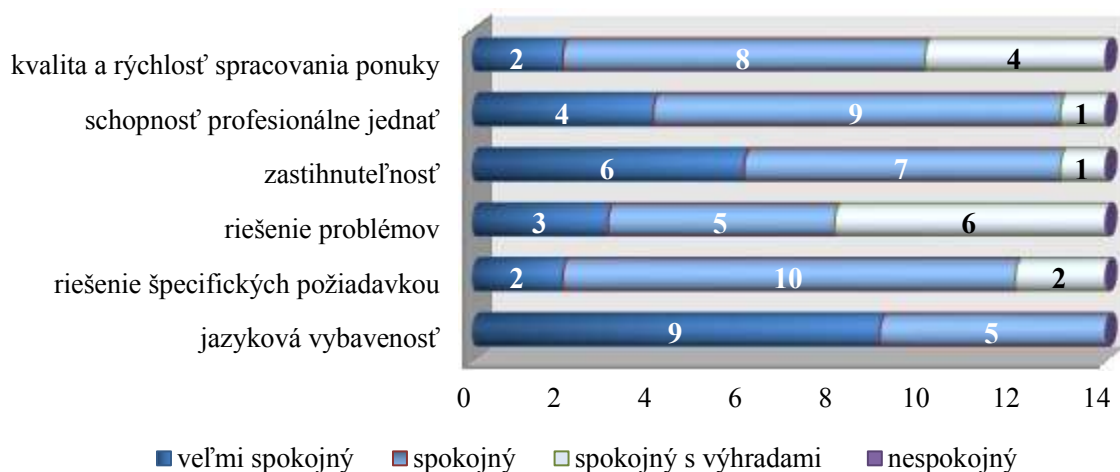
Obchodní manažéri patria medzi jedných z najdôležitejších ľudí v spoločnosti ISMM. Identifikujú obchodné príležitosti, pracujú na získavaní nových zákaziek, vytvárajú cenové ponuky a podieľajú sa na realizácii stávajúcich zákaziek firemných zákazníkov. Dlhodobí zákazníci spoločnosti si vyžadujú rozvoj a udržiavanie vzťahov, čo patrí medzi najnáročnejšie činnosti. Spoločnosť ISMM si uvedomuje dôležitosť a moc obchodných manažérov, ktorí môžu ovplyvňovať zákazníkov. V rámci získania spätnej väzby od zákazníkov na obchodných manažérov boli do dotazníka zakomponované dve otázky.

Prvá otázka bola zameraná na zistenie hodnotenia rýchlosti reakcie obchodných manažérov ISMM na objednávky, pripomienky a otázky zákazníkov a jej grafické vyhodnotenie je na obrázku 5.4. Druhá otázka bola komplexnejšia, v ktorej zákazníci hodnotili šesť parametrov spolupráce a komunikácie s obchodným manažérmi podľa osobných skúseností. Grafické vyhodnotenie tejto otázky je na obrázku 5.5. Obe otázky zodpovedali všetci štrnásť zákazníci.

Obr. 5.4: OT7, Ako hodnotíte rýchlosť reakcie na objednávky, pripomienky a otázky?



Obr. 5.5: OT8, Ako hodnotíte celkovú komunikáciu s obchodnými manažérmi spoločnosti ISMM?



Na oboch grafoch je zreteľne vidieť, že ani jeden zákazník nie je *nespokojný* so spoluprácou a komunikáciou s obchodnými manažérmi spoločnosti ISMM a ani mu *nevyhovuje* rýchlosť reakcie na jeho objednávky, pripomienky a otázky. Najviac spokojní sú zákazníci s jazykovou vybavenosťou manažérov (až 9 firiem) a s ich zastihnuteľnosťou (6 firiem), na druhej strane sú zákazníci najmenej spokojní s riešením problémov.

Pred podrobnejším vyhodnotením druhej otázky je nutné vysvetliť a uviesť rozdelenie obchodných manažérov spoločnosti ISMM. V súčasnosti tvoria obchodný tím spoločnosti šiesti manažéri. Každý má pridelených svojich zákazníkov, o ktorých sa „*stará*“. Keďže ma spoločnosť prevažne nemeckých zákazníkov, prevládajú nemecky hovoriaci manažéri, ktorí sú štyria. Ďalší dvaja manažéri sú anglicky hovoriaci, ale je treba podotknúť, že sa starajú aj o nemeckých zákazníkov, ktorí nemajú problém komunikovať v angličtine. Nasledujúca tabuľka 5.3. znázorňuje rozdelenie zákazníkov k jednotlivým manažérom.

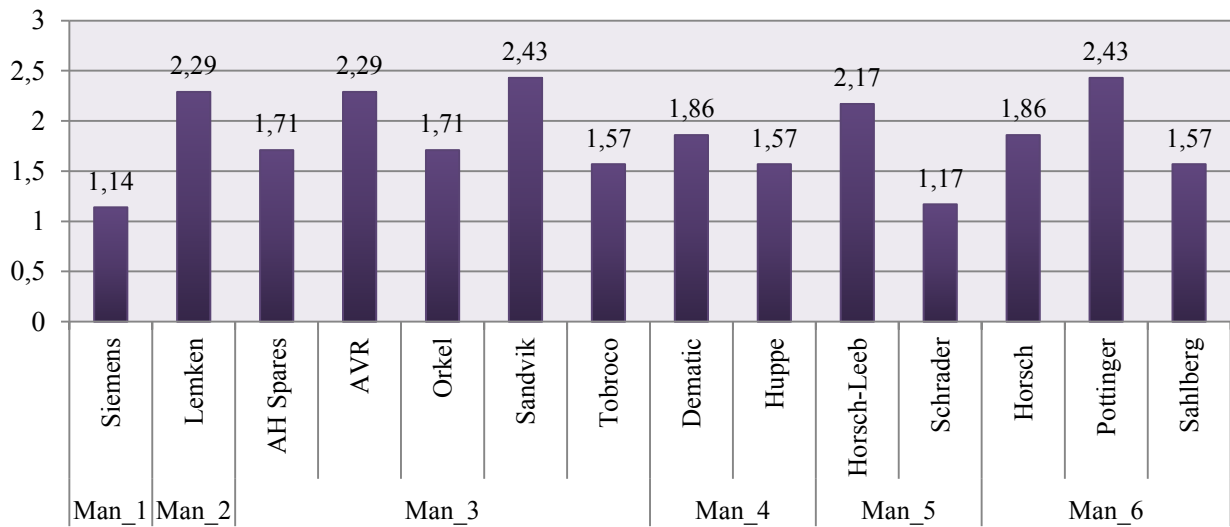
Tab. 5.3: Rozdelenie zákazníkov spoločnosti ISMM

<i>Manažéri</i>	<i>Zákazníci</i>
Man_1_NJ	Pöttinger (*alternácia) / Siemens
Man_2_NJ	Lemken / Mengele
Man_3_AJ	AH Spares / AVR / Hyundai / Kuhn / Orkel / Sandvik / Tobroco
Man_4_AJ	Dematic / Hüppe
Man_5_NJ	Aljo / Dautel / Gatzsch / Horsch-Leeb / Schrader
Man_6_NJ	Horsch / Pöttinger / Sahlberg

Podrobnejšie vyhodnocovanie bude spočívať v pretransformovaní odpovedí do známkovacej škály. To znamená, že *veľmi spokojný bude* 1 a *nespokojný* 4, rovnako tak *veľmi vyhovuje* 1 a *nevyhovuje* 4. Následne na to, sa číselne hodnotenia jednotlivých zákazníkov sčítajú a podelia počtom skúmaných faktorov (7). Čím nižšie je výsledné číslo (hodnota), tým lepší priemer, to znamená vyššiu spokojnosť.

Obe otázky boli vyhodnotené, resp. priemerované dohromady pre komplexnejší obraz o spokojnosti zákazníkov. Na obrázku 5.6 sú znázornené priemerné hodnotenia spokojnosti jednotlivých zákazníkov s obchodnými manažérmi. Pre jednoznačnejšie určenie „*najlepšího*“ manažéra, poslúži obrázok 5.7, ktorý je zostavený za pomoci spriemerovaných priemerov spokojnosti zákazníkov jednotlivých manažérov.

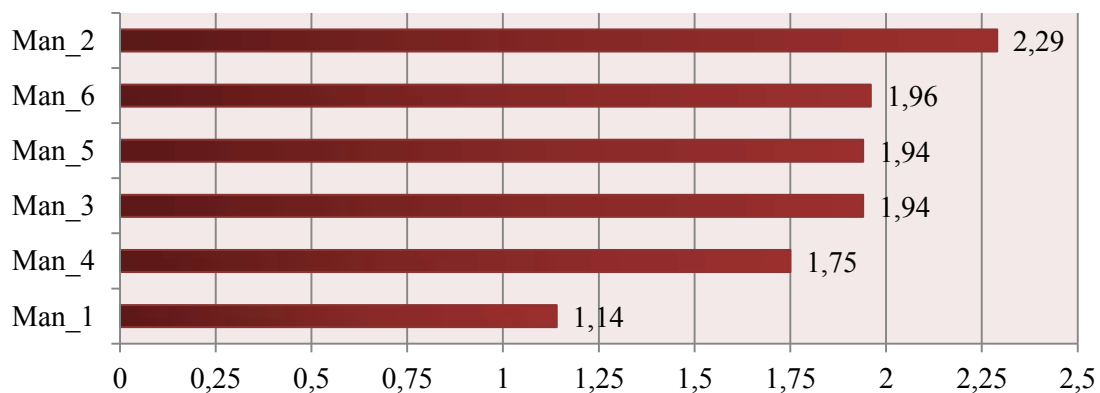
Obr. 5.6: Priemerné hodnotenie spokojnosti zákazníkov s obchodnými manažérmi ISMM



Na prvý pohľad je z grafu vidieť, že zákazníci sú s prístupom jednotlivých manažérov spokojní. Priemerné hodnotenie sa pohybuje okolo známky 1,84. Najviac spokojná je firma Siemens, ktorá hodnotí svojho styčného manažéra v priemere *na jednotku*. Najmenej spokojné, ale stále spokojné, sú firmy Sandvik a Pottinger, ktorých hodnotiace priemery sú zhodné, a to 2,43.

Nasledujúci graf prezentuje priemerné hodnotenie spokojnosti zákazníkov s jednotlivými obchodnými manažérmi. Najlepšie hodnotený je manažér_1, na strane druhej, najhoršie hodnotením manažérom je manažér_2.

Obr. 5.7: Priemerné hodnotenie spokojnosti zákazníkov s jednotlivými obchodnými manažérmi



Zhrnutie: Štrnásť zahraničných zákazníkov hodnotilo spoluprácu a komunikáciu so šiestimi obchodnými manažérmi spoločnosti ISMM. Veľmi pozitívnym faktom je, že ani

jeden zákazník pri hodnotení nepoužil štvrtý (negatívny) stupeň hodnotiacej škály. Priemerné hodnotenie spolupráce a komunikácie s obchodnými manažérmi sa pohybuje okolo známky 1,84. Najviac spokojní sú zákazníci s jazykovou vybavenosťou a s ich zastihnuteľnosťou, najmenej spokojní sú s riešením vzniknutých problémov. Najspokojnejšia je firma Siemens, na druhej strane najnespokojnejšie sú firmy Sandvik a Pottinger. Z celkového hodnotenia jednotlivých obchodných manažérov vyplynulo, že najlepší manažér je manažér_1 a najslabší je manažér_2.

5.4 Spokojnosť s jednotlivými faktormi dodávok

Pre každú spoločnosť je dôležité zistiť, ako sú zákazníci spokojný s určitými faktormi dodávky, ktoré sú smerodajné pre ďalšiu spoluprácu. V prípade spoločnosti ISMM sa jedná o týchto šesť faktorov:

- riešenie reklamácií
- úroveň zabezpečenia dopravy
- dodávanie správneho množstva
- kvalita dodávaných produktov
- plnenie termínov realizácie dodávok
- kvalita vzoriek

Tieto faktory dodávok tvoria „gro“ samotnej spolupráce to znamená aj „gro“ spokojnosti zákazníkov so spoločnosťou ISMM ako vybraným dodávateľom. Práve preto bola do dotazníka zakomponovaná jedna otázka, v ktorej sa zákazníci mohli k faktorom vyjadriť na škále veľmi spokojný až nespokojný. Grafické zhodnotenie je na obrázku 5.8.

Obr. 5.8: OT10, Spokojnosť s faktormi dodávky



Ako je vidieť z grafu, nie všetky faktory boli ohodnotené každým zákazníkom. Štyri faktory ohodnotilo len trinásť zákazníkov. Tak, ako aj v predchádzajúcej kapitole, bude podrobnejšie vyhodnotenie spočívať v princípe pretransformovania odpovedí do známkovacej škály (*veľmi spokojný 1, nespokojný 4*). Po spriemerovaní hodnotení jednotlivých zákazníkov sú výsledky nasledujúce: najlepšie priemerné hodnotenie dosiahol faktor *riešenie reklamácií* to 1,79, na druhom mieste s priemerom 1,92 sú dva faktory, konkrétne *kvalita vzoriek a kvalita dodávaných produktov*, tretie miesto patrí *dodávaniu správneho množstva* hodnotením 2,23, najmenej spokojní sú zákazníci s faktormi *úroveň zabezpečenia dopravy a plnenie termínov realizácie dodávok* pričom priemerné hodnotenie prevyšuje 2,5.

Z druhého uhlu pohľadu na hodnotenie spokojnosti s faktormi dodávok zahraničnými zákazníkmi, sme zistili celkovú spokojnosť jednotlivých zákazníkov. Tieto vzostupne zoradené priemerné hodnoty spokojnosti znázorňuje tabuľka 5.4.

Tab. 5.4: *Spokojnosť jednotlivých zahraničných zákazníkov s faktormi dodávky*

	<i>Zákazník / Sídlo</i>	<i>Dĺžka spolupráce</i>	<i>Priemerné hodnotenie spokojnosti</i>
1.	Siemens / Rakúsko	4 roky	1,00
2.	Sahlberg / Nemecko	5 rokov	1,67
3.	Hüppe / Nemecko	9 rokov	1,83
4.	AH Spares / Anglicko	6 rokov	2,00
5.	Schrader / Nemecko	11 rokov	2,17
	Dematic / Nemecko	7 rokov	2,17
	Orkel / Nórsko	2,5 roka	2,17
	Tobroco / Holandsko	1 rok	2,17
6.	Pöttinger / Nemecko	12 rokov	2,33
7.	Horsch-Leeb / Nemecko	2 roky	2,40
8.	AVR / Belgicko	2 roky	2,50
	Horsch / Nemecko	1 rok	2,50
9.	Sandvik / Fínsko	1 rok	2,75
10.	Lemken / Nemecko	4 roky	2,83

Celkové priemerné hodnotenie spokojnosti zákazníkov vychádza na 2,18, čo v skutočnosti predstavuje veľmi pozitívne hodnotenie. Na základe vzostupného usporiadania

hodnotení môžeme vylúčiť teóriu, že najspokojnejší zákazník je ten, ktorý spolupracuje so spoločnosťou ISMM najdlhšie.

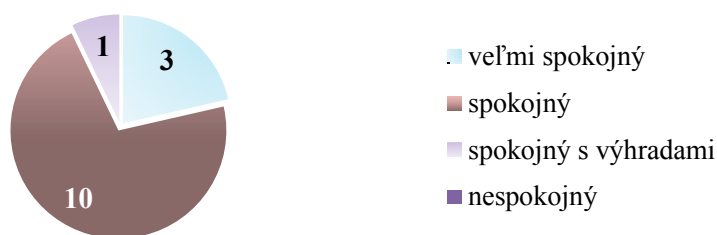
Zhrnutie: Samotný základ spokojnosti zákazníkov spoločnosti ISMM tvorí šesť faktorov, konkrétne: riešenie reklamácií, úroveň zabezpečenia dopravy, dodávanie správneho množstva, plnenie termínov realizácie dodávok, kvalita vzoriek a kvalita dodávaných produktov. Pretransformovanie odpovedí do známkovacej škály (*veľmi spokojný 1, nespokojný 4*) a sčítanie jednotlivých hodnotení zákazníkov prinieslo veľmi pozitívne výsledky. Najlepšie priemerné hodnotenie dosiahol faktor *riešenie reklamácií* a to 1,79. Najhoršie ohodnotili zákazníci faktor *plnenie termínov realizácie dodávok*, 2,64. Celkové priemerné hodnotenie spokojnosti zákazníkov vychádza na 2,18, pričom najspokojnejší zákazník (Siemens) bol so všetkými faktormi veľmi spokojný (1) a najnespokojnejší zákazník (Lemken) bol takmer so všetkými faktormi spokojný s výhradami (3).

5.5 Zhodnotenie investícií zákazníkmi

Spoločnosť ISMM uskutočnila v minulom roku hneď niekoľko investícií. Najpodstatnejšia investícia sa týkala zakúpenia nového technického vybavenia do výrobného závodu v Jistebníku. Jednalo sa o nový laserový páliaci stroj a ohraňovací stroj. Koncom roku sa kúpil nový areál v Bravanticiach, z ktorého chce majiteľ spoločnosti časom vybudovať ďalší reprezentatívny výrobný závod. Veľký dôraz sa kládol aj na vytvorenie novej a modernej corporate identity, ktorá spočívala v prepracovaní webových stránok, firemných prospektových prezentácií, PowerPointových prezentácií, vizitiek, loga a iných.

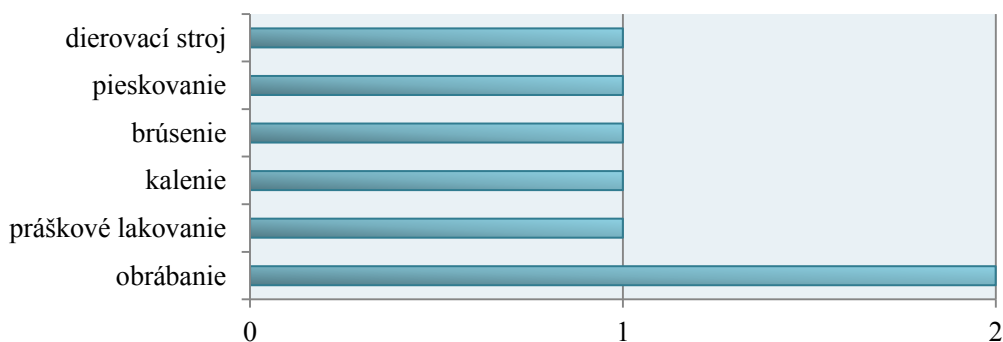
Kvôli spätnej väzbe zákazníkov, na dané investície, boli do dotazníka zapracované tri otázky. Prvá priniesla odpoveď na otázku, ako sú zákazníci spokojní s dostupnosťou a úrovňou informácií o spoločnosti (webové stránky, firemný katalóg a prezentácia). Jej grafické spracovanie je na obrázku 5.9. Druhá otázka priniesla odpoveď na otázku, aké nové technológie by zákazníci spoločnosti ISMM uvítali. Vyjadrenia zákazníkov sú graficky spracované na obrázku 5.10. Posledná, tretia otázka zisťovala, či zákazníci vnímajú zlepšenie v štyroch oblastiach (cena, kvalita, dodržiavanie dodacích termínov a flexibilné plnenie výbory) po uskutočnení investícií, obrázok 5.11.

Obr. 5.9: OT1, Ako ste spokojný s dostupnosťou a úrovňou informácií o spoločnosti ISMM?



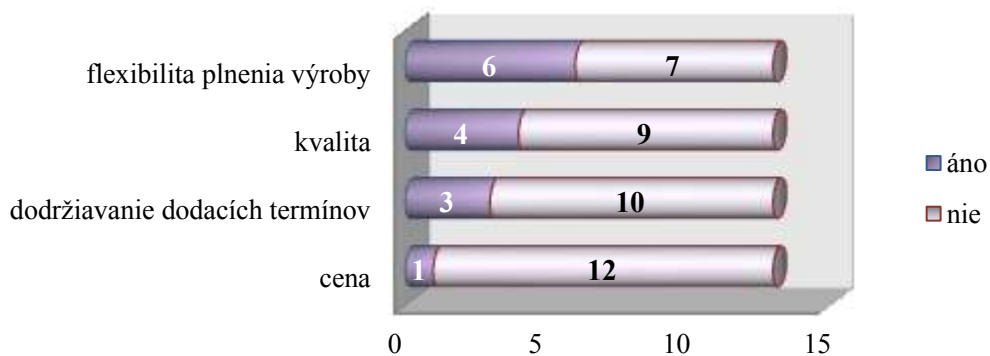
ISMM už dlhodobo používa internetovú stránku www.ismm.cz, ktorá je prístupná v troch jazykoch (čeština, angličtina, nemčina) a nonstop poskytuje aktualizované informácie o celej spoločnosti. Aj vďaka tejto skutočnosti dopadlo vyhodnotenie dotazníkovej otázky ohľadom dostupností a úrovni informácií výborne, pretože neexistuje ani jeden nespokojný zákazník.

Obr. 5.10: OT2, Aké technológie vám v spoločnosti ISMM ešte chýbajú?



Vedenie spoločnosti do budúcnosti nevyklučuje nové investície, a preto druhá otázka poskytuje prehľad, aké technológie by zákazníci uvítali. Z grafu vyplýva, že každý zákazník má špecifické požiadavky, a len dvaja odberatelia by privítali zhodnú technológiu a to obrábanie.

Obr. 5.11: OT3, Zaznamenali ste v súvislosti s nákupom laserového páliaceho stroja a ohraňovacieho stroja zlepšenie?



Graf vyššie znázorňuje, či zákazníci spoločnosti zaznamenali zmenu v štyroch faktoroch vplyvom uskutočnených investícií. Až šiesti zákazníci vnímajú zlepšenie s flexibilitou plnenia výbory. Zlepšenie kvality zaznamenali štyria zákazníci a podľa troch sa zlepšilo dodržiavanie dodacích termínov.

Zhrnutie: Investovanie do novej technológie, výrobných závodov a corporate identity sa spoločnosti vyplatilo. Mnohí zákazníci zaznamenali tieto zmeny a hodnotia ich veľmi kladne. Najväčšie vnímané zlepšenie nastalo s flexibilitou výroby, ktorá bola taktiež hnacím motorom uskutočnenia investícií.

5.6 Prognóza objemu došlých zákaziek na rok 2012

Faktom je, že výrobná spoločnosť ISMM dostáva vo väčšine prípadov zákazky od odberateľov s veľmi krátkym časom na dodanie, pričom nákupný a výrobný proces trvá veľmi dlho. V dôsledku toho je bežné, že spoločnosť plánuje svoj nákup a niekedy aj opakovanú výrobu vopred, dokonca skôr než dostane skutočné zákazky od odberateľa. Práve preto bola do dotazníka zakomponovaná otázka týkajúca sa objemu obchodu/zákaziek na rok 2012. Jej vyhodnotením sa zostaví aspoň čiastočná prognóza (čiastočná preto, lebo nie všetci zákazníci vyplnili dotazník), na základe ktorej bude ISMM môcť:

- uskutočniť strategické nákupy výrobného materiálu vo väčších objemoch za lepšiu cenu,
- vyhodnotiť stav ľudských zdrojov vo výrobe, poprípade rozhodnúť o jeho znížení alebo zvýšení,
- aspoň čiastočne odhadnúť vývoj tržieb na rok 2012.

Otázku týkajúcu sa určenia objemu zákaziek na rok 2012 vyplnilo trinásť zákazníkov spoločnosti ISMM. Všetky prijaté zákazky sa po vybavení pretransformujú do tržieb, a preto je možné využiť dáta tržieb roku 2011 z ABC analýzy (*príloha č.4*). Ani nižší počet odpovedí nie je prekážkou na vytvorenie smerodajnej prognózy, pretože zákazníci, ktorí dotazník vyplnili, tvorili dohromady 89,28% tržieb roku 2011.

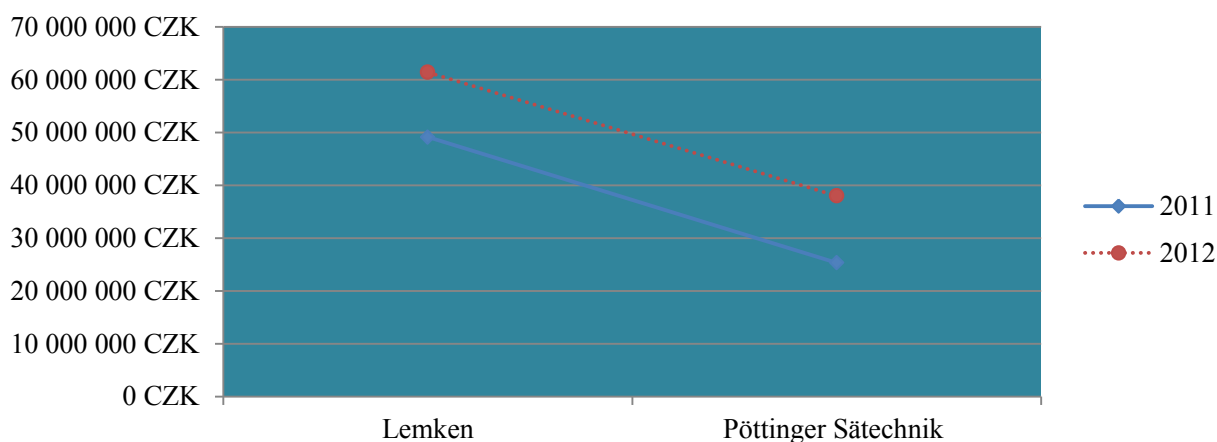
Názorné vyhodnotenie otázky je v tabuľke 5.5, ktorá zachytáva triedu ABC analýzy aj percentuálne vypočítane tržby z roku 2011.

Tab. 5.5: OT11, Aké máte vyhliadky na rok 2012, čo sa týka objemu obchodu oproti roku 2011?

Škála	Zákazník	Trieda ABC analýzy	Tržby v % za rok 2011
plus, plus	PöttingerSätechnik	A	24,97%
	Horsch	C	1,55%
	SchraderFahrzeug	B	3,04%
plus	Lemken	A	48,42%
	Horsch-Leeb	B	3,07%
	Tobroco	C	0,76%
0 / rovnaký objem	AH Spares	C	0,12%
	Orkel	B	3,09%
	Hüppe	C	1,03%
	Sahlberg	C	0,81%
	Dematic	C	0,91%
mínus	AVR	C	1,29%
mínus, mínus	Sandvik	C	0,22%
			SUMA: 89,28%

Pri zostavovaní grafov 5.12, 5.13, 5.14 sa vychádzalo z toho, že prvý stupeň odchýlky (*plus/mínus*) od stredného parametru (*0/rovnaký objem*) na škále určenia objemu zákaziek predstavuje cca +25% alebo -25%, a druhý stupeň (*plus, plus/mínus, mínus*) cca +50% resp. -50% objemu tržieb za rok 2011.

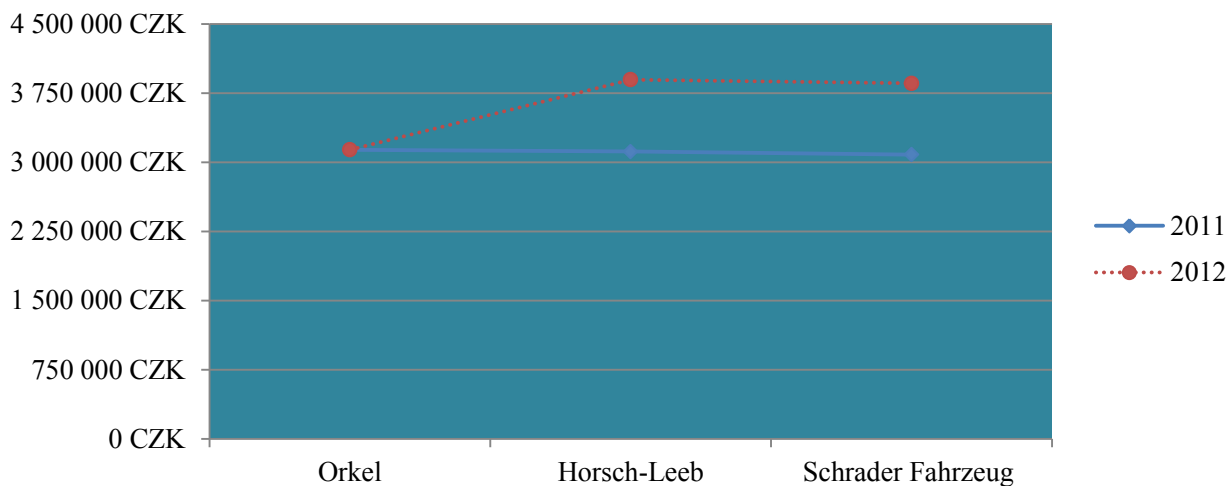
Obr. 5.12: Prognózovaný objem tržieb pre rok 2012 oproti roku 2011 / Zákazníci A



Z grafu je jasné, že obaja zákazníci, ktorí patria do *skupiny A* a tvorili v minulom roku 74% z celkových tržieb, sa nechystajú s objemom zákaziek poľaviť ani v roku 2012. Najstarší

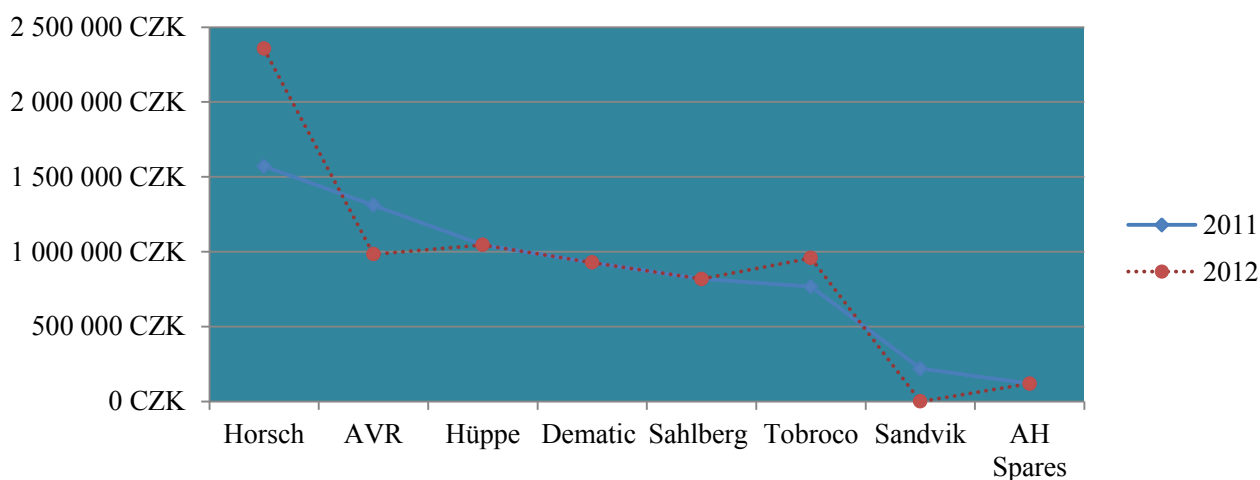
zákazník spoločnosti ISMM, firma Pöttinger Sätechnik zamýšľa zvýšenie objemu zákaziek až o 50% čo by v konečnom dôsledku mohlo znamenať zvýšenie o 12 700 000 CZK oproti roku 2011. Na druhej strane najdôležitejší zákazník firma Lemken plánuje zvýšenie objemu zákaziek o 25%, čo predstavuje zvýšenie tržieb o skoro rovnakú čiastku, a to 12 300 000 CZK.

Obr. 5.8: Prognózovaný objem tržieb pre rok 2012 oproti roku 2011 / Zákazníci B



Druhý graf znázorňuje zákazníkov **skupiny B**. Aj tu možno konštatovať priaznivý vývoj objemu zákaziek, pretože dve firmy, konkrétne SchraderFahrzeug a Horsch-Leeb, plánujú zvýšenie o 25%, čo dohromady predstavuje sumu 1 550 000 CZK. Firma Orkel nepredpokladá ani zvýšenie ani zníženie objemu zákaziek oproti roku 2011, a preto spoločnosť ISMM od nej môže očakávať celkové tržby pohybujúce sa okolo 3 000 000 CZK.

Obr. 5.9: Prognózovaný objem tržieb pre rok 2012 oproti roku 2011 / Zákazníci C



Do *skupiny C* patrí štandardne najviac zákazníkov, ale na druhej strane sa jedná o zákazníkov s najnižšími objemami tržieb, resp. zákaziek. Z grafu sa dá konštatovať, že zákazníci z tejto skupiny sú najrozmanitejší čo do stavu objemu zákaziek. Firma Horsch naznačila 50% zvýšenie objemu zákaziek, firma Tobroco 25% zvýšenie. Firmy AH Spares, Hüppe, Sahlberg a Dematic plánujú rovnaký objem zákaziek. Posledné dve firmy, AVR a Sandvik sú jediné, ktoré plánujú znížiť objem zákaziek smerovaných na spoločnosť ISMM. Konkrétne AVR o 25% a Sandvik o 100%, ktorý implicitne v dotazníku uviedol „NO BUSINESS“. V konečnom dôsledku to bude znamenať pokles približne len o 550 000 CZK. Aj napriek zníženiu objemu u dvoch firiem môžeme sumárne vyhodnotiť objem zákaziek zákazníkov skupiny C do plusu, a to 450 000 CZK.

Zhrnutie: Trinásť firiem vyplnilo v dotazníku otázku týkajúcu sa prognózy objemu zákaziek na rok 2012. Pre konkrétnejšie určenie objemu zákaziek boli použité informácie z ABC analýzy zákazníkov (*príloha č. 4*), ktorá vychádza z objemu tržieb za rok 2011. Aj napriek nízkemu počtu zákazníkov sú výsledky relevantné pretože zúčastnení tvorili v roku 2011 takmer 90% z celkových tržieb. Prognóza objemu zákaziek na rok 2012 pre spoločnosť ISMM je veľmi kladná. Dve firmy zvýšia objem svojich zákaziek o 50% , štyri o 25%, päť firiem zamýšľa rovnaký objem a len dve firmy chystajú zníženie objemu zákaziek. V konečnom dôsledku by si mala spoločnosť ISMM prílepiť o 30% / cca o 27 000 000 CZK. Na záver je potrebné uviesť, že všetky výpočty sú iba orientačné.

5.7 *Navrhované oblasti zlepšenia*

Záverečné otázky dotazníka boli venované zákazníckym návrhom na zlepšenie fungovania spoločnosti. Do otvorených otázok mohli zákazníci uviesť buď *certifikát*, ktorý očakávajú, že spoločnosť v blízkej dobe nadobudne, alebo *ľubovoľnú oblasť zlepšenia*.

Na otázku novej certifikácie odpovedala firma Siemens ako jediná. Tá, by požadovala od spoločnosti ISMM získanie dvoch certifikátov, konkrétne:

- **ISO 14001** (*Certifikácia systému environmentálneho manažmentu*)

Medzinárodné uznávaný štandard pre systémy riadenia životného prostredia. Poskytuje návod pre účinné riadenie environmentálnych aspektov činností, výrobkov a služieb, pri zvážení ochrany životného prostredia a prevencií

znečisťovania. ISO 14001 popisuje požiadavky na systém riadenia firiem, ktorý umožňuje znižovať environmentálne dopady spojené s fungovaním organizácií.

- **OHSAS 18001** (*Certifikácia systému manažmentu BOZP*)

Stanovuje požiadavky na systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Tento systém manažmentu umožňuje kontrolovať riziká pre bezpečnosť práce a ochranu zdravia pri práci, zdokonaľovať bezpečnosť v podniku a vytvárať bezpečné prostredie pre súčasných pracovníkov i dodávateľov.

Na druhú otázku, ktorej obsahom bolo navrhnuť oblasti zlepšenia, odpovedalo deväť zákazníkov zo štrnástich. Samotná forma otázky – otvorená, umožnila zákazníkom voľne formulovať odpovede, čo spôsobilo rôznorodosť návrhov jednotlivých zákazníkov. Grafické vyhodnotenie otázky je na obrázku 5.15.

Obr. 5.15: OT12, V ktorej oblasti by sa mala spoločnosť ISMM zlepšiť?



Z grafu je na prvý pohľad vidieť, že siedmi zákazníci sa zhodli na jednej slabine spoločnosti a to – *nedodržiavanie dodacích termínov*. S *cenovou hladinou* nie je spokojná firma AVR. *Informovaných dopravcov*, a *dodacie listy odpovedajúce doručenému tovaru* by ocenila firma HORSCH. Aj ostatné návrhy stoja za povšimnutie, hlavne zaujímavá požiadavka komunikácie cez Skype, ktorú navrhla firma Pöttinger.

Navrhované oblasti zlepšenia odpovedajú tomu, s čím sú zákazníci nespokojní, a preto by im mala spoločnosť do budúcnosti venovať pozornosť.

Zhrnutie: Zo štrnástich zákazníkov, ktorí sa zúčastnili dotazníkového šetrenia, len jeden, firma Siemens, očakáva od spoločnosti ISMM, že nadobudne novú certifikáciu. Konkrétne by sa malo jednať o ISO 14001: certifikácia systému environmentálneho manažmentu a OHSAS 18001: certifikácia systému manažmentu BOZP. Na otázku: *v ktorej oblasti by sa mala spoločnosť ISMM zlepšiť?*, odpovedalo deväť zákazníkov, pričom určili deväť rôznych oblastí zlepšenia. Siedmi zákazníci dokonca zhodne navrhli jednu oblasť, a to *dodržiavanie dodacích termínov*.

5.8 Vyhodnotenie hypotéz

V prípravnej fáze (kapitola 4) boli definované tri hypotézy, ktoré by mal výskum potvrdiť alebo vyvrátiť.

1. *Viac ako polovica zákazníkov spoločnosti ISMM, ktorí sa zúčastnia dotazníkového šetrenia, bude nespokojných s dodržiavaním dodacích termínov.*

V kapitole 5.4 bola uskutočnená analýza jednotlivých faktorov dodávky, medzi ktorými bol aj samotný faktor plnenie termínov realizácie dodávok. Tento faktor ohodnotilo štrnásť zákazníkov pričom len dvaja boli „nespokojní“, čo potvrdzuje aj výstrižok z grafu:

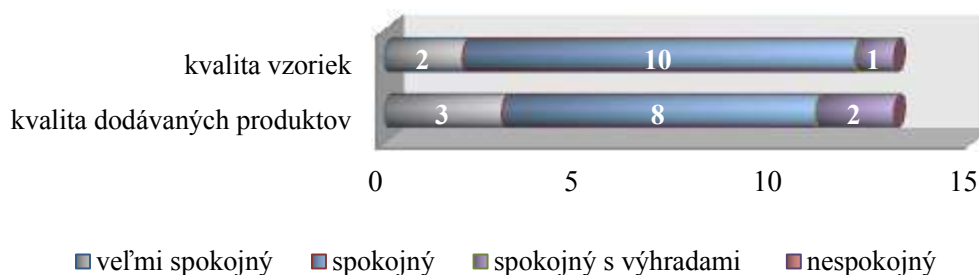


Priemerné hodnotenie tohto faktoru zákazníkmi je 2,64, po zaokrúhlení 3 – spokojní s výhradami. Preto *prvá hypotéza sa nepotvrdila*.

2. *Hodnotenie kvality (faktor dodávky) zákazníkmi spoločnosti ISMM, ktorí sa zúčastnia dotazníkového šetrenia, bude pod priemernou hodnotou 2.*

Rovnako, ako v prípade prvej hypotézy, použijeme analýzu jednotlivých faktorov dodávky z kapitoly 5.4. Zameriame sa na dve faktory spojené s kvalitou (viď. výstrižok

z grafu nižšie), ktoré boli po pretransformovaní hodnotení do známkovacej škály priemerne hodnotené 1,92. Táto hodnota je pod hodnotou 2, takže *druhú hypotéza sa potvrdila*.



3. Ani jeden zákazník spoločnosti, ktorý sa zúčastnil dotazníkového šetrenia, neuvažuje znížiť objem obchodu pre rok 2012 oproti roku 2011.

Kapitola 5.6 bola zameraná na prognózu objemu došlých zákaziek na rok 2012, a preto výsledky analýzy nám budú nápomocné. Ako vidíme na výstrižku z tabuľky nižšie, až dve firmy, AVR a Sandvik, plánujú znížiť objem došlých zákaziek v tomto roku oproti roku 2011. Z toho dôvodu *tretiu hypotézu sa nepotvrdila*.

<i>mínus</i>	AVR	C	1,29%
<i>mínus, mínus</i>	Sandvik	C	0,22%

6 NÁVRHY A ODPORÚČANIA NA ZVÝŠENIE SPOKOJNOSTI

Uskutočnený výskum, zameraný na zistenie spokojnosti zákazníkov spoločnosti ISMM, poskytol množstvo informácií, ktoré sa dajú zúročiť. Šiesta kapitola bude preto venovaná návrhom a odporúčaniam na zvýšenie spokojnosti zákazníkom tvorených na základe zistených informácií.

Na začiatok pár faktov o správaní zákazníkov:

- len 4% zákazníkov, ktorí majú problémy si sťažujú a uplatňujú reklamácie,
- nespokojný zákazník to povie deviatim až desiatim iným, pričom spokojný zákazník to povie trom až piatim iným,
- náklady na nového zákazníka sú päť až sedemkrát vyššie než udržanie súčasného zákazníka,
- náklady na znovu získanie nespokojného zákazníka sú dvanásťkrát vyššie než udržanie súčasného,
- väčšinové (viac ako 50%) kladné odporúčanie dostane spoločnosť iba ak má aspoň 75% spokojných zákazníkov.

6.1 Zvýšenie efektivity výroby

Skoro všetky faktory, ku ktorým majú zákazníci spoločnosti ISMM výhrady, sa dajú odstrániť zvýšením efektivity výroby. Pokiaľ sa výroba zaplánuje dopredu a s rezervou, oddelenie nákupu zabezpečí potrebný materiál, príprava výroby bude vykonaná na 100% a načas, výroba vyprodukuje diely podľa aktuálneho plánu, kontrola skontroluje a kompetentná osoba vyexpeduje vyrobené diely, nemôžu nastať situácie ako nedodržovanie dodacích termínov, dodávanie nesprávneho množstva, nedodanie dielov v 100% kvalite a iné. Práve vďaka možnosti rozkúskovania výrobného procesu do čiastkových činností a konzultácií jednotlivých úloh s kompetentnými osobami, boli identifikované nedostatky, ktoré by spoločnosť mala odstrániť, ak chce zapracovať na zvýšení spokojnosti svojich zákazníkov.

Problémové činnosti výrobného procesu sú nasledujúce:

Plánovanie výroby

Samotné plánovanie výroby sa uskutočňuje s časovým predstihom minimálne jedného až dvoch týždňov, podľa toho, ako rýchlo oddelenie nákupu zabezpečí potrebný materiál na

výrobu zákazky. Dodacie termíny zákazníkov bývajú spravidla mesiac od doručenia objednávky, ale existujú aj výnimky. Práve v prípade promptnej výroby a za predpokladu plných výrobných kapacít nastáva narušenie plánu výroby, pričom sa uprednostňuje plnenie zákaziek od zákazníkov „A“, ktorí sú pre spoločnosť kľúčový. Takéto riešenie so sebou častokrát prináša výrobné sklzy v prípade iných projektov, ktoré sa len ťažko dohánajú. Práve preto je nedodržiavanie a narušenie plánu výroby jeden z dôvodov nedodržiavania dodacích termínov zákazníkov.

Návrh na zlepšenie: V prípade, že je výroba spoločnosti ISMM plne vyťažená a nastane obdobná situácia, kedy bude treba prioritne „hasiť“ dodacie termíny zákazníkov, mala by spoločnosť uvažovať nad kooperovaním výroby. Je jasné, že sa tým spoločnosti zvýšia náklady na výrobu zákazky, ale na druhej strane sa odstráni narušovanie plánu a zabezpečí plynulosť výroby. Je na vedení spoločnosti, aby rozhodlo, akú cenu má pre nich spokojný a lojálny zákazník.

Riadenie výroby

Dôvodom zlyhávania riadenia výroby je zlá organizácia výroby. Vyplýva to z nejasne stanovených právomocí a povinností pracovných miest vo výrobných závodoch. Vo voľnom preklade „*všetci robia všetko*“.

Návrh na zlepšenie: Vhodným riešením tohto problému by bolo vytvorenie úzko špecifikovaných pracovných miest. Pracovníci na týchto pozíciách by sledovali naplňovanie cieľov v rámci svojho pracovného zamerania. Za úvahu stojí aj reštrukturalizácia organizačnej štruktúry, ktorá by viedla k vytvoreniu nových pracovných útvarov (napr. oddelenie nákupu, oddelenie TPV).

Príprava výroby

Pod pojmom *príprava výroby* sa ukrýva jedna z najpodstatnejších činností, ktorá má zabezpečiť plynulosť samotnej výroby. Poverený pracovník musí zabezpečiť materiál potrebný na výrobu dielov pre zvärača (napr.: priniesť materiál zo skladu, nachystať výpalky, narezať hutný materiál a iné...). Častokrát sa ale stáva, že príprava výroby nie je stopercentná, čo samozrejme znamená prestroj zväračov. Namiesto toho, aby dorazili na pracovné miesto a začali zvärať, musia si sami zaobstarať jednotlivé komponenty. Je faktom, že hodinová sadzba zvärača je vyššia ako hodinová sadzba pripravovateľa výroby, a preto je pre spoločnosť nerentabilné platiť pripravovateľa výroby platom zvärača.

Návrh na zlepšenie: To, že si pripravovateľ neplní svoje primárne pracovné povinnosti na sto percent, nastáva v dôsledku vykonávania inej pridelenej činnosti. Napríklad zamestnanci určení na prípravu výroby uskutočňujú nakládku, alebo dozerajú na jej priebeh. Jednoduché riešenie nápravy tejto situácie vidím v tom, že pracovníci prípravy nebudú vykonávať iné činnosti a plniť iné úlohy ako tie, ktoré sú ustanovené v pracovnej zmluve.

Kontrola vyrobených dielov

Problém s kontrolou dielov spočíva v tom, že spoločnosť ISMM - výrobný závod Jistebník zamestnáva len troch kvalifikovaných kontrolórov kvality, ktorí kontrolujú komponenty od dodávateľov, ale zároveň kontrolujú aj hotové vyrobené diely určené k expedícií.

Návrh na zlepšenie: V závislosti od rastúceho množstva prijatých zákaziek by nebolo na škodu zvážiť prijatie ďalšieho člena do tímu kontrolórov. Za zváženie stojí aj možnosť preorganizovanie samotnej práce kontrolórov. V prípade, že spoločnosť do budúcnosti prijme nového pracovníka do svojich radov, budú k dispozícii štyria kontrolóri, ktorí by mohli pracovať nasledovne: dvaja pracovníci na vstupe (kontrola komponentov od dodávateľov), jeden kontrolór na výstupe (kontrola vyrobených dielov) a jeden alternujúci kontrolór, ktorý by kontroloval ako vstup tak aj výstup podľa aktuálnej potreby.

Expedícia dielov

V prípade expedície sa jedná o minimálne nedostatky, resp. o nadštandardne zlepšenie jej fungovania. S jednotlivými dopravcami, ktorí jazdia pre spoločnosť ISMM, nikdy nenastal žiadny výrazný popriprípade neriešiteľný problém.

Návrh na zlepšenie: Keďže základ výroby spoločnosti predstavujú veľkorozmerné svárence pre jednoduchšiu manipuláciu a prepravu by nebolo na škodu vytvoriť prepravné palety na diely, ktoré vyrába spoločnosť opakovane a dlhodobo. Zákazníci by taktiež ocenili malú zmenu v oblasti označovania výrobku, konkrétne unifikovať čísla výrobkov s číslom pod ktorým je spoločnosť ISMM vedená u zákazníka.

6.2 Rady obchodným manažérom spoločnosti

Zákazníci spoločnosti priemerne hodnotia spoluprácu a komunikáciu s obchodnými manažermi na známku 1,84. Tento výsledok je výborný, avšak ukrýva v sebe potenciál na zlepšenie.

Všeobecné rady pre celý manažérsky tím:

- *rýchlejšie a efektívnejšie riešiť problémy pridelených zákazníkov* (problém je nutné začať riešiť v okamihu, keď nastane, na zákazníka pozitívne vplyva proaktivita obchodného manažéra a ocení konštruktívne nápady na riešenie daného problému),
- *rýchlejšie a kvalitnejšie spracovávať cenové ponuky* (precízne spracovanie cenovej ponuky znamená profesionalitu samotnej spoločnosti),
- *riešiť aj špecifické požiadavky zákazníkov* (snažiť sa vyjsť zákazníkovi všestranne v ústrety, hľadať možné riešenia),
- *zúčastňovať sa rôznych školení a kurzov* (zlepšiť manažérske, komunikačné a prezentačné zručnosti).

6.3 Nová certifikácia

Firma Siemens je známa skoro na celom svete. So spoločnosťou ISMM spolupracuje už štyri roky a s touto spoluprácou je maximálne spokojná, avšak uvítala by, keby spoločnosť vlastnila dva nové certifikáty, konkrétne normy ISO 14001 a OHSAS 18001. V rámci budúcej spolupráce by mala ISMM považovať na ich získaní. V texte nižšie sú podrobné spracované obidve ISA, ich podstata, pre koho sú určené a ich prínos pre spoločnosť (*zdroj www.tuv-sud.cz*).

ISO 14001 (Certifikácia systému environmentálneho manažmentu)

Medzinárodné uznávaný štandard pre systémy riadenia životného prostredia. Poskytuje návod pre účinné riadenie environmentálnych aspektov činností, výrobkov a služieb, pri zväžení ochrany životného prostredia a prevencií znečisťovania. ISO 14001 popisuje požiadavky na systém riadenia firiem, ktorý umožňuje znižovať environmentálne dopady spojené s fungovaním organizácií.

Systém environmentálneho manažmentu podľa požiadaviek normy ISO je určený výrobcom, dodávateľom a poskytovateľom služieb vo všetkých oboroch podnikania.

Efektívny systém environmentálneho manažmentu môže znížiť dopady spoločnosti na životné prostredie, zlepšiť prevádzkovú výkonnosť, odhaliť príležitosti k úsporám, znížiť zodpovednosť za poškodzovanie životného prostredia a v konečnom dôsledku zlepšiť profil / image firmy. [13]

OHSAS 18001 (Certifikácia systému manažmentu BOZP)

Stanovuje požiadavky na systém riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Tento systém manažmentu umožňuje kontrolovať riziká pre bezpečnosť práce a ochranu zdravia pri práci, zdokonaľovať bezpečnosť v podniku a vytvárať bezpečné prostredie pre súčasných pracovníkov i dodávateľov.

Požiadavky normy OHSAS 18001:2007 sú obecné použiteľné pre všetky podnikateľské subjekty. Dajú sa uplatniť vo všetkých odvetviach výroby a poskytovaní služieb nie len v strojárstve, spracovateľskom priemysle a stavebníctve, ale aj napr. v oblasti poskytovania zdravotníckej starostlivosti.

Veľkým prínosom tejto normy pre spoločnosť je, že systémovo ošetruje naplňovanie pracovných a iných požiadaviek v oblasti BOZP, umožňuje riadiť procesy v spoločnosti tak, aby bola zaistená vysoká úroveň BOZP a neustále sa zlepšovala, zvyšuje povedomie zodpovednosti zamestnancov za ochranu vlastného zdravia a dáva rovnakú prioritu ako bezpečnosti práce, ochrane životného prostredia, zaistenia kvality, tak aj ekonomickým hľadiskám. [13]

7 ZÁVER

Orientácia na zákazníka sa stáva v dnešnej dobe strategickou víziou všetkých progresívnych organizácií a spokojný zákazník je ich hlavným cieľom. Pre úspech každej firmy je preto veľmi dôležité správne identifikovať požiadavky a očakávania svojich zákazníkov a sledovať mieru ich spokojnosti. Organizácie, ktoré majú vyvážený súbor strategických hodnotiacich kritérií a systém ich sledovania, sú výkonnejšie a úspešnejšie ako ich konkurenti.

Predmetom diplomovej práce je meranie spokojnosti zahraničných zákazníkov spoločnosti ISMM Produccion&BusinessCooperation s.r.o., ktorá pôsobí na B2B trhu. Do dotazníkového šetrenia sa zapojilo štrnásť zákazníkov z dvadsiatich oslovených. Ani tento nižší počet nebol prekážkou pre vytvorenie vypovedajúcej analýzy spokojnosti, pretože zákazníci, ktorí dotazník vyplnili, tvorili dohromady 90% z celkového objemu došlých zákaziek spoločnosti ISMM v roku 2011.

Hlavným cieľom výskumu bolo zistiť spokojnosť jednotlivých zákazníkov a celkovú spokojnosť zákazníkov spoločnosti ISMM a vytvoriť návrhy a odporúčania, ktoré by viedli k zvýšeniu ich spokojnosti.

Z marketingového výskumu, ktorý je podrobne rozpracovaný v kapitole 5, vyplýva, že skutočný celkový index spokojnosti zákazníkov je 72,67%, pričom najspokojnejšia je firma Siemens s 88,70% a najmenej spokojná firma Sandvik s 55,78%.

Samotný základ spokojnosti zákazníkov spoločnosti ISMM tvorí šesť faktorov dodávok produktov, ktoré boli taktiež predmetom výskumu. Najlepšie priemerné hodnotenie dosiahol faktor *riešenie reklamácií* to 1,79, na druhom mieste s priemerom 1,92 sú dva faktory, konkrétne *kvalita vzoriek* a *kvalita dodávaných produktov*, tretie miesto patrí *dodávaniu správneho množstva* hodnotením 2,23, najmenej spokojní sú zákazníci s faktormi *úroveň zabezpečenia dopravy* a *plnenie termínov realizácie dodávok* pričom priemerné hodnotenie prevyšuje 2,5.

V rámci otvorenej otázky: *v ktorej oblasti by sa mala spoločnosť ISMM zlepšiť?*, odpovedalo deväť zákazníkov, pričom určili deväť rôznych oblastí zlepšenia. Siedmi zákazníci dokonca zhodne navrhli jednu oblasť, a to *dodržiavanie dodacích termínov*.

Diplomová práca by mohla byť pre spoločnosť ISMM prínosom. Návrhy a odporúčania v prípade realizácie pomôžu nie len zvýšiť spokojnosť stálych zákazníkov, ale aj môžu viesť k získavaniu nových zákazníkov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

KNIŽNÉ PUBLIKÁCIE

- [1] FORET, Miroslav. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 200 s. ISBN 80-7226-292-9.
- [2] HAYES, Bob E. *Measuring Customer Satisfaction and loyalty*. 3. vyd. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2008. 287 s. ISBN 978-0-87389-743-3
- [3] KOTLER, Philip at al. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [4] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [5] KOZEL, Roman at al. *Moderní marketingový výskum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [6] MAGYAR, Peter. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej hodnotenia: zborník konferencie s medzinárodnou účasťou*. 1. vyd. Banská Bystrica: Katedra manažmentu a marketingu Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela, 2004. 193 s. ISBN 80-8055-297-5.
- [7] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [8] NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 159 s. ISBN 80-247-1321-7.
- [9] SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky : co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
- [10] ŠALGOVIČOVÁ, Jarmila et al. *Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality a marketingu*. 1. vyd. Trnava: Tripsoft, 2006. 214 s. ISBN 80-969390-6-8.
- [11] ŠAŠEK, Miloslav. *Řízení vztahu se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. 115 s. ISBN 970-80-7408-025-8.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [12] Production & Business Cooperation s.r.o. [online]. 2012, [8.1. 2012]. Dostupné z: <http://www.ismm.cz>
- [13] TÜV SÜD Czech s.r.o. [online]. 2012, [8.4. 2012]. Dostupné z: <http://www.tuv-sud.cz/cz>
- [14] Google.books [online]. 2012, [5.1. 2012]. Dostupné z: http://www.google.cz/books?hl=sk&lr=&id=818wT_TGJgAC&oi=fnd&pg=PR13&dq=HAYES,+B.E.+Measuring+Customer+Satisfaction&ots=swpcQhHTAk&sig=5SttcYf0Nh66M8j_qLLAd9fsHLo&redir_esc=y#v=onepage&q=HAYES%2C%20B.E.%20Measuring%20Customer%20Satisfaction&f=false

PERIODIKA

- [15] VÁVROVÁ, Věra. Zákazník – spoluvůrce konkurenční schopnosti. *Marketing & Komunikace*. 2010, č. 3, p. 11. ISSN 1211-5622
- [16] ZAHRADNÍČEK, Stanislav. Něco o světovém i českém výzkumu trhu. *Marketing & Komunikace*. 2011, č. 4, p. 8. ISSN 1211-5622

OSTATNÉ

- [17] ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu jakosti – Požadavky*. Praha: ČSNI

ZOZNAM SKRATIEK

BOZP	bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
BRA	obec Bravantice (okres Nový Jičín)
B2B	Business to Business
CNC	Computer Numerical Control
CZK	Česká koruna
ČSN	Český normalizační institut
DL	dodací list
JIS	obec Jistenbík (okres Nový Jičín)
HMMC	Hyundai Motor Manufacturing Czech
QMS	Quality Management System
ČSN EN ISO	České technické normy
TPV	technická příprava výroby
VZ	výrobný závod

VYHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV DIPLOMOVÉJ PRÁCE

Prohlašuji, že

- Jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školní ch představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne **27.04. 2012**

Miriama Harabinová

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Lomnická 28, 080 05 Prešov, Slovenská republika

ZOZNAM PRÍLOH

- Príloha č. 1** *B2B trh a jeho charakteristické rysy*
- Príloha č. 2** *Charakteristiky metód štatistického vzorkovania zákazníkov*
- Príloha č. 3** *Charakteristiky metód zberu dát o spokojnosti zákazníkov*
- Príloha č. 4** *ABC Analýza zákazníkov spoločnosti ISMM Production & Business Cooperation s.r.o.*
- Príloha č. 5** *Certifikát udelení pre spoločnosti ISMM Production&BusinessCooperation s.r.o. pre obor činnosti „Výroba a zaistenie výrobných kooperácií v oblasti strojárnských produktov“*
- Príloha č. 6** *Organizačná štruktúra spoločnosti ISMM*
- Príloha č. 7** *Dotazník na meranie spokojnosti zákazníkov*
- Príloha č. 8** *Individuálne indexy spokojnosti*

PRÍLOHY

Príloha č. 1 *B2B trh a jeho charakteristické rysy*

Za pojmom B2B trh sa schováva trh organizácií, alebo inak firemný trh. Podľa P. Kotlera a K. L. Kellera sa tieto trhy skladajú zo všetkých firiem, ktoré nadobúdajú tovar a služby využívané k tvorbe iných výrobkov alebo služieb, ktoré sú potom predávané, prenajímané, alebo dodávané iným.

B2B trhy majú niekoľko charakteristických rysov, ktoré sú v ostrom kontraste so spotrebnými trhmi:

- ***Menší počet väčších odberateľov.*** Marketér na B2B trhu obvykle jedná s podstatne menším počtom zákazníkov, ale na druhej strane s oveľa väčšími zákazníkmi, než spotrebný marketér.

- ***Blízky(úzký) vzťah dodávateľa a odberateľa.*** Kvôli malej zákazníckej základni a patričnej sile samotných väčších zákazníkov sa od dodávateľov často očakáva, že budú svoje ponuky prispôbovať na zákazku podľa potrieb jednotlivých firemných zákazníkov.

- ***Profesionálny prístup k nákupu.*** B2B tovar často nakupujú kvalifikovaní nákupcovia, ktorí sa riadia nákupnými zásadami, obmedzeniami a požiadavkami svojich spoločností. Mnohé z nakupujúcich inštrumentov, napr. obchodné návrhy a kúpne zmluvy, sa obvykle pri bežných nákupoch spotrebiteľov nevyskytujú. Profesionálny nákupca sa po celú svoju kariéru učí, ako nakupovať lepšie a efektívnejšie, ako poskytovať viac technologických dát o svojom výrobku, ako prezentovať prednosti svojho výrobku, v porovnaní s výrobkami konkurencie.

- ***Niekoľko kúpnych vplyvov.*** B2B kúpne rozhodnutie obvykle ovplyvňuje rada ľudí. Nákupné komisie, zložené z technických expertov, alebo dokonca členov najvyššieho vedenia, sú obvykle nápomocné pri nákupe významných položiek. Aby boli B2B marketéri úspešní, musia posielat' len obchodné tímy s „vycvičenými“ obchodnými zástupcami, ktorí si poradia s profesionálnym tímom nákupcov.

- ***Viacnásobné predajné návštevy.*** Pretože sa predajného procesu zúčastňuje viac ľudí, vyžaduje získanie väčšiny zakaziek niekoľko predajných návštev, a v niektorých prípadoch môže proces trvať aj roky. Jedna štúdia spoločnosti McGraw-Hill zistila, že k uzatvoreniu predaja medzi firmami je v priemere treba štyri až štyri a pol návštev. V prípade dodávky kapitálového vybavenia pre veľké projekty sa môže jednať o niekoľko pokusov stáť sa

- dodávateľom projektu a predajný cyklus, od prvej ponuky k odovzdaniu výrobku, sa často meria na roky.

- **Odvođená poptávka.** Dopyt po B2B výrobkoch je v konečnej podobe odvodený od dopytu po spotrebnom tovare. Preto musia obchodní marketéri sledovať nákupné chovanie konečných spotrebiteľov.

- **Nepružná poptávka.** Celková poptávka pre značnú časť B2B výrobkov a služieb je nepružná – to znamená, nie je príliš závislá na zmenách ceny. Výrobcovia nenakupujú väčšie množstvo keď cena klesne, ani nenakupujú menej ak cena vzrastie, pokiaľ nenájdu uspokojivú náhradu. Poptávka je obzvlášť nepružná pre B2B výrobky, ktoré predstavujú len malé percento z celkových nákladov, napr. šnúrka do topánok.

- **Kolíšava poptávka.** Dopyt po B2B výrobkoch a službách je volatilnejší než dopyt po spotrebných výrobkoch a službách. Dané percentuálne zvýšenie dopytu spotrebiteľov môže viesť k oveľa vyššiemu percentuálnemu zvýšeniu dopytu po tovarňach a zariadeniach nutných k výrobe novo dopytovaného tovaru. Ekonomovia tomu hovoria akceleračný účinok. Niekedy zvýšenie dopytu spotrebiteľov o 10% môže spôsobiť až 200% zvýšenie B2B dopytu po výrobkoch v nasledujúcom období. Pokles o 10% v dopyte spotrebiteľov môže spôsobiť úplné zrútenie B2B dopytu.

- **Geografická koncentrácia kupcov.** Viac než polovica firemných zákazníkov v USA je sústredená v siedmich štátoch: New Yorku, Kalifornii, Pensylvánii, Illinois, Ohio, New Jersey a Michiganu. Geografická koncentrácia výrobcov pomáha znižovať predajné náklady. B2B marketéri však musia zároveň sledovať oblastné zmeny v niektorých odvetviach.

- **Priame nákupy.** B2B zákazníci často nakupujú radšej priamo od výrobcu než prostredníctvom sprostredkovateľov, obzvlášť výrobky, ktoré sú technicky zložité, alebo nákladné (napr. veľké počítače, alebo lietadlá). [4]

Príloha č. 2 *Charakteristiky metód štatistického vzorkovania zákazníkov*

Metóda	Definícia metódy	Základné kroky	Charakteristiky
<i>Jednoduché vzorkovanie</i>	Každý zákazník má rovnakú šancu (pravdepodobnosť) byť vo výbere	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vytvorenie úplného zoznamu zákazníkov 2. Náhodný výber zákazníkov zo zoznamu 	<ul style="list-style-type: none"> - jednoduchosť - variabilita zistených hodnôt v rôznych vzorcoch
<i>Stratifikované vzorkovanie</i>	V rámci každej skupiny má každý zákazník rovnakú šancu byť vo výbere	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozdelenie zákazníkov do skupín 2. Náhodný výber v každej zo skupín 	<ul style="list-style-type: none"> - každá skupina je tvorená inými zákazníkmi - každá skupina je chápaná ako súbor - vyššia presnosť než u jednoduchého vzorkovania - je možné zameranie na určité skupiny zákazníkov
<i>Viacúrovňové vzorkovanie</i>	Každá zo skupín má rovnakú šancu (pravdepodobnosť) byť vo výbere	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zákazníci sú „prirodzene“ združený do skupín 2. Náhodný výber skupín 3. Náhodný výber zákazníkov v skupinách 	<ul style="list-style-type: none"> - skupiny musia byť vytvorené - náhodný výber vo skupinách je účelný pri veľkom počte zákazníkov v týchto skupinách

Zdroj: NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. st. 90

Príloha č. 3 *Charakteristiky metód zberu dát o spokojnosti zákazníkov*

Metóda zberu dát	Výhody	Nevýhody
<i>pomocou telefónu</i>	<ul style="list-style-type: none"> - metóda priameho styku - vysoká odozva - možnosť okamžitého vyhodnocovania 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké náklady - náročné získavanie telefonických čísiel zákazníkov
<i>poštou zasielanými dotazníkmi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - nízke náklady - použitie aj pre prípady veľkých vzdialeností zákazníkov 	<ul style="list-style-type: none"> - metóda nepriameho styku - malá odozva - nutnosť motivácie zákazníkov
<i>elektronickou poštou</i>	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká odozva - možnosť okamžitého vyhodnocovania - rýchlosť získaných dát - možnosť napojenia priemyslových zákazníkov on-line 	<ul style="list-style-type: none"> - metóda nepriameho styku - malé % zákazníkov napojených na Internet
<i>priamymi pohovormi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - metóda priameho styku - vysoká odozva 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoké náklady pri väčších vzdialenostiach zákazníkov - nutnosť operatívnej evidencie všetkých už dopytovaných - náročné dodržanie štruktúry vzorku
<i>„pro forma“ dotazníkmi</i>	<ul style="list-style-type: none"> - nízke náklady 	<ul style="list-style-type: none"> - nízka odozva - nemožnosť exaktného vzorkovania - reakcia od zákazníkov s extrémnym vnímaním

Zdroj: NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. st. 96

Príloha č. 4 ABC Analýza zákazníkov spoločnosti ISMM Production & Business Cooperation s.r.o.

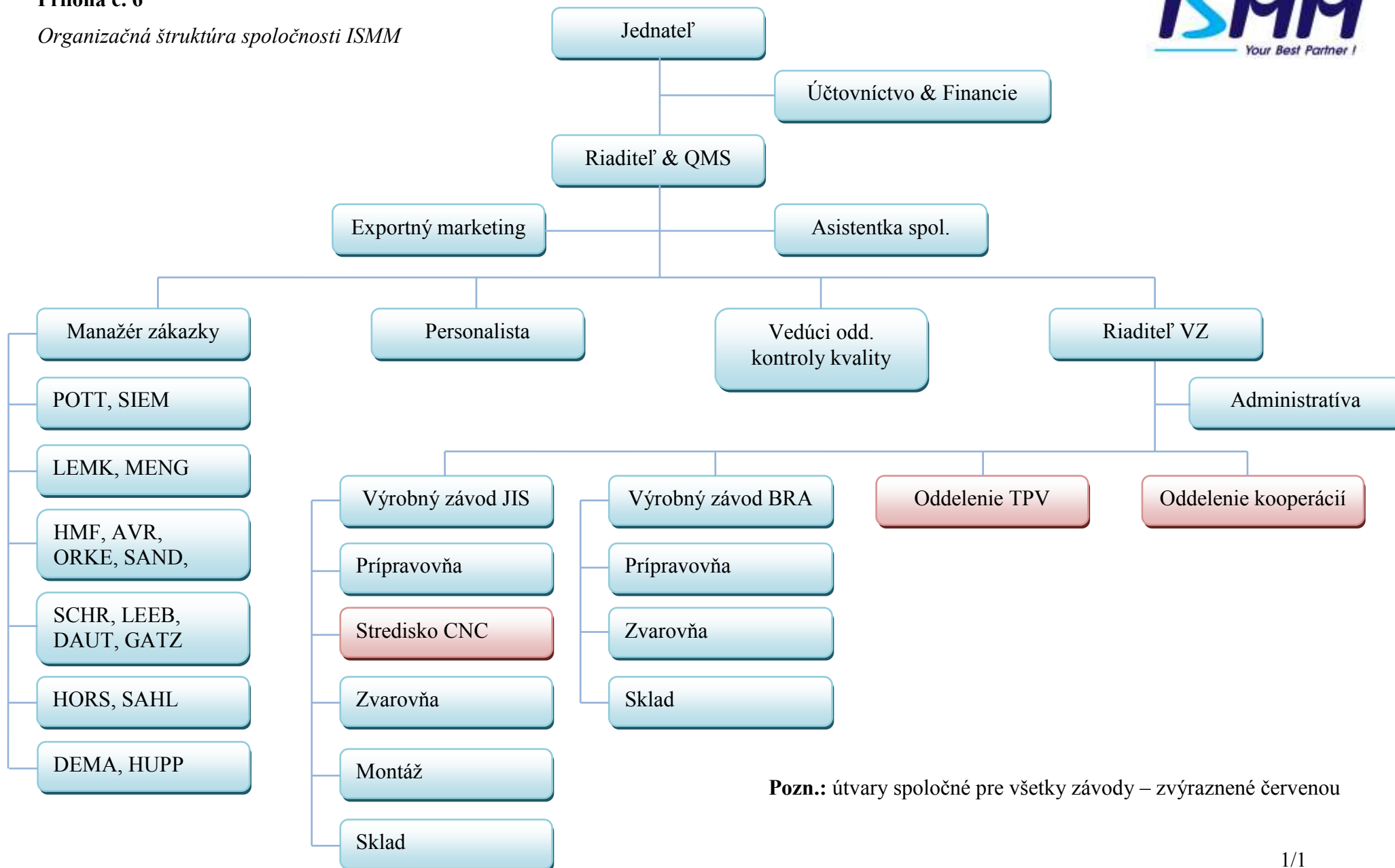
Por. č.	Zákazník	Krajina	Dĺžka spolupráce v rokoch	Objem tržieb za rok 2011	Tržby v %	Tržby v % kumulatívne	Trieda ABC analýzy	Analýza v %
1.	Lemken	Nemecko	4	49 120 000,- Kč	48,42%	48,42%	A	74%
2.	PöttingerSätechnik	Nemecko	12	25 335 000,- Kč	24,97%	73,39%		
3.	Siemens	Rakúsko	4	9 242 000,- Kč	9,11%	82,50%	B	18%
4.	Orkel	Nórsko	2,5	3 135 000,- Kč	3,09%	85,59%		
5.	Horsch-Leeb	Nemecko	2	3 116 000,- Kč	3,07%	88,66%		
6.	SchraderFahrzeug	Nemecko	11	3 084 000,- Kč	3,04%	91,70%	C	8%
7.	Horsch	Nemecko	1	1 571 000,- Kč	1,55%	93,25%		
8.	AVR	Belgicko	2	1 311 000,- Kč	1,29%	94,54%		
9.	HMMC	Česko	2,5	1 163 000,- Kč	1,15%	95,69%		
10.	Hüppe	Nemecko	9	1 045 000,- Kč	1,03%	96,72%		
11.	Dematic	Nemecko	7	928 000,- Kč	0,91%	97,63%		
12.	Sahlberg	Nemecko	5	818 000,- Kč	0,81%	98,44%		
13.	Tobroco	Holandsko	1	766 000,- Kč	0,76%	99,19%		
14.	Sandvik	Fínsko	1	219 000,- Kč	0,22%	99,41%		
15.	Mengele	Nemecko	2	173 000,- Kč	0,17%	99,58%		
16.	Kuhn	Francúzsko	1	138 000,- Kč	0,14%	99,72%		
17.	AH Spares	Anglicko	6	118 000,- Kč	0,12%	99,83%		
18.	Gatzsch	Nemecko	1	88 000,- Kč	0,09%	99,92%		
19.	Aljo	Nemecko	5	57 000,- Kč	0,06%	99,98%		
20.	Dautel	Nemecko	1	25 000,- Kč	0,02%	100%		
				101 452 000,- Kč	100%			100%

Príloha č. 5 *Certifikát udelení pre spoločnosti ISMM Production&BusinessCooperation s.r.o. pre obor činnosti „Výroba a zaistenie výrobných kooperácií v oblasti strojárnských produktov“*

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認証証書 ◆ CERTIFIKAT ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT			
	<h1>CERTIFIKÁT</h1>		
	TÜV SÜD Czech		
	certifikační orgán systémů managementu č. 3053 akreditovaný ČIA		
	osvědčuje, že společnost		
	ISMM Production & Business Cooperation s.r.o.		
	Miličova 1343/16 CZ – 702 00 Ostrava 1 IČ: 25374770		
	pro následující obory činností: výroba a zajištění výrobních kooperací v oblasti strojárnských produktů <i>vyjma požadavků kap. 7.3 Návrh a vývoj</i>		
	zavedla a používá systém managementu jakosti, který odpovídá		
	ČSN EN ISO 9001:2001 Číslo auditní zprávy 0322/70/08/QM/AZ/C Platnost certifikátu 09.10.2011 Číslo certifikátu 00.190.123		
	 V Praze, 09.10.2008		
TÜV SÜD Czech s.r.o., Novodvorská 994, 142 21 Praha 4 - ČR IČ: 63987121			
TÜV®			

Príloha č. 6

Organizačná štruktúra spoločnosti ISMM



Pozn.: útvary spoločné pre všetky závody – zvýraznené červenou

Príloha č. 7 Dotazník na meranie spokojnosti zákazníkov

Vážený zákazníku,

v rámci zlepšení úrovně našich služeb a také v souladu s požadavky norem ČSN EN ISO 9001:2011, bychom vás chtěli požádat o vyplnění přiloženého dotazníku.

Jsme přesvědčeni, že po vyhodnocení všech zjištěných dat, budeme schopni lépe reagovat na vaše požadavky čímž selepší nejen kvalita, ale i naše vzájemná budoucí spolupráce.

Mnohokrát vám děkujeme za Váš čas, který nám věnujete.


Ing. Přemysl Mikšovský
Managing Director

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Název firmy:		Datum:	
Kontaktní osoba:			

1. Jste spokojeni s dostupností a úrovní informací o společnosti ISMM (webové stránky, katalog, prezentace)?

<input type="checkbox"/>	velmi spokojen	<input type="checkbox"/>	spokojen
<input type="checkbox"/>	spokojen s výhradami	<input type="checkbox"/>	nespokojen

2. Během letošního roku jsme realizovali několik investic. Pořídili jsme nový laserový pálicí stroj, ohraňovací stroj, nový výrobní závod apod. Jak hodnotíte tyto investice? Které technologie u nás dosud postrádáte?

--

3. Zaznamenali jste v souvislosti s nákupem laserového pálicího stroje a ohraňovacího stroje zlepšení v:

	ANO	NE		ANO	NE
ceně			dodržování dodacích termínů		
kvalitě			flexibilitě plnění výroby		

4. Jak hodnotíte cenovou hladinu společnosti ISMM?

<input type="checkbox"/>	velmi vyhovuje	<input type="checkbox"/>	vyhovuje
<input type="checkbox"/>	vyhovuje s výhradami	<input type="checkbox"/>	nevyhovuje

5. Jak byste charakterizovali v naší společnosti poměr mezi cenou a kvalitou?

<input type="checkbox"/>	vysoká kvalita za nízkou cenu	<input type="checkbox"/>	vysoká kvalita za vysokou cenu
<input type="checkbox"/>	nízká kvalita za nízkou cenu	<input type="checkbox"/>	nízká kvalita za vysokou cenu
<input type="checkbox"/>	rozumná kvalita za rozumnou cenu	<input type="checkbox"/>	- - -

6. Jakou dodací paritu obecně preferujete?

E skupina (EXW)	F skupina (FCA)
C skupina (CPT)	D skupina (DDU)

7. Jak hodnotíte rychlost reakce na vaše objednávky, připomínky, dotazy?

velmi vyhovuje	vyhovuje
vyhovuje s výhradami	nevyhovuje
jiné:	

8. Jak hodnotíte celkovou komunikaci s našimi obchodními manažery?

	důležitost min. 1 / max. 4	velmi spokojen	spokojen	spokojen s výhradami	nespokojen
jazyková vybavenost					
řešení specifických požadavků					
řešení problémů					
zastihnutelnost					
schopnost profesionálně jednat					
kvalita a rychlost zpracování nabídky					

9. Společnost ISMM je držitelem certifikátu ISO 9001:2011. Očekáváte od nás získání jiného certifikátu, popř., který certifikát byste ještě požadovali?

--

10. Jak jste spokojeni s:

	důležitost min. 1 / max. 4	velmi spokojen	spokojen	spokojen s výhradami	nespokojen
kvalitou dodávaných produktů					
kvalitou vzorků					
plněním termínů realizace dodání					
dodáním správného množství					
úrovní zabezpečení dopravy					
řešením reklamací					

11. Jaké máte vyhlídky na rok 2012, co se týče objemu obchodu oproti roku 2011?

++	+	0 / stejný objem	-	--

12. Ve které oblasti bychom se měli zlepšit?

--

Príloha č. 8 *Individuálne indexy spokojnosti*

1. LemkenGmbH and Co. KG / Nemecko

<i>Faktory</i>	<i>Váha</i>	<i>Stupeň spokojnosti</i>	<i>VF%</i>	<i>VS</i>
jazyková vybavenosť	4	4	8,89	0,36
riešenie špecifických požiadaviek	4	2	8,89	0,18
riešenie problémov	4	2	8,89	0,18
zastihnuteľnosť	3	3	6,67	0,20
schopnosť profesionálne jednať	4	3	8,89	0,27
kvalita a rýchlosť spracovania ponuky	4	0	8,89	0,00
kvalita dodávaných produktov	3	2	6,67	0,13
kvalita vzoriek	4	3	8,89	0,27
plnenie termínov realizácie dodávok	4	2	8,89	0,18
dodávanie správneho množstva	4	2	8,89	0,18
úroveň zabezpečenia dopravy	3	1	6,67	0,07
riešenie reklamácií	4	3	8,89	0,27
SUMA	45		100%	
PRIEMERNÁ VÁHA				2,27
INDEX SPOKOJNOSTI				22,67%

2. PöttingerSätechnikGmbH/ Nemecko

<i>Faktory</i>	<i>Váha</i>	<i>Stupeň spokojnosti</i>	<i>VF%</i>	<i>VS</i>
jazyková vybavenosť	3	4	6,82	0,27
riešenie špecifických požiadaviek	3	2	6,82	0,14
riešenie problémov	4	2	9,09	0,18
zastihnuteľnosť	3	4	6,82	0,27
schopnosť profesionálne jednať	3	2	6,82	0,14
kvalita a rýchlosť spracovania ponuky	4	2	9,09	0,18
kvalita dodávaných produktov	4	3	9,09	0,27
kvalita vzoriek	4	3	9,09	0,27
plnenie termínov realizácie dodávok	4	1	9,09	0,09
dodávanie správneho množstva	4	1	9,09	0,09
úroveň zabezpečenia dopravy	4	4	9,09	0,36
riešenie reklamácií	4	4	9,09	0,36
SUMA	44		100%	
PRIEMERNÁ VÁHA				2,64
INDEX SPOKOJNOSTI				26,36%

3. Siemens Österreich AG / Rakúsko

<i>Faktory</i>	<i>Váha</i>	<i>Stupeň spokojnosti</i>	<i>VF%</i>	<i>VS</i>
jazyková vybavenosť	3	3	7,14	0,21
riešenie špecifických požiadaviek	4	4	9,52	0,38
riešenie problémov	4	4	9,52	0,38
zastihnuteľnosť	3	4	7,14	0,29
schopnosť profesionálne jednať	3	4	7,14	0,29
kvalita a rýchlosť spracovania ponuky	3	4	7,14	0,29
kvalita dodávaných produktov	4	4	9,52	0,38
kvalita vzoriek	4	0	9,52	0,00
plnenie termínov realizácie dodávok	4	4	9,52	0,38
dodávanie správneho množstva	4	4	9,52	0,38
úroveň zabezpečenia dopravy	3	4	7,14	0,29
riešenie reklamácií	3	4	7,14	0,29
SUMA	42		100%	
PRIEMERNÁ VÁHA				3,55
INDEX SPOKOJNOSTI				35,48%

4. Orkel AS / Nórsko

<i>Faktory</i>	<i>Váha</i>	<i>Stupeň spokojnosti</i>	<i>VF%</i>	<i>VS</i>
jazyková vybavenosť	3	4	6,82	0,27
riešenie špecifických požiadaviek	4	3	9,09	0,27
riešenie problémov	3	3	6,82	0,20
zastihnuteľnosť	4	4	9,09	0,36
schopnosť profesionálne jednať	4	3	9,09	0,27
kvalita a rýchlosť spracovania ponuky	4	3	9,09	0,27
kvalita dodávaných produktov	4	3	9,09	0,27
kvalita vzoriek	3	3	6,82	0,20
plnenie termínov realizácie dodávok	4	3	9,09	0,27
dodávanie správneho množstva	4	3	9,09	0,27
úroveň zabezpečenia dopravy	3	2	6,82	0,14
riešenie reklamácií	4	3	9,09	0,27
SUMA	44		100%	
PRIEMERNÁ VÁHA				3,09
INDEX SPOKOJNOSTI				30,91%

5.Horsch - Leeb A.S. GmbH / Nemecko

<i>Faktory</i>	<i>Váha</i>	<i>Stupeň spokojnosti</i>	<i>VF%</i>	<i>VS</i>
jazyková vybavenosť	4	4	9,30	0,37
riešenie špecifických požiadaviek	4	3	9,30	0,28
riešenie problémov	4	2	9,30	0,19
zastihnuteľnosť	4	3	9,30	0,28
schopnosť profesionálne jednať	3	3	6,98	0,21
kvalita a rýchlosť spracovania ponuky	4	2	9,30	0,19
kvalita dodávaných produktov	4	3	9,30	0,28
kvalita vzoriek	4	3	9,30	0,28
plnenie termínov realizácie dodávok	4	2	9,30	0,19
dodávanie správneho množstva	2	0	4,65	0,00
úroveň zabezpečenia dopravy	3	2	6,98	0,14
riešenie reklamácií	3	3	6,98	0,21
SUMA	43		100%	
PRIEMERNÁ VÁHA				2,60
INDEX SPOKOJNOSTI				26,05%

6. SchraderFahrzeugGmbH/ Nemecko

<i>Faktory</i>	<i>Váha</i>	<i>Stupeň spokojnosti</i>	<i>VF%</i>	<i>VS</i>
jazyková vybavenosť	4	4	9,09	0,36
riešenie špecifických požiadaviek	3	3	6,82	0,20
riešenie problémov	4	3	9,09	0,27
zastihnuteľnosť	4	3	9,09	0,27
schopnosť profesionálne jednať	4	3	9,09	0,27
kvalita a rýchlosť spracovania ponuky	3	3	6,82	0,20
kvalita dodávaných produktov	4	3	9,09	0,27
kvalita vzoriek	4	3	9,09	0,27
plnenie termínov realizácie dodávok	4	2	9,09	0,18
dodávanie správneho množstva	3	3	6,82	0,20
úroveň zabezpečenia dopravy	3	3	6,82	0,20
riešenie reklamácií	4	3	9,09	0,27
SUMA	44		100%	
PRIEMERNÁ VÁHA				3,00
INDEX SPOKOJNOSTI				30,00%

7. HORSCH Maschinen GmbH/ Nemecko

<i>Faktory</i>	<i>Váha</i>	<i>Stupeň spokojnosti</i>	<i>VF%</i>	<i>VS</i>
jazyková vybavenosť	3	4	7,69	0,31
riešenie špecifických požiadaviek	4	3	10,26	0,31
riešenie problémov	3	3	7,69	0,23
zastihnutelnosť	2	3	5,13	0,15
schopnosť profesionálne jednať	2	3	5,13	0,15
kvalita a rýchlosť spracovania ponuky	4	3	10,26	0,31
kvalita dodávaných produktov	4	3	10,26	0,31
kvalita vzoriek	3	3	7,69	0,23
plnenie termínov realizácie dodávok	3	2	7,69	0,15
dodávanie správneho množstva	4	3	10,26	0,31
úroveň zabezpečenia dopravy	3	1	7,69	0,08
riešenie reklamácií	4	3	10,26	0,31
SUMA	39		100%	
PRIEMERNÁ VÁHA				2,85
INDEX SPOKOJNOSTI				28,46%

8. AVR bvba/ Belgicko

<i>Faktory</i>	<i>Váha</i>	<i>Stupeň spokojnosti</i>	<i>VF%</i>	<i>VS</i>
jazyková vybavenosť	4	3	9,30	0,28
riešenie špecifických požiadaviek	4	3	9,30	0,28
riešenie problémov	4	2	9,30	0,19
zastihnutelnosť	3	3	6,98	0,21
schopnosť profesionálne jednať	2	3	4,65	0,14
kvalita a rýchlosť spracovania ponuky	3	2	6,98	0,14
kvalita dodávaných produktov	4	2	9,30	0,19
kvalita vzoriek	3	3	6,98	0,21
plnenie termínov realizácie dodávok	4	2	9,30	0,19
dodávanie správneho množstva	4	3	9,30	0,28
úroveň zabezpečenia dopravy	4	2	9,30	0,19
riešenie reklamácií	4	3	9,30	0,28
SUMA	43		100%	
PRIEMERNÁ VÁHA				2,56
INDEX SPOKOJNOSTI				25,58%

9. HüppeGmbH/ Nemecko

<i>Faktory</i>	<i>Váha</i>	<i>Stupeň spokojnosti</i>	<i>VF%</i>	<i>VS</i>
jazyková vybavenosť	4	3	8,89	0,27
riešenie špecifických požiadaviek	4	3	8,89	0,27
riešenie problémov	4	4	8,89	0,36
zastihnuteľnosť	3	4	6,67	0,27
schopnosť profesionálne jednať	3	4	6,67	0,27
kvalita a rýchlosť spracovania ponuky	4	4	8,89	0,36
kvalita dodávaných produktov	4	4	8,89	0,36
kvalita vzoriek	4	4	8,89	0,36
plnenie termínov realizácie dodávok	4	3	8,89	0,27
dodávanie správneho množstva	4	3	8,89	0,27
úroveň zabezpečenia dopravy	3	2	6,67	0,13
riešenie reklamácií	4	3	8,89	0,27
SUMA	45		100%	
PRIEMERNÁ VÁHA				3,42
INDEX SPOKOJNOSTI				34,22%

10. DematicGmbH/ Nemecko

<i>Faktory</i>	<i>Váha</i>	<i>Stupeň spokojnosti</i>	<i>VF%</i>	<i>VS</i>
jazyková vybavenosť	2	3	5,41	0,16
riešenie špecifických požiadaviek	3	3	8,11	0,24
riešenie problémov	4	3	10,81	0,32
zastihnuteľnosť	3	4	8,11	0,32
schopnosť profesionálne jednať	2	3	5,41	0,16
kvalita a rýchlosť spracovania ponuky	3	3	8,11	0,24
kvalita dodávaných produktov	4	3	10,81	0,32
kvalita vzoriek	3	3	8,11	0,24
plnenie termínov realizácie dodávok	3	2	8,11	0,16
dodávanie správneho množstva	3	3	8,11	0,24
úroveň zabezpečenia dopravy	4	3	10,81	0,32
riešenie reklamácií	3	3	8,11	0,24
SUMA	37		100%	
PRIEMERNÁ VÁHA				3,00
INDEX SPOKOJNOSTI				30,00%

11. Sahlberg GmbH+Co.KG / Nemecko

<i>Faktory</i>	<i>Váha</i>	<i>Stupeň spokojnosti</i>	<i>VF%</i>	<i>VS</i>
jazyková vybavenosť	4	4	9,52	0,38
riešenie špecifických požiadaviek	3	4	7,14	0,29
riešenie problémov	4	4	9,52	0,38
zastihnuteľnosť	4	3	9,52	0,29
schopnosť profesionálne jednať	4	4	9,52	0,38
kvalita a rýchlosť spracovania ponuky	2	3	4,76	0,14
kvalita dodávaných produktov	3	4	7,14	0,29
kvalita vzoriek	4	4	9,52	0,38
plnenie termínov realizácie dodávok	3	3	7,14	0,21
dodávanie správneho množstva	4	3	9,52	0,29
úroveň zabezpečenia dopravy	4	2	9,52	0,19
riešenie reklamácií	3	4	7,14	0,29
SUMA	42		100%	
PRIEMERNÁ VÁHA				3,50
INDEX SPOKOJNOSTI				35,00%

12. Tobroco Machines / Holandsko

<i>Faktory</i>	<i>Váha</i>	<i>Stupeň spokojnosti</i>	<i>VF%</i>	<i>VS</i>
jazyková vybavenosť	2	4	5,26	0,21
riešenie špecifických požiadaviek	3	3	7,89	0,24
riešenie problémov	4	2	10,53	0,21
zastihnuteľnosť	2	4	5,26	0,21
schopnosť profesionálne jednať	1	3	2,63	0,08
kvalita a rýchlosť spracovania ponuky	3	3	7,89	0,24
kvalita dodávaných produktov	4	3	10,53	0,32
kvalita vzoriek	4	3	10,53	0,32
plnenie termínov realizácie dodávok	4	3	10,53	0,32
dodávanie správneho množstva	4	2	10,53	0,21
úroveň zabezpečenia dopravy	3	3	7,89	0,24
riešenie reklamácií	4	3	10,53	0,32
SUMA	38		100%	
PRIEMERNÁ VÁHA				2,89
INDEX SPOKOJNOSTI				28,95%

13. SandvikMining and ConstructionOy/ Fínsko

<i>Faktory</i>	<i>Váha</i>	<i>Stupeň spokojnosti</i>	<i>VF%</i>	<i>VS</i>
jazyková vybavenosť	3	3	7,69	0,23
riešenie špecifických požiadaviek	4	3	10,26	0,31
riešenie problémov	4	2	10,26	0,21
zastihnuteľnosť	3	2	7,69	0,15
schopnosť profesionálne jednať	3	4	7,69	0,31
kvalita a rýchlosť spracovania ponuky	3	2	7,69	0,15
kvalita dodávaných produktov	2	0	5,13	0,00
kvalita vzoriek	3	2	7,69	0,15
plnenie termínov realizácie dodávok	4	1	10,26	0,10
dodávanie správneho množstva	4	3	10,26	0,31
úroveň zabezpečenia dopravy	2	0	5,13	0,00
riešenie reklamácií	4	3	10,26	0,31
SUMA	39		100%	
PRIEMERNÁ VÁHA				2,23
INDEX SPOKOJNOSTI				22,31%

14. AH Sparesltd. / Anglicko

<i>Faktory</i>	<i>Váha</i>	<i>Stupeň spokojnosti</i>	<i>VF%</i>	<i>VS</i>
jazyková vybavenosť	4	4	9,76	0,39
riešenie špecifických požiadaviek	3	3	7,32	0,22
riešenie problémov	4	3	9,76	0,29
zastihnuteľnosť	3	3	7,32	0,22
schopnosť profesionálne jednať	3	3	7,32	0,22
kvalita a rýchlosť spracovania ponuky	3	3	7,32	0,22
kvalita dodávaných produktov	4	3	9,76	0,29
kvalita vzoriek	4	3	9,76	0,29
plnenie termínov realizácie dodávok	4	3	9,76	0,29
dodávanie správneho množstva	4	3	9,76	0,29
úroveň zabezpečenia dopravy	1	3	2,44	0,07
riešenie reklamácií	4	3	9,76	0,29
SUMA	41		100%	
PRIEMERNÁ VÁHA				3,10
INDEX SPOKOJNOSTI				30,98