

Zameranie sa na zákazníka

Zameranie sa na zákazníka vychádza z predpokladu, že správanie firmy nie je založené na prioritě vlastných záujmov, ktorým sa musia prispôsobovať zákazníci, ale práve naopak na záujmoch zákazníkov, ktorým sa musí prispôsobovať štruktúra a správanie dodávateľov. Zameranie sa na zákazníka znamená individuálny prístup k zákazníkovi, učenie sa na skúsenosti, s cieľom udržania a zvyšovania jeho spokojnosti. Zákazník je konečným hodnotiteľom kvality výrobkov a služieb.

Pod pojmom zákazník norma STN EN ISO 9000:2006 definuje organizáciu alebo osobu, ktorá prijíma produkt. Jedná sa o dve základné skupiny:

- **interní zákazníci** – pracovníci na nasledujúcom pracovisku, výrobnéj linke,... a
- **externí zákazníci** – iné organizácie, či fyzické osoby využívajúce dodané výstupy:
 - sprostredkovatelia – sklady, veľkoobchodné organizácie, dealeri,
 - koneční používatelia – finálni spotrebitelia produktov.

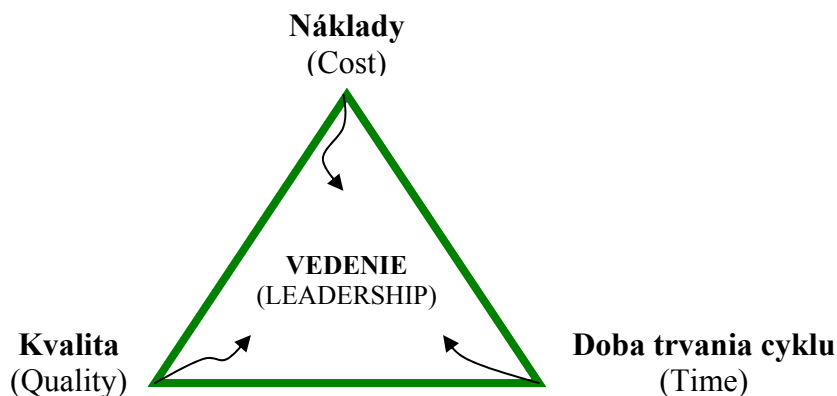
Tlak zákazníka na podnik zvyšuje tlak podniku na dodávateľa a zvyšuje požiadavky na pracovníkov – interných zákazníkov. Cieľom ISO normy 9001 je uspokojovať interných a externých zákazníkov pri aplikácii procesného prístupu nasledovným postupom:

- 1) identifikácia zákazníkov – jeho požiadavky, očakávania,
- 2) vypracovanie procesu – každá činnosť je proces,
- 3) monitorovanie procesu (meranie),
- 4) zlepšovanie procesu,
- 5) zisťovanie požiadaviek zákazníka.

V súčasnosti nestačí, aby produkt bol bezchybný, v súlade s príslušnými predpismi, normami, vytvorený spôsobilými procesmi pridávajúcimi hodnotu. Navyše sa vyžaduje, aby produkt mal vlastnosti, ktoré zodpovedajú požiadavkám zákazníka. Stavebné kamene spokojnosti zákazníka preto ležia v jednotlivých reťazcoch tvorby hodnoty a začínajú vo fáze zisťovania zákazníckych požiadaviek. Čím lepšie sú tieto pochopené a zohľadnené v návrhu produktu, tým je vyššia pravdepodobnosť, že výsledný produkt uspokojí zákazníkov. Významné nástroje manažérstva kvality podporujúce zásadu zamerania sa na zákazníka sú:

- **Rozvoj funkcií kvality – QFD (Quality Function Deployment)**, ktorý predstavuje štrukturovaný prístup k transformácii potrieb a požiadaviek zákazníkov do plánovania a vývoja technických parametrov výrobku ako aj procesov jeho výroby.
- **Diagram hodnotového riadenia – VCC (Value Control Chart)**, ktorý štrukturalizuje a vizualizuje rozdiely medzi požiadavkami zákazníkov (želanými funkciami produktu) a návrhom, prípadne realizáciou výrobku z hľadiska nákladov. Táto metóda je primárne orientovaná na požiadavky znižovania nákladov bez zníženia funkčnosti produktu (Hrnčiar 2001).

Veľmi dôležité je skĺbiť dobu realizácie produktov, náklady a kvalitu (Benková 2006). Pričom dôležitejšie ako redukcia výrobných nákladov je splnenie požiadaviek zákazníka. Ak majú produkt zákazníci priaznivo prijať, musí byť nákladovo/cenovo prijateľný (**Cost**), kvalitný (**Quality**) a dodávaný v termínoch (**Term**) vyžadovaných zákazníkmi. Úspech prináša zohľadnenie všetkých troch konkurenčných faktorov, teda tzv. **strategická koncepcia C-Q-T**, magický trojuholník riadenia organizácie.



Obr. 1 Magický trojuholník riadenia organizácie

Správanie zákazníka prebieha v určitej postupnosti, ktorá ovplyvňuje, prečo si vyberá práve určitý výrobok/službu. Táto postupnosť sa označuje akronymom **AIDA**:

- **pozornosť** (Attention),
- **záujem** (Interest),
- **túžba** (Desire),
- **konanie** (Action).

Vzbudiť pozornosť zákazníka je možné reklamou, ale aj prostredníctvom známych, kolegov, priateľov. Produkt, ktorý sa dostal do pozornosti zákazníka a vyhovuje mu, vyvoláva jeho záujem. Záujem o produkt vedie zákazníka k túžbe dozvedieť sa o ponuke viac. Ak sa mu produkt naďalej páči, kúpi si ho.

Raz dosiahnutá spokojnosť zákazníka, nie je zárukou na jeho trvalé udržanie. K strate zákazníka môže dôjsť rôznym spôsobom, najčastejšie sa skrývajú pod akronymom **LICAL**:

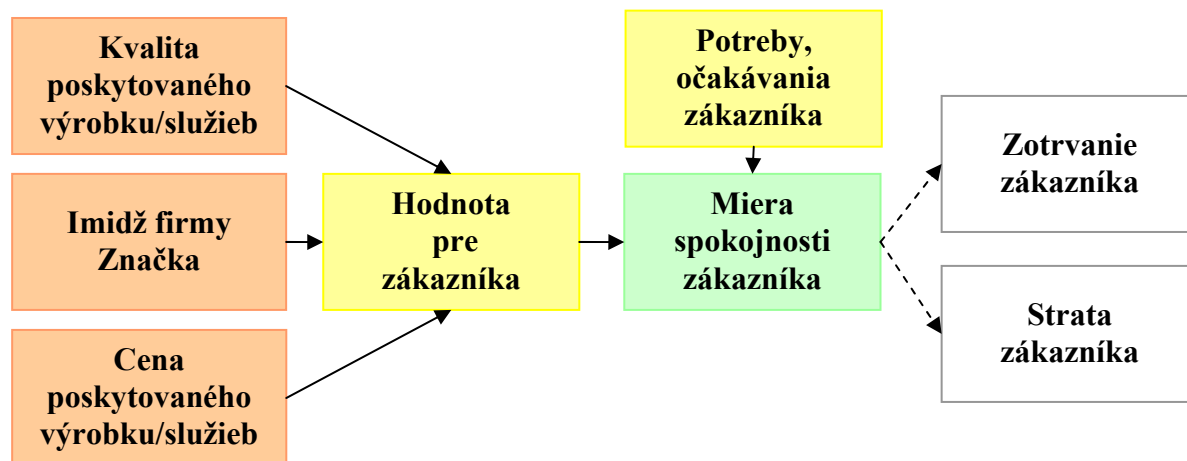
- **klamanie** (Lying) – firma uvádza nepravdivé údaje o produkte,
- **nezáujem** (Ignorance) – firma sa nezaujíma o zákazníkov, ani o svoj produkt,
- **samoľúbosť** (Complacency) – firma je presvedčená, že nemusí urobiť nič nové pre zákazníkov, tí budú stále prichádzať,
- **povýšenie** (Arrogance) – firma si verí, že je bezchybná, najlepšia,
- **letargia** (Lethargy) – firma sa nestará o zákazníka, má svoje problémy, zamestnanci sú demotivovaní.

Výskum jednoznačne dokazuje, že náklady na získanie nového zákazníka sú niekoľkokrát vyššie, ako náklady na udržanie si starého. Aj keď nie je možné zabrániť určitému odchodu zákazníkov, je nutné snažiť sa, aby bol ich počet čo najmenší, a zároveň dôsledne zisťovať jeho príčiny (spätná väzba), poučiť sa z nich, zmeniť svoju obchodnú politiku a snažiť sa znovu získať stratených zákazníkov.

Meranie spokojnosti zákazníkov

Výsledky merania spokojnosti zákazníkov sú nenahraditeľnou informáciou pre vrcholové vedenie, ktoré musí pravidelne preskúmať, či QMS danej organizácie plní svoje funkcie. Preto systematické skúmanie spokojnosti zákazníkov nespočíva iba v evidencii a skúmaní reklamácií, ktoré sú iba prejavom vrcholnej nespokojnosti, ale je nutné pravidelné

zisťovanie, meranie, ako sa potreby a očakávania zákazníkov zhodujú s poskytovanými produktmi – teda **meranie miery spokojnosti zákazníkov** (Obr. 2). V norme STN EN ISO 9000:2006 Systémy manažérstva kvality – Základy a slovník sa uvádza, že: „*Spokojnosť zákazníka vyjadruje zákazníkom vnímanú úroveň do akej sa splnili jeho požiadavky.*“ Odhad celkovej vlastnosti produktu uspokojovať jeho potrebu porovnáva zákazník s nákladmi spojenými s nákupom, využívaním produktu a vníma ju ako **poskytovanú hodnotu**.



Obr. 2 Meranie miery spokojnosti zákazníka

Meranie spokojnosti je možné realizovať viacerými postupmi:

- **vyhodnotiť údaje o ratingu odberateľov**, ak sú zákazníkmi iné organizácie, ktoré v súlade s normami radu ISO 9000 realizujú systematické meranie výkonnosti odberateľov, t.j. meranie okamžitej schopnosti dodávateľov plniť požiadavky odberateľov,
- **realizovať analýzu hodnoty pre zákazníka**, t.j. posúdiť situáciu vlastnej firmy v porovnaní s konkurenciou na základe vnímania znakov kvality a ekonomických charakteristík zo strany externých zákazníkov,
- **uplatniť štandardnú metodológiu merania a monitorovania spokojnosti zákazníkov** – najčastejším spôsobom kvantifikácie miery spokojnosti zákazníkov je používanie rôznych typov indexov.

Veľmi dôležité je aj **vyhodnocovanie reklamácií a sťažností**, aj keď tieto možno považovať za oficiálny prejav nespokojnosti zákazníkov, nie mieru ich spokojnosti. Sťažujúci sa zákazníci predstavujú iba „špičku ľadovca“ nespokojných zákazníkov – cca 4%, (ostatní sú príliš slušní, skromní, ohľaduplní, pohodlní, výdavky na reklamáciu sú vyššie ako cena nového produktu, ...). Výskumy ukazujú, že ak je zákazník s vybavovaním reklamácie nespokojný povie o tom cca 11 osobám a získať nového zákazníka je 5x drahšie ako udržať si súčasného zákazníka. Preto sú reklamácie veľmi dôležitou spätnou väzbou.

V dnešnom konkurenčnom prostredí už ani spokojnosť zákazníkov nie je zárukou, že zákazníci neprejdú ku konkurencii. Preto napr. Model výnimočnosti EFQM odporúča merať nielen spokojnosť, ale aj lojalitu zákazníkov – spôsob správania sa zákazníkov, ktorý sa na trhu prejavuje opakovanými nákupmi produktov od toho istého jedného dodávateľa a pozitívnymi referenciami do okolia. Táto požiadavka v súbore noriem ISO 900x:2000 ešte zahrnutá nie je.

Meranie lojality zákazníkov

Lojálni zákazníci často odporúčajú podnik ďalej, vykazujú vyšší úmysel opätovného nákupu, sú menej citliví na ceny, odpustia podniku prípadné chyby skôr ako nelojálni zákazníci, sú najlepšimi vyslancami podniku a umožňujú tak úspory pri získavaní nových zákazníkov až 30 % (Kozák 2006).

Úrovne lojality zákazníka je možno vysvetliť pomocou tzv. pyramidálneho prístupu (Mateides 1999):

- **indiferentní kupující** – všetci kupujúci daného produktu na trhu, nie sú si vedomí existencie daného produktu, alebo neinklinujú k jeho nákupu,
- **možní budúci zákazníci** – potenciálni zákazníci, ktorí sú k danému produktu trochu priťahovaní, ale ešte nepodnikli kroky k uskutočneniu nákupu,
- **zákazníci** – typickí jednorázoví kupujúci daného produktu, bez pocitu lojality k firme,
- **klienti** – zákazníci opakujúci nákup s pozitívnym pocitom lojality k firme,
- **odporúčatelia** – klienti, ktorí firmu aj odporúčajú iným,
- **partneri** – najsilnejšia forma vzťahu dodávateľ – zákazník, pretože je výhodná pre obe strany, dlhodobí, verní zákazníci, ktorí majú záujem na prosperite firmy (Obr. 4).

Na budovaní lojality zákazníka sa najväčšou mierou podieľa veľmi vysoká spokojnosť, ktorú možno charakterizovať ako potešenie zákazníka. Významnú úlohu zohráva aj pozícia dodávateľa na trhu, pretože v prípade monopolných dodávateľov musia byť lojálni všetci zákazníci, aj tí, ktorí nie sú spokojní. V prípade viacerých dodávateľov, ako jeden z faktorov lojality pôsobí aj zotrvačnosť a pohodlnosť zákazníka.



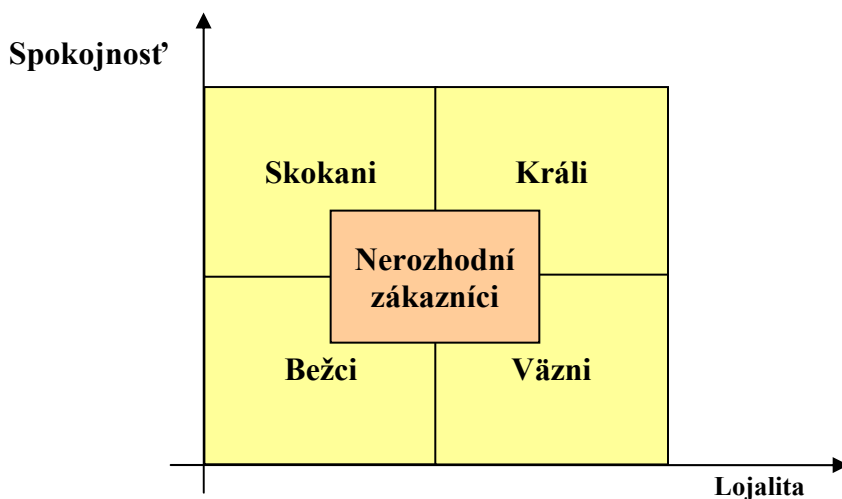
Obr. 3 Stupne lojality zákazníka

Meranie lojality externých zákazníkov je možné viacerými spôsobmi (Nenádál, 2004):

- **meranie budúcich zámerov** – môže byť súčasťou merania spokojnosti zákazníkov. Používajú sa otázky zamerané na budúce nakupovanie, odporúčanie produktu partnerom, známym a pod.,
- **meranie efektívnej lojality** – pomocou nepriamych ukazovateľov efektívnej lojality, ako sú: ukazovateľ zotrvania zákazníkov, ukazovateľ dlhodobosti vzťahov, alebo ukazovateľ prenikania na nové trhy,
- **meranie prostredníctvom stratených a získaných zákazníkov** – pomer stratených/získaných zákazníkov k celkovému počtu zákazníkov.

V matici spokojnosti a lojality (Obr. 4) je možné nájsť päť typov zákazníkov:

- **Bežci** nie sú lojálni, nie sú spokojní, sú to stratoví zákazníci pre firmu (prídu –odídu – ešte sa môžu aj sťažovať na firmu).
- **Skokani** sú zákazníci s nízkou lojalitou a vysokou spokojnosťou. Často menia dodávateľa vďaka širokej konkurenčnej ponuke a malým rozdielom medzi produktami/službami na trhu. Sú nebezpeční pre firmu, často menia značku (40%).
- **Väzni** sú „vernými“ nespokojnými zákazníkmi len preto, že nemajú inú možnosť, konkurencia buď neexistuje, alebo je prechod k nej spojený s príliš veľkými nákladmi (najlacnejší výrobok – rozhoduje cena).
- **Králi** sú najnáročnejší zákazníci, ktorí sú spokojní aj lojálni, 50 % kráľov posúva informácie o firme ďalej, tým umožňuje získať nových zákazníkov. Najlepší zákazník je ten, ktorý sa vráti a pošle ďalších.
- **Nerozhodní zákazníci** nemajú jednoznačné správanie, ich získanie predstavuje výzvu pre každého dodávateľa na trhu. Čím je ich viac, tým je nižšia stabilita firmy.



Obr. 4 Matica spokojnosti a lojality zákazníkov