

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management
Studijní obor: 6208 R Podniková ekonomika

V ě r n o s t z á k a z n í k a

Loyalty of the Customer

BP – PE – KMG - 311

Taťána Nechojdomová

UNIVERZITNÍ KNIHOVNA
TECHNICKÉ UNIVERZITY V LIBERCI



3146069812

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Švandová, KMG
Konzultant: Ing. Miloslav Rudolf, Kooperativa, výrobně obchodní družstvo
Uhlířské Janovice

Počet stran: 48
Počet příloh: 5
Datum odevzdání: 23.5.2003

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro

Tat'ánu Ne ch o j d o m o v o u

Studijní program č. 6208 B Ekonomika a management
Studijní obor č. 6208 R Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu:

Věrnost zákazníka

Pokyny pro vypracování:

1. Věrnost zákazníka jako nástroj komunikačního mixu firmy
2. Zákaznická věrnost – očekávané vnímání, základní zákaznické služby
3. Externí a interní zákazníci firmy
4. Navržené věrnostní strategie a doporučení pro firmu

Rozsah grafických prací:

25 - 30 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Tellis, G. J.: Reklama a podpora prodeje. Grada, Praha 2002
- Glanz, B. A.: Jak získat věrné zákazníky. Grada Publishing, Praha 1996
- Horovitz, J.: Jak získat zákazníka. Management Press, Praha 1994
- Harvey, CH.: Úspěch při získávání zákazníků. Informatorium, Praha 1995
- Kotler, P.: Marketing management – Analýza, plánování, využití, kontrola. Prentice Hall Inc. 1999
- Argenti, P. A.: Corporate Communication. Irwin McGraw-Hill, Boston 1998

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Švandová

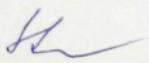
Konzultant: Ing. Miloslav Rudolf

Termín zadání bakalářské práce: 31. října 2002

Termín odevzdání bakalářské práce 23. května 2003

L.S.




doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.
vedoucí katedry


doc. Ing. Jiří Kraft, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědoma toho, že užití mé bakalářské práce či poskytnutí licence k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 23.5.2003

Valérie Hrubá

Poděkování:

Mé díky patří zejména zaměstnancům firmy Kooperativa, výrobně obchodní družstvo Uhlířské Janovice za poskytnuté informace týkající se chodu podniku, panu obchodnímu náměstkovi Ing. Jaroslavu Krajcovi za ochotu při spolupráci a také Ing. Zuzaně Švandové za cenné rady a připomínky.

Resumé:

V této práci se mohou ti, kteří se o komunikační mix firmy zajímají, blíže seznámit s konkrétními nástroji a principy, které toto odvětví využívá. Nejprve je stručně představena sledovaná firma, její prostředí a produkty, kterých se tato práce týká.

Kapitola nazvaná Věrnost zákazníka jako nástroj komunikačního mixu firmy se zabývá marketingovou komunikací a jejími nástroji, charakterizuje podporu prodeje, vymezuje věrnost zákazníka a nakonec je zde přiblížen Customer Relationship Management.

Následuje kapitola o zákaznické věrnosti, očekávání a vnímání, zákaznických službách, jejich důležitosti pro firmu. Další kapitola je věnována externím a interním zákazníkům firmy. Všechny tři tyto kapitoly obsahují kromě teoretických částí i popis a hodnocení současného stavu ve sledované společnosti, ze kterých vyplývají konečná doporučení. Poslední část práce je věnována navržení věrnostní strategie a doporučení pro firmu.

Summary:

People who are interested in the promotion mix can meet in this work with other concrete tools and principles, that are used in this branch. First of all the described firm is introduced as well as its environment and products, that are concerned in this work.

The chapter called Loyalty of the customer as the tool of promotion mix of the firm is about promotion in marketing and its tools, there is characterized sales promotion, defined fidelity of customer and finally Customer Relationship Management is described there.

The following chapter is about fidelity of a customer, his expectation and perception, services for customers, their importance for the firm. Next chapter is about external and internal customers of the firm. These three chapters contain besides theoretical parts also description and evaluation of present state in the observed firm that lead to the final recommendations. The last part of the work is devoted to the strategy of loyalty and summary recommendations for the firm.

Obsah:

Seznam použitých zkratk a symbolů	9
Úvod	10
1 Charakteristika firmy, současný stav	11
1.1 Současné zaměření podniku	12
2 Věrnost zákazníka jako nástroj komunikačního mixu firmy	13
2.1 Marketingová komunikace	13
2.1.1 Získání a udržení pozornosti spotřebitelů	14
2.1.2 Nástroje marketingové komunikace	15
2.1.3 Marketingová komunikace v družstvu Kooperativa	17
2.2 Podpora prodeje	18
2.2.1 Cesty podpory prodeje	18
2.2.2 Podpora prodeje zprostředkovatelům	19
2.2.3 Podpora prodeje spotřebitelům	21
2.2.4 Cenová podpora prodeje	23
2.2.5 Podpora prodeje v družstvu Koopeativa	25
2.3 Customer Relationship Management	26
2.3.1 Přínos CRM	26
2.3.2 Customer Care Center	27
2.3.3 Software pro CRM	27
2.3.4 Informace o zákaznících v družstvu Kooperativa	28
3 Zákaznická věrnost, očekávání a vnímání, zákaznické služby	29
3.1 Budování zákaznické věrnosti	29
3.2 Očekávání a vnímání	29
3.3 Základní a zákaznické služby	30
3.3.1 Kvalita základních služeb	31
3.3.2 Pečlivé zákaznické služby	31
3.3.3 Kvalita služeb v družstvu Kooperativa	32
4 Externí a interní zákazníci firmy	35
4.1 Vlivy na věrnost	35
4.2 Přístupy k externím zákazníkům	35

4.3	Externí a interní zákazníci družstva Kooperativa.....	36
5	Navržení věrnostní strategie a doporučení pro firmu.....	37
5.1	Získávání věrných zákazníků.....	37
5.1.1	Vhodné chování firmy	37
5.2	Udržení zákazníků	38
5.2.1	Udržení externích zákazníků	39
5.2.2	Udržení interních zákazníků.....	40
5.3	Stížnosti zákazníků	40
5.3.1	Náprava stížností	41
5.3.2	Přístupy k nápravě	42
5.4	Návrh věrnostní strategie – shrnutí.....	43
5.4.1	Komunikační mix	43
5.4.2	Zákaznické služby.....	44
5.4.3	Externí a interní zákazníci.....	45
	Závěr	46
	Seznam použité literatury a zdrojů	47
	Seznam tabulek	48
	Seznam příloh	48

Seznam použitých zkratk a symbolů:

CRM	Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky)
č.	číslo
IT	informační technologie
PR	Public relations (Vztahy s veřejností)
tab.	tabulka
TPV	technická příprava výroby

Úvod

Organizace, která nám v dnešní době nabízí své produkty a služby, může přežít jen tehdy, když se zaměří na zákazníky. Nejedná se však o pouhé získávání zákazníků nových, důležitější je udržet si ty stávající. Výsledky výzkumů ukazují, že získávání nového zákazníka je pětikrát nákladnější než udržení stávajícího. Proto musí organizace dobře vědět, které ji poskytované služby mají pro zákazníka takový význam, že ji zůstává věrný. Musí uvážit, na kterou činnost je třeba vynaložit většinu svého času, peněz a energie, zda upevňovat věrnost dosavadních klientů nebo se věnovat získávání nových. Touto otázkou se zabývá marketing, který představuje nejmodernější způsob podnikatelského myšlení a konání.

Je třeba, aby byl zájem o udržení zákazníka patrný na všech úrovních styku firmy se zákazníkem. Každý zaměstnanec si musí být vědom, že jeho chování má na věrnost zákazníků přímý vliv. Existuje řada nástrojů, které lze využít. Jejich znalost a možnosti jsou předpokladem jejich vhodného využití. Tato práce má za úkol představit jednotlivé nástroje komunikačního mixu firmy, zhodnotit jejich dosavadní využití ve sledované společnosti a navrhnout vhodnou věrnostní strategii.

1 Charakteristika firmy, současný stav

Kooperativa, výrobně obchodní družstvo Uhlířské Janovice (dále jen družstvo, nebo družstvo Kooperativa) vzniklo zapsáním do Obchodního rejstříku dne 17. března 1969 a to za účelem výroby keramických obkladů stěn domů, avšak již v září tohoto roku byla výroba zaměřena do oblasti kovovýroby pro zemědělství a stavebnictví. Ve svých počátcích měl podnik pouhých 38 zaměstnanců.

Družstvo začalo velmi rychle prosperovat, a tak bylo v roce 1975 započato s výstavbou nových prostor. Koncem 70. let již stály dvě velké výrobní haly a také administrativní budova. Také byla vybudována čistička odpadních vod, což je zejména v posledních letech významným faktorem.

První provozovna vzniká v roce 1981 v Postupicích. Ta byla zaměřena na výrobu lopat SLG a brusek BKZ 300. Později se i zde přešlo na výrobu ocelových zárubní, což je v současné době hlavním výrobním artiklem této provozovny.

Do roku 1986 klademe počátek výstavby víceúčelové budovy, která dnes obsahuje velkou závodní kuchyni a jídelnu, vinárnu a taneční sál. Právě v tomto roce je výrobní program družstva rozšířen o výrobu stožárů veřejného osvětlení a jejich příslušenství. O rok později přibývá výroba nádrží a úpraven vod pro kotelny, také vzniká prodejna hutního a stavebního materiálu.

V důsledku poklesu poptávky po výrobcích zemědělského programu dochází v družstvu po roce 1989 k postupnému útlumu tohoto výrobního programu a začíná se rozvíjet program stavební – výroba ocelových zárubní. Dochází rovněž k inovaci programu výroby ocelových stožárů veřejného osvětlení.

Výroby ocelových zárubní se dotýká po roce 1990 celá řada zásadních změn, zejména je to rozšíření vyráběného sortimentu. Jedná se nejen o možnost výroby zárubní atypických rozměrů dle požadavků zákazníka, ale i o rozšíření sortimentu ocelových zárubní vhodných pro téměř všechny dnes běžně známé stavební technologie.

Na přelomu let 1994 a 1995 vzniká metalizační pracoviště. V posledních letech byla do podniku zavedena počítačová síť, která umožňuje funkčně propojit jednotlivá administrativní pracoviště. Hlavním důvodem je urychlení oběhu dokladů a zpřístupnění informací jednotlivým pracovištím.

1.1 Současné zaměření podniku

Hlavním předmětem podnikání je zejména výroba ocelových svařovaných, lisovaných a obráběných výrobků, výroba stavebních a zemědělských strojů a mechanizačních prostředků a dalších výrobků v oboru kovo, montáže, výroba patic a sloupů veřejného osvětlení. Podrobnosti jsou uvedeny v příloze č. 1 a 2, které popisují organizační uspořádání podniku a charakterizují prodejní sortiment a rozbor tržeb v letech 2000 – 2002. V minulém roce pokrývalo družstvo svojí produkcí v celkové výši 190 tisíc kusů ocelových zárubní více než jednu čtvrtinu celkových potřeb českého trhu v této oblasti.

Spolu se zavedenou a stabilní výrobou družstvo pracuje na dalším rozvoji podnikatelských aktivit. Orientuje se na projektování, konstrukci a výrobu vlastních strojů sloužících ke zpracování skleněných polotovarů. Tyto stroje mohou být zařazeny do provozů sklářské výroby buď zcela samostatně, nebo mohou tvořit nedílnou součást kompletních linek na výrobu užitkového skla.

Díky dobré obchodní spolupráci se Sklárnami Kavalier, a. s. Sázava je rozvíjen provoz dekorování domáckenského skla. Dekorování je družstvo schopno provádět strojově sítotiskovým potiskem, ručně pomocí klasických obtisků, nebo také ruční malbou. Návrhy vzorů dekorů skla zajišťuje družstvo svými technickými a personálními prostředky ve vlastním grafickém studiu. Provozy sklářské výroby jsou rozšiřovány o další oblast produkce vlastních sklářských výrobků z užitkového skla. V regionu je v současné době dostatek méně kvalifikované pracovní síly, hlavní sklářský výrobce se nachází blízko a technické a personální zabezpečení dává družstvu naději na budoucí úspěšný podnikatelský rozvoj i v této oblasti.

Svoji budoucnost vidí družstvo také v upevnění a neustálém posilování vlastní pozice v dnes již tradiční výrobě a prodeji ocelových zárubní a stožárů veřejného osvětlení.

2 Věrnost zákazníka jako nástroj komunikačního mixu firmy

Dnešní zákazník vyžaduje mnohem více než jen dobrý výrobek, který má jemu vyhovující cenu a je mu nabídnut na správném místě. Zákazníkům je třeba nabídnout výrobky určitou formou, komunikovat s nimi, zajistit dostatečný zisk pro další rozvoj a růst podniku, zajistit spokojenost zákazníků, společnosti a vlastníků firmy. To vše jsou aktivity představující smysl marketingu.

Nástroje, které jsou v marketingu užívány, jsou nazývány marketingovým mixem. Tyto nástroje slouží k uskutečňování dlouhodobých a krátkodobých záměrů každé firmy, jsou ovlivnitelné a kontrolovatelné. Patří sem výrobek, distribuce, cena a komunikace [1]. Firma musí komunikovat se svými současnými zákazníky a nesmí zapomenout ani na ty potenciální. Pokud firma správně komunikuje se zákazníkem, vhodně užívá marketingové nástroje, má šanci proměnit svého zákazníka ve věrného. Ten se k ní potom vrací, dává doporučení ostatním, přináší zisky. Existuje totiž přímá závislost mezi zákaznickou věrností a zisky dané společnosti.

2.1 Marketingová komunikace

Komunikační chování firmy má za úkol vytvářet trvalý vztah mezi ní a veřejností. Jedná se o zajištění toku informací o produktech a souvisejících službách směrem od výrobce nebo prodejce. Informace plynoucí z komunikace lze rozlišit pomocí tří skupin: komunikace náhodná, též příležitostná, pak komunikace informativní směrem k bankám a úřadům, a nakonec komunikace přesvědčovací [2].

Komunikace s veřejností může mít podobu formální nebo neformální [2]. Formální komunikace je realizována i kontrolována firmou, jedná se zejména o propagační akce a prodejní personál, který působí na zákazníky, nebo o distributory. Výrobek sám o sobě také komunikuje svým názvem a vnějším vzhledem. Firma komunikuje svým jménem, logem, managementem, vystupováním.

Neformální komunikace s veřejností zahrnuje ty ze zdrojů, které nemá firma pod kontrolou. Jsou to články v tisku a komentáře novinářů týkající se jednotlivých firem a

výrobků. Také spotřebitelé si utvářejí svou představu o výrobku tím, že si vzájemně sdělují své zkušenosti, nebo informace, které od někoho jiného slyšeli.

Cíle marketingové komunikace lze klasifikovat jako krátkodobé taktické, střednědobé strategické a nakonec dlouhodobé cíle [2]. Mezi taktické cíle patří soutěžit s propagačním úsilím nebo se zvyšováním tržního podílu konkurence, dále zbavit se zboží, které již není žádáno, je poškozeno, je ho na skladě nadměrné množství nebo se prodává příliš pomalu.

Strategické cíle jsou např. motivovat spotřebitele k přechodu od konkurenční značky k propagované, zvýšit spotřebu výrobku, zvýšit tok zásob zboží směrem k distributorovi, maloobchodníkovi nebo spotřebiteli, motivovat další koupě značky a loajalitu, motivovat distributory v celém distribučním kanálu k podpoře značky mezi spotřebiteli.

Cílem marketingové komunikace je často překonání neinformovanosti, vytváření image nebo přemostění preferenční mezery na trhu. Hlavními cíli rozumíme zvýšit tržby z prodeje, zvýšit podíl na zisku, zvýšit zisky.

2.1.1 Získání a udržení pozornosti spotřebitelů

Přilákání a udržení pozornosti spotřebitele je prvním krokem komunikace. Pozornost je soustředění smyslů na přijímání vnějších podnětů a poselství.

V praxi se stává, že spotřebitelé ignorují většinu poselství, která se kolem nich vyskytují, a soustředí se pouze na několik. K poselstvím jsou řazeny informace z knih a časopisů, komunikace s přáteli, příbuznými a obchodními partnery, interakce se zaměstnanci obchodu, reklamní šoty v televizi, novinách, na billboardech. Tento výběr spotřebitelem je nazýván selektivní pozorností. Je možné ji vysvětlit jednoduše tak, že nikdo se nemůže soustředit na více věcí najednou, ani není schopen věnovat svou pozornost několika poselstvím najednou. Selektivní pozornost lze vysvětlit také pomocí preferencí, kdy spotřebitel věnuje svou pozornost jen těm předmětům, které má v oblibě. Posledním vysvětlením je to, že lidé si prostřednictvím selektivní pozornosti udržují kognitivní konzistenci, tedy harmonii mezi svými znalostmi a svým chováním [3].

Pro získání pozornosti spotřebitelů je možné určit čtyři různé metody [3]. Jedná se o manipulaci s materiálními podněty, poskytování informací, vzbuzování emocí, nabízení hodnoty. Metody se od sebe liší, avšak obsahují stejné zásady, tedy novost, sílu podnětu, jeho spojení se značkou či produktem a jeho vhodnost pro publikum.

Díky manipulaci s materiálními podněty lze získat nebo naopak odradit pozornost spotřebitelů. Materiální podněty jsou všechny ty, které působí na pět smyslů. Kombinace konkrétních podnětů je velmi důležitá při vytváření atmosféry konkrétní reklamy. Poskytování informací je další způsob, jak pozornost spotřebitelů upoutat. Informační reklama a inzeráty přinášejí spotřebitelům vhodné a přiměřeně objektivní informace. Podněcování emocí, tedy duševních pohnutí, citových vzruchů, je další cesta, jak přilákat pozornost spotřebitelů. Mezi často užívané metody patří rodičovský instinkt, láska ke zvířatům strach, sexuální vzrušení, zvědavost. Poslední cestou získání pozornosti spotřebitelů je nabídka hodnoty. Hodnota je často spojena se samotnou značkou. Hodnota nabízená v reklamě může představovat určitou formu podpory prodeje, např. slevu, vzorek, účast v loterii.

2.1.2 Nástroje marketingové komunikace

Soubor komunikačních prostředků nazýváme komunikačním mixem, dělíme je na mediální a nemediální. Mediální prostředky jsou reklama (advertising), nemediální prostředky představuje podpora prodeje (sales promotion), osobní prodej (personal selling), vztahy s veřejností (public relations) a přímý marketing (direct marketing) [2].

Reklama je neosobní představení a propagace zboží, služeb či myšlenek, a to za úplatu. Zpravidla je provedena reklamní agenturou. Tento komunikační prostředek nejvíce využívají výrobci spotřebního zboží. Pět M reklamy a inzerce zahrnuje poslání (mission), které udává cíle, dále peníze (money), kdy se ptáme, jakou finanční částku můžeme investovat, sdělení (message), média (media), zde vybíráme, jaká média zvolíme, a nakonec měřítko (measurement), které udává, jaká kritéria budou při hodnocení výsledků použita [2].

Funkce reklamy lze rozlišit podle toho, o jaký typ reklamy se jedná. Výrobová reklama má funkci informační, přesvědčovací (též soutěživá), a připomínací. Funkce firemní reklamy jsou obhajovací, informační, soutěživá, připomínací.

Proces reklamní kampaně udává, komu je reklama určena, tedy vymezuje segment, dále sděluje, jaké jsou cíle reklamy, prostředky přidělené na reklamu a reklamní zpráva, a nakonec vypovídá o tom, kdy a kde proběhne reklama. Mezi reklamní média patří televize, rozhlas, noviny, časopisy, poštovní noviny, venkovní reklama. Každé toto médium má své výhody a nevýhody, které ovlivňují jejich výběr a použití danou firmou.

Osobní prodej je přímou komunikací, která pěstuje obchodní vztah mezi dvěma či více osobami. Jeho cílem je prodat výrobek, službu a zároveň vytvořit dlouhodobě pozitivní vztah, který by přispíval k vytváření image. Osobní prodej vytváří všechny typy vztahů od obchodních až po přátelské, vyvolává zpětnou reakci zákazníka, a to ho řadí mezi nejúčinnější nástroje komunikační politiky [2].

Public relations, tedy vztahy s veřejností, mají napomáhat vzájemnému přizpůsobování mezi organizacemi a veřejností. Veřejnost bývá obvykle jak vnitřní, tak vnější. Vnitřní veřejnost velké společnosti zahrnuje interní i externí zaměstnance, vedení, učně, funkcionáře odborů a vedení a zaměstnance poboček společnosti doma i ve světě. Vnější veřejnost představují zákazníci, zásobovači a distributoři, centrální a lokální vláda, finančně zainteresované, nátlakové skupiny zabývající se životním prostředím a jinými problémy, sdělovací prostředky, obchodní a profesní asociace, akademické a výzkumné instituce a obecná veřejnost. Cílem PR je zajistit vhodné klima pro uskutečnění podnikových cílů. Žádný podnik nesmí veřejnost ignorovat, protože si dobře uvědomuje, že pozitivní obraz o něm je velmi důležitý. PR zdůrazňuje sociální a ekologickou zodpovědnost firmy. Často také napravuje škody způsobené nevhodnou reklamou. Řadíme sem sponzorování rozmanitých prospěšných akcí, pořádání dnů otevřených dveří, dary na charitativní účely, církvím, školám, nemocnicím [2].

Přímý marketing představuje adresnou komunikaci se zákazníky, která je zaměřena na prodej zboží. Používá jedno i více médií, aby byla dosažena měřitelná odezva u zákazníků,

nebo uskutečněna transakce z jakéhokoliv místa. Přímý marketing je uskutečňován prostřednictvím pošty, telefonu, televizního vysílání, rozhlasu, novin, časopisu, nikdy ne osobně. Přímý marketing je uplatňován nejen při prodeji spotřebního zboží konečným spotřebitelům, ale také mezi firmami. Jeho znakem je, že se zaměřuje na vybraný, malý segment zákazníků. Firma si vede databázi zákazníků, které pravidelně kontaktuje, a dále seznam těch, kteří se mohou o dané výrobky zajímat [2].

Mezi výhody patří to, že nakupování z domácnosti je pohodlné, šetří čas, lze porovnat výhodnost jednotlivých nákupů dle katalogů nebo on line služeb. Přímý marketing přináší pozitivita i prodejci. Provozovatel přímého marketingu uzpůsobí svoje sdělení pro zákazníky, vytváří s každým z nich dlouhodobé osobní vztahy, dokáže přesně měřit odezvu na svou propagační kampaň.

Hlavní nástroje přímého marketingu jsou katalogový prodej, přímý zásilkový marketing, telemarketing, televizní marketing s přímou odezvou, dále přímý marketing pomocí rozhlasu, časopisů, novin, a nakonec on line marketing, což je elektronické nakupování.

2.1.3 Marketingová komunikace v družstvu Kooperativa

Pozornost spotřebitele je firmou získána na základě její dlouholeté tradice a místa firmy na trhu. Jedná se totiž o tradičního výrobce v oboru kovo a družstvo je hlavním výrobcem v České republice. Jak již bylo uvedeno, firma si své zákazníky sleduje, díky databázi má o nich přehled, kolik výrobků odebírají a jak často.

Zákazníci se o firmě mohou dozvědět z různých pramenů, např. z odborných časopisů, také najdou její prezentaci na internetu. Zde jsou uvedeny důležité informace o družstvu, jeho zaměření i umístění, zákazníci zde najdou i potřebné kontakty na jednotlivá oddělení podniku.

Firma se prezentuje zejména v odborných periodikách či katalozích, jako jsou Stavební noviny, Kovo dřevo stavby, Architekt, Stavební katalogy, odkaz lze najít také ve Zlatých stránkách, Inform katalogu. Propagační letáky dostávají odběratelé při prodejních akcích, firma je dále uvedena na webových stránkách odběratelů, její odkaz je i na webových

stránkách firmy Czechstav. Mimo stálou reklamou se firma připomíná navíc dvakrát měsíčně během stavební sezóny. Do reklamních akcí firma ročně investuje odhadem asi Kč 500 000,--.

Ohledně public relations lze konstatovat, že akce typu dny otevřených dveří firma nepořádá, zato však poskytuje drobné sponzorské dary. Pro nejváženější klienty je koncem roku pořádána slavnostní večeře a posezení nazvané „Uzený kapr“.

Přímý marketing firma nevyužívá, avšak je vedena databáze zákazníků. Zde jsou zaznamenány údaje o firmě a vedeny informace o dosaženém obratu, platební morálce.

2.2 Podpora prodeje

Podporou prodeje rozumíme jakýkoliv časově omezený program prodejce, který má učinit svou nabídku atraktivnější pro zákazníky. Zároveň je vyžadována jejich spoluúčast ve formě okamžité koupě nebo nějaké jiné činnosti. Řadíme sem kupony, loterijní hry, rabaty, vzorky nebo snížení cen. Podpora prodeje zpravidla platí pro přesně definované a spotřebitelům předem známé časové období, neodmyslitelná je zde zpravidla aktivní účast spotřebitelů. Ta spočívá v použití kuponu, zapojení do soutěže, použití vzorku nebo koupi produktu do určitého data [1].

2.2.1 Cesty podpory prodeje

Při charakterizování cesty podpory prodeje rozlišujeme, zda se jedná o spotřebitelskou, obchodní nebo firemní podporu prodeje. Termín cesta je zde vztažen k tomu, jakou distribuční cestou podpora prodeje prochází. Podpora prodeje zprostředkovateli je nabízena výrobcem distributorovi, velkoobchodníkovi nebo maloobchodníkovi. Podpora prodeje v maloobchodě je nabízena maloobchodníkem spotřebiteli. Podpora prodeje spotřebiteli je nabízena výrobcem přímo spotřebiteli. Každý z těchto typů má rozdílné cíle i metody [2].

Hlavním cílem každé podpory prodeje je vyvolat pozitivní reakci u spotřebitelů. Podpora prodeje spotřebiteli tak činí přímo, podpora prodeje zprostředkovateli a v maloobchodě to ovlivňuje nepřímo. Výrobci nabízejí podporu prodeje zčásti i proto, aby motivovali

maloobchodníky k používání podpory prodeje značky spotřebitelům v maloobchodě. Jedná se o strategii tlaku, pomáhá totiž výrobci protlačit produkt distribučním systémem. Podpora prodeje spotřebiteli se nazývá naopak strategie tahu, protože vytváří primární poptávku po produktu, která ji táhne distribučním systémem [2].

2.2.2 Podpora prodeje zprostředkovatelům

Pojem zprostředkovatel, dealer, zahrnuje velkoobchodníky, distributory a maloobchodníky. V praxi je podpora prodeje zprostředkovatelům zaměřena na maloobchodníky, protože jsou posledním článkem, s jehož pomocí můžeme výhody podpory prodeje předat spotřebitelům. Je třeba získat pro značku přiměřenou distribuci z hlediska počtu maloobchodníků, kteří značku prodávají, a rovněž z hlediska prostoru v regálech, které může každý maloobchodník značce poskytnout [2].

Tato podpora prodeje je výhodná, protože přitahuje pozornost prodejního personálu, maloobchodníků a spotřebitelů k jedné konkrétní značce. Dále tato podpora vnáší do maloobchodního prostředí různorodost, vzrušení, naléhavost. Také je podstatným nástrojem cenového rozlišení mezi maloobchodníky, kteří pak rozlišují mezi spotřebiteli. Firma je tak schopna nabídnout výhody jen segmentům, kterým je toho třeba. Výrobci mohou díky tomuto druhu podpory konkurovat nízkým cenám soupeřů, avšak nemusí stále snižovat ceníkové ceny.

Rozlišujeme tři skupiny cílů. Jedná se o rozšíření distribuce, kontrolu zásob a stimulaci maloobchodní podpory prodeje. Rozšíření distribuce zahrnuje získání distribuce nebo prostoru na regále pro novou značku a také zvýšení distribuce nebo prostoru na regále pro stávající značku. Kontrola zásob znamená vytvářet zásoby u maloobchodníka a vyhnout se tak nedostatku zásob, přesunovat zásoby spojené s náklady z výrobce na maloobchodníka a vytvářet zásoby u maloobchodníka a omezit reakci na konkurenční podporu prodeje [2].

Podporu prodeje zprostředkovatelům můžeme klasifikovat jako primárně stimulativní, nebo komunikativní. Primárně stimulativní podpora prodeje je cenová či necenová. Výhodná obchodní nabídka je jakákoliv podpora nabízená maloobchodníkovi výrobcem, která zahrnuje všechny stimulativní typy podpory prodeje, a to cenové i necenové.

Obchodní nabídka vycházející z cen je časově omezené snížení ceny výrobku, které je maloobchodníkovi nabízeno. Patří sem slevy z fakturované částky, množstevní slevy, cílové stimuly, placení za výkon. Cílové stimuly jsou finanční odměny pro maloobchodníky, pokud splní dané cíle. Placení za výkon je reprezentováno slevami vyplácenými maloobchodníkovi jen na zboží, které prodal spotřebitelům se slevou. Při součtu-odpočtu poskytuje výrobce maloobchodníkovi slevu na základě počtu zboží, které bylo prodáno v době platnosti obchodní nabídky. Elektronické sledování prodeje je využito při zaznamenávání objemu prodeje pokladním skenerem [2].

Necenové obchodní nabídky zahrnují příspěvky na vystavování zboží, nátlakové peníze, obchodní soutěže, stimuly, financování. Příspěvky na vystavování zboží platí výrobci maloobchodníkům za vhodné umístění zboží na regálech. Nátlakové peníze, také peníze na ulici, jsou platbou výrobce maloobchodníkovi s cílem podpořit značku a získat dobrou pověst. Obchodní soutěže jsou organizovány výrobcem pro maloobchodníky. Odměnou v těchto soutěžích by mělo být něco, co maloobchodníci nemohou dát sami sobě, a zároveň musí odměna poskytnout výrobcí možnost k motivaci maloobchodníků. Stimuly jsou podněty nabízené výrobcem prodávacům v maloobchodě s cílem motivovat je k lepšímu prodeji výrobku. Financování značí to, že výrobce poskytuje maloobchodníkům takové podmínky, které jim pomáhají zaplatit za jeho zboží [2].

Komunikativní podpora prodeje zahrnuje podporu informativní nebo motivační. Informativní podpora prodeje zprostředkovatelům zahrnuje takové propagační aktivity výrobců, při kterých jsou poskytovány informace přímo maloobchodníkům, nebo jim umožňují informovat spotřebitele. Do první skupiny řadíme konference, obchodní přehlídky, výstavy, druhá zahrnuje společnou reklamu, podporu výstavek. Motivační podpora prodeje zprostředkovatelům je reprezentována prodejními konferencemi, hrami a loteriemi. Prodejní konference jsou organizována a sponzorována výrobcem, setkávají se zde všichni maloobchodníci konkrétního regionu. Maloobchodníci jsou zde motivováni, školeni ohledně značky a také připravováni na zavádění nových výrobků na trh. Obchodní loterie jsou opět organizovány pro maloobchodníky výrobcem, přičemž výherce je určen náhodně [2].

Při realizaci podpory prodeje zprostředkovatelům se můžeme setkat i s různými problémy. Pokud chceme zhodnotit úlohu podpory prodeje zprostředkovatelům na dnešních trzích, musíme posoudit náklady a výnosy u výrobců, maloobchodníků a také spotřebitelů. Určité náklady přesahují přímé náklady na podporu prodeje, některé jsou skryté a během plánování podpory prodeje se nám zcela jasně neprojeví. Znalost problematiky však umožní manažerům efektivně využívat tento silný nástroj podpory prodeje. Hlavní náklady jsou představovány konflikty na distribuční cestě, rozptýlení manažerů, náklady na zásoby, časový harmonogram výroby, náklady na nakupování předem a na odklání [3].

V praxi pracují zúčastněné strany na odstranění případných problémů společnými silami. Tato snaha se nazývá účinná reakce spotřebitele (Efficient Consumer Response – ECR) [3]. Jedná se o manažerský systém, který se snaží odstranit nedostatky distribuce a podpory prodeje zboží. Jednotlivými prvky efektivní reakce spotřebitele jsou následující: efektivní sortiment zboží v obchodě, efektivní doplňování zboží, efektivní zavádění výrobků, efektivní podpora prodeje. Efektivní sortiment zboží je dán efektivní výrobou, skladováním, uchováním a odběrem zboží. Efektivní doplňování zboží představuje časový pohyb zboží z výroby prostřednictvím distributorů k maloobchodníkům. Efektivní zavádění výrobků znamená, že na trh jsou zaváděny jen ty výrobky, které jsou žádané. Efektivní podpora prodeje poskytuje výhodné obchodní nabídky jen na zboží, kde část výhody přechází na spotřebitele.

2.2.3 Podpora prodeje spotřebitelům

Jedná se o snahu výrobce oslovit přímo zákazníky bez závislosti na maloobchodníkovi. Výhoda této nezávislosti spočívá v tom, že se firma vyhne malému předávání výhod spotřebitelům maloobchodníky, ke kterému dochází při výhodných obchodních nabídkách. Spotřebitelská podpora zároveň představuje mnohé náklady, přináší rizika a organizační problémy [2].

Mezi tyto typy podpory prodeje řadíme kupony výrobců, slevy, cenové balíčky, prémie, společnou podporu výrobců, bonusové programy, loterie a soutěže, poskytování vzorků.

Kupony výrobců jsou certifikáty, které nabízejí spotřebitelům konkrétní pevně stanovené slevy z ceny výrobků. Předpokladem je ovšem splnění daných podmínek. Kupony jsou distribuovány pomocí tisku, pošty, na obalu výrobků, u maloobchodníka. Kupony pomáhají rozlišovat spotřebitele lépe než další způsoby prodeje se slevou. Pomáhají vybudovat model pro opětovné nákupy a přesvědčují spotřebitele o užitech z výrobku nebo jim ho mohou připomenout.

Slevy, též vratky, jsou záruky firem, které zvýhodňují spotřebitele při nákupu daného produktu a při splnění určitých kritérií. Slevy však mají u spotřebitelů opožděnou odezvu, navíc vyžadují daleko větší úsilí při uplatňování než kupony. Proto jsou z hlediska diskriminace silnější a musí mít vyšší nominální hodnotu než kupony [2].

Cenové balíčky jsou nástrojem pobídkové podpory prodeje a výrobce jimi dočasně nabízí sníženou cenu. Jejich sdělovací nebo cenově diskriminační role je minimální.

Prémie jsou dary, které firma věnuje spotřebitelům zdarma nebo za cenu sníženou. Rozlišujeme prémie v obale nebo při nákupu, prémie zasílané poštou a samolikvidační prémie. Samolikvidační zde znamená, že prodejní cena pro spotřebitele pokrývá firemní nákupní cenu, náklady na balení a poštovné. Přínos premii spočívá v tom, že vyvolávají náklonnost k dané firmě, pobízejí k nákupu výrobků, stimulují k opětovné koupi a připomínají výhody produktů.

Společná podpora prodeje dvou či více produktů jedné nebo více firem vytváří úspory firmám nebo nové užítky pro spotřebitele. Svazky jsou tvořeny na základě komplementárních výrobků či služeb, stejné skupiny spotřebitelů, stejné příležitosti ke spotřebě, stejného nákupního místa, stejného motivu, stejné příčiny. Vyjmenovaná východiska je možné nekonečně doplňovat dle potřeb výrobce. Společná podpora prodeje by měla být jednoduchá, se sdílenou zodpovědností, stejnou image a měla by přinášet úspory firmě a prospěch spotřebitelům [3].

Bonusové plány jsou programy, při kterých kupující kumuluje body a za ně potom získá stejný či jiný výrobek. Jejich cílem je přitáhnout a také udržet loajalitu spotřebitelů.

Efektivní bonusový program by měl být zaměřen na slibné zákazníky, měl by budovat jejich loajalitu, vytvářet pro ně hodnotu, kterou nemají možnost získat jinde či jinak, a měl by vytvořit ziskové a ne nákladové centrum.

Loterie a soutěže mají za úkol zvýšit objem prodeje díky vytváření rozruchu kolem určité značky. V loteriích je vítěz určen náhodně, v soutěžích je zčásti určen pravidly.

Poskytování vzorků znamená zpřístupnění daného výrobku spotřebitelům na zkoušku zdarma nebo se slevou. Jedná se o jeden z nejnákladnějších druhů podpory prodeje, ale je to zároveň nejefektivnější prostředek seznamování spotřebitelů s novým výrobkem. Tento postup je použit zejména tehdy, když výrobek dané firmy má přednosti před konkurenční značkou, ale výrobce si toho není vědom. Vzorky jsou spotřebitelům distribuovány a ti si je doma vyzkoušejí. Ukázkové, zkouškové kupony mají vyšší nominální hodnotu, než je obvyklé, a proto povzbuzují spotřebitele k vyzkoušení produktu. Zkouška je akce, kdy firma zpřístupní svůj výrobek k vyzkoušení v určitou dobu na konkrétním místě.

2.2.4 Cenová podpora prodeje

Změna ceny je jednou ze základních činností spojených s podporou prodeje. Může být přímá a okamžitá (příkladem je sleva z ceny), dále okamžitá, ale spojená s podmínkou (situace s kupony), opožděná a podmíněná (jako u úhrad), nebo nepřímá (při poskytování dárků či služeb spojených s prodejem) [2].

Volba vhodné strategie provádění cenových změn je ovlivněna četnými zásadami, které jsou odvozované tradičně z ekonomické teorie. Nedávné výzkumy chování se však zaměřují na skutečné chování spotřebitelů na rozdíl od chování předpokládaného ekonomickou teorií.

Znalost cen a slev, tedy informovanost spotřebitelů, není nutnou podmínkou k tomu, aby byl celý trh citlivý na ceny [3]. Trhy jsou zpravidla segmentovány, někteří spotřebitelé jsou vůči cenám velmi citliví, jiní jim věnují jen částečnou pozornost a další je ignorují. Spotřebitelé nemusejí vynakládat úsilí na zapamatování si cen a energii pak věnují na důležitější úkoly. Stačí jim porovnávat ceny výrobků vystavených v regálech obchodů.

Využívají ceny konkurenčních značek v regále jako ceny referenční a zakoupí si tu značku přijatelné kvality, která má nejnižší cenu. Důležitým cílem podpory prodeje je tedy udržení kroku s konkurencí.

V souvislosti s cenovou podporou prodeje se setkáváme s termínem cenová diskriminace. Jedná se o účtování různých cen různým spotřebitelům. Cílem je získat od každého z nich tolik peněz, kolik je ochoten zaplatit. Je jí však třeba používat uvážene, protože mohou následovat problémy s poctivostí. Strategie slev (diskontní strategie) mohou představovat záměrnou a dlouhodobou strategii firmy s cílem maximalizovat zisky [3].

Existují tři východiska cenové strategie, tedy tři typy strategií. Jsou to periodické, náhodné a vymezuující slevy. Strategie periodických slev spočívá v tom, že daná firma účtuje segmentům spotřebitelů různé ceny během odlišných časových období. U náhodných slev je třeba odlišit spotřebitele, kteří jsou informováni od těch druhých. Neinformovaným spotřebitelům se nevyplatí sledovat slevy, nakupují náhodně. Informovaní spotřebitelé naopak vyhledávají slevy efektivně. Nepříliš časté slevy zabraňují unikům, protože informovaní spotřebitelé nedostanou nízkou cenu se štěstím bez vyhledávání. Náhodné slevy ztěžují spotřebitelům možnosti odhadu, kdy k nim dojde, a zachovávají tak vysoké náklady na vyhledávání. Náhodné slevy firmě také pomohou rozlišit zákazníky loajální a přeběhlíky. Loajální zákazníci mají značku v takové oblibě, že jsou ochotni ji kupovat za běžnou cenu. Přeběhlíci ji mají také v oblibě, ale koupí ji pouze za cenu zlevněnou. Vymezuující slevy jsou použity tehdy, když je třeba, aby nový segment vyhověl určitým požadavkům. Pak teprve může získat oprávnění k poskytnutí slevy. Sleva na sekundárním trhu je metoda stanovení nižší ceny pro nový nezávislý tržní segment [3].

Reakce spotřebitele na cenovou podporu prodeje je dalším bodem této problematiky. Spotřebitelé nereagují na absolutní cenu, ale na cenu, kterou srovnávají s cenou referenční. Ta vychází z cen, které spotřebitel zaplatil v minulosti, ze současných cen na trhu nebo z cen očekávaných v budoucnosti. Je to standard spotřebitelů ke srovnání cen [3]. Velmi malých rozdílů v cenách v porovnání s referenčními cenami si spotřebitel nemusí všimnout. Zjistí-li, že cena je vyšší než cena referenční, vnímá to jako ztrátu, nižší cenu považuje za zisk.

2.2.5 Podpora prodeje v družstvu Koopeativa

Firma udržuje kontakt asi s jedním stem zákazníků, kteří odebírají produkty v oboru kovo. Hlavní zákazníky firmy tvoří velkoobchody, které odebírají 85% celkové produkce. Je jich asi 30, mezi nejvýznamnější velkoobchodní odběratele patří Raab Karcher, Stavoartikel, Mandaus, Bierhanzl, Skanska, Elektram, Elfetex, Electrosun, Ellaso. Následuje asi 55 maloobchodních odběratelů a 15 stavebních firem. Jejich nízký podíl je dán jako důsledek jejich neuspokojivé platební morálky. Někdy je ovšem problematické odlišit velkoobchodní a maloobchodní klienty, protože i velkoobchodníci mají maloobchodní prodej a na druhé straně někteří maloobchodníci prodávají zárubně do dalších maloobchodů. Některé stavební firmy pak mají vlastní prodejny stavebnin.

Firma využívá primárně stimulativní podporu prodeje pouze ve formě cenové, kdy jsou maloobchodníkům nabízeny slevy. Výše rabatů je stanovena podle dosaženého odběru výrobků v minulosti. V běžném období jsou používány stimulační bonusy, také je možná srážka z ceny při platbě ve zkrácené lhůtě. Necenovou podporu prodeje firma nevyužívá, protože neposkytuje žádné příspěvky maloobchodníkům, kteří její zboží vystavují.

Komunikativní podpora prodeje je zde ve formě účasti na výstavách. Firma se prezentuje na Stavebním veletrhu Brno, kam jezdí zpravidla 3 pracovníci, kteří zde 1 týden představují produkty. Na veletrh Ampér jezdí dvakrát ročně 2 pracovníci na 3 dny. Konference, obchodní přehlídky ani společnou reklamu či podporu výstavek firma nerealizuje.

Motivační podpora prodeje zprostředkovatelům probíhá ve formě prezentací a hromadných školení prodejců. Prodejní konference, hry či loterie organizovány nejsou.

Cenová podpora prodeje je realizována výhradně u velkých odběratelů. Různým spotřebitelům jsou účtovány různé ceny, vše se odvíjí od výše jejich odběru v Kč. Procentní sazby u jednotlivých odběratelů jsou ovšem obchodním tajemstvím podniku.

2.3 Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) znamená Řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o aktivní řízení vztahů s jednotlivými zákazníky ve všech kontaktních bodech. Pod pojmem zákazník je zde chápán interní uživatel, partner, dodavatel a další subjekt, který přichází do styku s firmou. Účelem tohoto přístupu je navázání oboustranně výhodného dlouhodobého vztahu. Je to podniková strategie určená pro výběr a řízení zákazníků s cílem maximalizovat jejich dlouhodobou hodnotu pro danou společnost. CRM není pouze o udržení zákazníků – to je pouze prostředkem k dosažení cíle, kterým je zvýšení profitability zákazníka. CRM vyžaduje zákaznický orientovanou strukturu, procesy a celou podnikovou filozofii.

Na CRM je třeba nahlížet jako na způsob podnikání podporovaný vedením organizace a patřící celé firmě. Úspěch vyžaduje upřímné a oddané nasazení vedoucích pracovníků s cílem integrovat CRM do celkové strategie firmy. Nestačí, když se na zákazníka zaměří pouze lidé na úseku prodeje, marketingu, služeb. Celá organizace se podílí na životně důležitých informacích a celá organizace se musí zaměřit tržně.

2.3.1 Přínos CRM

Pokud chce firma znát pravou hodnotu svého zákazníka, musí mít jasný přehled sama o sobě, svém chodu a výsledcích. Aktualizace vazeb se zákazníky pomáhá zapojit je do obchodování a tím zvýšit obrát. Zvyšování obrátu je pouze jedním způsobem, jak lze zvýšit ziskovost. Druhou stránkou ziskovosti je schopnost účinně a efektivně se se svými zákazníky ovlivňovat a doplňovat. Aby toto vzájemné působení mohlo být co nejvýnosnější, firma musí mít dobrý přehled o svých obracech, zdrojích a službách. Informace o vzájemné interakci mezi firmou a zákazníkem umožní předvídat poptávku, rozpoznávat problémové oblasti a sledovat, které zakázky již byly uzavřeny.

Ze vztahu s každým zákazníkem je třeba vytěžit maximum. Proto je nutné soustředit se na ty zákazníky, kteří přinášejí největší zisky, a snížit počet těch, kteří jsou neziskoví. Při stanovování hodnoty zákazníka je vhodné brát v potaz hodnotu zákazníka po celou dobu, po kterou je s ním firma ve styku.

2.3.2 Customer Care Center

Pod tímto pojmem se rozumí Call centra. Ta začala vznikat počátkem 90. let, kdy bylo jejich úkolem pouze zodpovídat dotazy volajících. Později se díky návaznosti na vývoj podnikových informačních systémů jejich funkce rozšířila. V současné době existuje velmi silná provázanost mezi IT a telekomunikačními technologiemi. To umožňuje identifikovat zákazníka ještě před přijetím hovoru, následně je operátorovi na obrazovce monitoru zobrazován postup celého rozhovoru. K dispozici jsou okamžitě informace o daném klientovi, operátor má přístup k potřebným aplikacím tak, aby mohl efektivně a co nejrychleji vyřešit problém zákazníka.

2.3.3 Software pro CRM

Pro podpoření interakce se zákazníkem lze použít CRM software. Jeho použití umožní řízení komunikace se zákazníky, sběr dat, získání informací, zlepšení přístupu k zákazníkům, zvýšení efektivity péče o ně. Stěžejní částí komplexního CRM je software pro podporu obchodníků a obchodních případů (Sales Force Automation). Software podporuje vyhledávání potenciálních zákazníků, sleduje celý život obchodního případu, vyhodnocování dat z prodeje a další funkce.

Další aplikací je Marketing Automation. Je to skupina, které se zaměřuje na podporu cíleného marketingu. Zahrnuje takové funkce, jako je výběr vhodného zákaznického segmentu, analýza efektivnosti kampaně nebo komunikačního kanálu.

Pro CRM lze použít také analytické systémy, které slouží pro hledání a využívání informací skrytých v již získaných datech o zákaznících, které firma vlastní. Předmětem této části CRM je segmentace zákazníků, analýza profitability, sledování chování zákazníků, analýza nákupního košíku, vyhodnocování věrnostních programů.

Nejmladší oblastí CRM systému jsou eCRM. Tyto systémy využívají nových technologií a komunikačních prostředků. Sem patří portálové technologie, interakce pomocí internetu, personalizovaný web support.

2.3.4 Informace o zákaznících v družstvu Kooperativa

Jak již bylo uvedeno, firma disponuje informačním systémem, který obsahuje o zákaznících různé informace, jako jsou název, sídlo, IČO a DIČ, lze zde sledovat, kolik produktů firmy odebírají, jaká je jejich platební morálka apod. Software ovšem neumožňuje sledovat celý život jedné konkrétní zakázky, stav rozpracovanosti výroby atd.

3 Zákaznická věrnost, očekávání a vnímání, zákaznické služby

3.1 Budování zákaznické věrnosti

Věrní zákazníci přináší každé firmě mnohé, protože dávají doporučení, rozšiřují své obchodní vztahy, ochotně zaplatí za produkty jen kvůli dobrým službám. Věrní zákazníci také snižují prodejní náklady, protože je levnější prodávat lidem, kteří už zákazníky jsou, dále se snadněji obsluhují, jsou přátelští a spolupracují. Příznivě ovlivňují fluktuaci a morálku zaměstnanců a také jsou důvodem k hrdosti ve firmě.

Mezi důvody, proč zákazníci od firmy odcházejí, patří zejména jejich odstěhování se jinam, vytvoření jiných přátelských vztahů, konkurenční důvody, nespokojenost s produkty nebo službami, lhostejný přístup majitele, ředitele nebo zaměstnance k zákazníkům.

Je známo, že pouze 4% nespokojených zákazníků si stěžují, ostatní jednoduše odejdou k jiné firmě. Průměrný zákazník, který měl s firmou potíže, o tom řekne 9 až 10 dalším lidem. Zákazník, který učinil s firmou pozitivní zkušenost, o tom řekne 3 až 5 lidem. K vyrovnaní důsledků jedné negativní zkušenosti jsou tedy zapotřebí 3 až 4 zkušenosti pozitivní [3].

3.2 Očekávání a vnímání

Je správné vynaložit čas, úsilí i finanční prostředky na zlepšení kvality základních služeb, ale nelze zanedbávat služby zákaznické, tedy lidskou úroveň. Jakékoli zlepšení obou těchto služeb musí vycházet z úvahy o tom, co je důležité ze zákaznickova hlediska, jaká jsou jeho očekávání, jak naši firmu vnímá. Na každou firmu a její práci je třeba se dívat očima zákazníka. Jeho vnímání zážitku spojeného s určitou organizací je rozhodující zkouškou. I když si pracovníci myslí, že zákaznickým potřebám vyhověli, je nejdůležitější, jak to vnímá právě on.

Pozitivní rozdíl mezi očekáváním zákazníků (co si myslí, že se stane) a jejich vnímáním našich zákaznických služeb (to, co se z jejich hlediska během obsluhy skutečně stalo) vytváří zákaznickou věrnost. Zákazníky je tedy třeba stále příjemně překvapovat, zanechávat v nich příjemné vzpomínky.

Lze rozlišit sedm hříchů služeb: apatie, odbývání, chlad, blahosklonnost, robotismus, organizační řád, výmluvy[4].

V praxi je možné se setkat s apatickým prodávčem, který se v práci nudí a nikdo mu nepřipomene, že jeho úkolem je sloužit zákazníkům. Odbývání je snaha zbavit se zákazníka odmítnutím jeho žádosti o pomoc, která se týká jeho potřeby nebo problému. Proávč odbyde klienta nějakou frází a zbaví se tak případné práce navíc. Chlad se projevuje jako chladné nepřátelství, odměřenost, nevšímavost a netrpělivost vůči zákazníkovi. Blahosklonnost je otcovský postoj k zákazníkovi, kdy dává zaměstnanec najevo, že nepovažuje zákazníka za dostatečně inteligentního, aby mohl pochopit určité skutečnosti.

Robotismus je stav, kdy plně mechanizovaný pracovník věnuje každému zákazníkovi stejný program stejných pohybů a frází bez jakékoli vřelosti a individuality. Variantou je žena-robot s permanentním úsměvem filmové hvězdy. Organizační řád je někdy povýšen nad spokojenost zákazníka bez ohledu na to, že člověk sloužící lidem by měl dělat výjimky a hlavně používat zdravý rozum. S tímto problémem se lze setkat např. v bankách. Výmluvy jsou takovou situací, kdy je klient poslán jedním úředníkem k dalšímu a tak dále. Nakonec se zákazník často ocitne na původním místě, aby zjistil, že mu pracovník doopravdy nemůže vyjít vstříc.

3.3 Základní a zákaznické služby

Hlavní důvod, proč je třeba rozlišovat základní služby a zákaznické služby, spočívá v tom, že je zapotřebí vědět, o co je třeba na dvou různých úrovních usilovat a co je nutné zvládnout. Poskytnutím více základních služeb se obvykle nezvýší spokojenost zákazníka, avšak nedosahuje-li základní služba úrovně předpokládané zákazníkem, je zákazník nespokojen. Cíle základních služeb a zákaznických služeb jsou odlišné. Základní služby mají zákazníka uspokojit, zákaznické ho mají oslnit [5].

3.3.1 Kvalita základních služeb

Základní služby jsou takové produkty a služby, které firma nebo pracovní tým poskytují zákazníkům v oboru svého podnikání, jež tvoří základ její existence. Bez těchto základních služeb by jakákoliv firma nebo tým ztratily smysl.

Základní služby charakterizují tři prvky: kvalita produktu nebo služby, cena, dodávka a její spolehlivost, včasnost [3]. Zákazníci očekávají, že základní služby budou velmi kvalitní. Kdyby nebyly, nepřišli by k dané firmě jako k první.

3.3.2 Pečlivé zákaznické služby

Zákaznické služby představují systém dodání produktu nebo služby - způsob, jak se se zákazníkem jedná během obchodní transakce. Zahrnují jak lidi, kteří se na nich podílejí, tak použité postupy (metody, praktiky, způsoby práce). V každém okamžiku, kdy se zákazník setkne s konkrétní firmou, dává ve své mysli jakési vysvědčení, hodnotí kvalitu obsluhy při vzájemném kontaktu. Toto vysvědčení je odrazem jeho zkušenosti. Je důkazem toho, jak jsou zákaznické služby důležité pro vytváření zákaznické věrnosti.

Zákaznické služby zahrnují 4 věci, které zákazník vyžaduje: přátelské, pečlivé služby, pružnost, vyřešení problému a nápravu [4]. Přátelské, pečlivé služby znamenají, že zákazníci chtějí být obsluhováni zdvořile a uctivě. Chtějí mít pocit, že oni jsou důležití. Pružnost je situace, kdy zákazníci chtějí, aby se systém přizpůsobil jim a jejich individuálním potřebám. Nechtějí slyšet, že to nejde. Přejí si, aby byl nalezen způsob, jak jim dát to, co potřebují nebo chtějí.

Při vyřešení problému si zákazníci přejí, aby jejich problém vyřešil hned první pracovník, se kterým přijdou do styku, a ne vedoucí nebo ředitel. Může to být problém obchodní nebo lidský. Náprava přichází, když organizace nebo zaměstnanec udělali chybu, a zákazník požaduje, aby se mu omluvili, chybu napravili, udělali něco navíc a ještě mu poskytli nějakou výhodu. Chce, aby se to vyřídlilo rychle a k jeho spokojenosti.

3.3.3 Kvalita služeb v družstvu Kooperativa

Sledovaný podnik si neustále musí hlídat, aby jeho zákazníci neodcházeli ke konkurenci. Pokud se tak ovšem rozhodnou, přestanou jednoduše komunikovat a objednávat zboží. Firma tak nemá možnost získat jakoukoli zpětnou vazbu, aby si zjistila, se kterými jejími službami zákazník byl či nebyl spokojen. Nemůže se potom snažit o zlepšení základních nebo zákaznických služeb.

Proto si vedení firmy uvědomuje, že kvalita základních služeb je podstatným předpokladem při udržení zákazníka. Ve sledovaném podniku je stanoven závazný postup při kontrolách sloužících k zabezpečení kvality výroby. Cílem kontrol je vytvoření a udržení řízených podmínek při realizaci výroby a poskytování služeb při stabilizované úrovni produkce v souladu s požadavky zákazníků.

Kontrola je činnost, která směřuje ke zjištění, zda výrobek má požadované vlastnosti a parametry. V podniku je prováděna kontrola vstupní, výrobní, mezioperační, výstupní, dále kontrola kompletnosti a je také vedena dokumentace kontrol. Posloupnost kontrol v typickém výrobním procesu je znázorněna v příloze č. 3.

Vstupní kontrola zajišťuje, aby neshodný výrobek, materiál či polotovár nebyl použit k dalšímu zpracování a aby s ním bylo nakládáno jako s neshodným výrobkem. Postup je stanoven ve Směrnici pro řízení neshod, nápravných a preventivních opatření – SM 002/2001 (příloha č. 4).

Výrobní kontrola má eliminovat vliv možných neshod v průběhu výrobních operací. Je prováděna v souladu s instrukcemi popsány v příslušném technologickém výrobním postupu. Kontrola mezioperační je prováděna v době mezi jednotlivými výrobními operacemi. Jejím úkolem je eliminovat případný negativní vliv dopravy na kvalitu výrobku a vyloučit možnost záměny zpracovávaného materiálu.

Výstupní kontrola je realizována při předání hotových výrobků do skladu hotové výroby, případně kontrola mezi zákazníkem a dodavatelem služby, o jejímž provedení a výsledku

je sepsán zápis. Následuje kontrola kompletnosti a ta má zajistit, aby dodávané výrobky byly kompletní a ve shodě s požadavky zákazníka.

Dokumentace kontrol je soubor řízených dokumentů systému jakosti, který obsahuje písemný důkaz o výsledcích provedených kontrol. Jsou zde uvedena jména osob, které kontroly vykonaly.

Ve sledovaném podniku je přesně vymezeno, jak jsou rozděleny pravomoci a odpovědnosti, které ze sledování kvality výrobků vyplývají. Za věcně správnou a úplnou definici požadovaných vlastností a jakosti nakupovaných materiálů je odpovědný konstruktér příslušného výrobku. Úplná specifikace nakupovaného materiálu je uvedena v souladu s příslušnými konstrukčními normami ve výkresové dokumentaci výrobku. Za shodu mezi definicí vlastností a jakostí nakupovaného materiálu a skutečně objednaným materiálem je odpovědný referent zásobování. Případná odchylka od tohoto stavu musí být písemně odsouhlasena konstruktérem výrobku.

Při příjmu materiálu na sklad je vedoucí skladu odpovědný zejména za provedení kontroly ohledně formální shody materiálu objednaného a dodaného, dále následuje kontrola množství a kvality a také kontrola základních rozměrových parametrů dodaného materiálu. Pokud je zjištěna neshoda, je postupováno v souladu se SM 002/2001. V případě výskytu pochybností je ke spornému případu přizván referent zásobování spolu s představitelem pro jakost, který rozhodne o dalším postupu.

O případném zjevném poškození dodaného materiálu během dopravy je zhotovena fotodokumentace, kterou pořizuje představitel pro jakost. Za dopravu a řádné uložení materiálu ve skladovacích prostorech družstva je zodpovědný vedoucí skladu. Ten také odpovídá za řádné a trvalé označení veškerého skladovaného materiálu.

Za vstupní kontrolu materiálu dodávaného ze skladu do výroby odpovídá mistr příslušného výrobního úseku. V této fázi jsou kontrolovány základní rozměrové parametry, které musí odpovídat příslušné technické dokumentaci, tedy výrobním výkresům a technologickým postupům. O průběžně prováděných kontrolách jsou vedeny písemné záznamy. Pokud je

zjištěna neshoda, je opět postupováno dle SM 002/2001 a v případě pochybností je ke spornému případu přizván představitel pro jakost a výrobní náměstek, který rozhodne o dalším postupu. O poškození během dopravy je zhotovena fotodokumentace. Výrobní polotovary jsou skladovány řádně označené a chráněny před poškozením.

Před dalším zpracováním polotovary procházejí mezioperační kontrolou, kterou provádí pracovník konající příslušné technologické operace. Finální produkt je před uložením do skladu hotové výroby namátkově kontrolován pracovníkem skladu. Jsou kontrolovány základní rozměrové parametry a případné zjevné vady. Při neshodě je užita SM 002/2001, hotové výrobky jsou skladovány řádně označené, za to odpovídá pracovník provádějící jejich uskladnění. O všem je zhotoven zápis.

Při expedici dohlíží pracovník na to, aby byly tyto výrobky odevzdány k dopravě v požadovaném množství, sortimentu a bez zjevných vad. Kontrola kompletnosti je zaznamenána a potvrzena jeho podpisem v dodacím listě.

I přes kontrolu kvality uvnitř podniku se však firma setkává se stížnostmi zákazníků. V loňském roce se ve firmě vyskytlo 5 reklamací v oblasti ocelových zárubní a stožárů veřejného osvětlení, což tvořilo asi 0,02% uskutečněných obchodů. Zboží bylo vyměněno nebo opraveno. Reklamacie je vyřízena zpravidla do 7 dnů. Při reklamacích je realizována plánovaná náprava, kdy je postupováno dle SM 002/2001. Reklamační řízení probíhá přímo u zákazníka, kdy obě zúčastněné strany vyplní reklamační protokol nazvaný Protokol o neshodě (příloha č. 5).

Vedle kvality je v podniku sledována také včasnost dodávky, která je u skladové položky do 5 dnů a u zakázkové nejdéle do 15 pracovních dnů.

Kvalita zákaznických služeb je podnikem také vnímána jako velmi důležitý faktor. Obchodní pracovníci proto usilují o to, aby jimi poskytované služby byly přátelské, pečlivé a pružné. Spolupracují s konstruktéry TPV, kteří jim při tvorbě nového produktu vše vysvětlují a společně pak řeší technické detaily.

4 Externí a interní zákazníci firmy

Externí zákazníci jsou ti lidé, kteří ovlivňují zejména zdroj zisků dané firmy, protože kupují výrobky a služby. Interní zákazníci jsou uvnitř organizace. Patří sem ti, kteří potřebují práci podniku k tomu, aby mohli dělat svoji práci. Jsou závislí na včasnosti, kvalitě a přesnosti práce někoho jiného v rámci firmy [3].

4.1 Vlivy na věrnost

Většina firem má zákazníky externí i interní, proto je nutné zajistit kvalitní vzájemné styky se všemi těmito zákazníky. Je mnohem snadnější vypěstovat si věrné externí zákazníky v takové organizaci, kde jsou interní zákazníci podporováni a je o ně postaráno.

Na zákaznickou věrnost má také vliv věrnost zaměstnanců. Pokud se zaměstnanci organizace cítí dobře, lidé zde mají rádi svou práci, jsou schopni lépe sloužit externím zákazníkům. Všichni jsou součástí řetězu, na jehož konci je externí zákazník. Pokud si všichni zaměstnanci uvědomí svou odpovědnost v tomto řetězu a učiní pozitivní rozhodnutí, zlepší se jak věrnost zaměstnanců, tak i zákazníků.

4.2 Přístupy k externím zákazníkům

Změna dosavadního způsobu jednání se zákazníkem je možná v každém okamžiku, kdy je s klientem jednáno. Lze o takovém okamžiku říci, že je to chvíle, kdy se všechny zúčastněné strany dozví pravdu. Jedná se o jakoukoli situaci, kdy zákazník přicházející do styku s organizací má příležitost vytvořit si názor jak na kvalitu služeb, které mu jsou poskytovány, tak na celou organizaci. Mohou to být situace, kdy např. zákazník vidí inzerát v novinách, telefonuje a žádá informaci, vjíždí na parkoviště, vchází do firmy, hledá místo jednání.

Každý vzájemný styk se zákazníkem probíhá na dvou úrovních. Jedná se o rovinu obchodní a lidskou [3]. Na úrovni obchodní se zařizuje provedení práce pro zákazníka, na lidské jde o pocity, které mají zúčastněné osoby. Zákaznickova zkušenost je výsledkem kombinace vlivu obchodní a lidské úrovně vzájemného styku. Zákazníci vyžadují splnění

svých hmotných požadavků, ale zároveň chtějí, aby s nimi bylo jednáno uctivě, přátelsky a citlivě. Lidská úroveň je pro budování zákaznickovy věrnosti ta nejdůležitější.

Také je třeba si uvědomit, že každý člověk vidí skutečnost kolem sebe jinak. Některé skutečnosti nevidí, jindy zase vidí něco navíc. V každé situaci, k níž dochází mezi dvěma lidmi, existuje vždy několik variant pohledu na konkrétní situaci nebo problém. Není však nutné, aby zaměstnanci souhlasili se způsobem, jak stav vidí zákazníci, ale aby jejich způsob vidění respektovali a podle toho pro ně pracovali. Vzájemná komunikace pak umožní pochopit způsob, jak vidí věci zákazník, a to potom přispívá k budování zákaznické věrnosti.

4.3 Externí a interní zákazníci družstva Kooperativa

Obchodní pracovníci se snaží se svými zákazníky komunikovat v pravidelných intervalech. Situace ve sledovaném podniku je v této oblasti složitější, protože právě v obchodním oddělení proběhlo v minulých letech větší množství personálních změn. Se zákazníky je udržován kontakt telefonicky, faxem, pomocí e-mailů.

Věrnost externích zákazníků je upevňována také premiemi, odměnami za časté nákupy. Jsou udělovány bonusy za dosažený obrát. Firma se snaží ke svým klientům přistupovat individuálně zejména při realizaci specifických zakázek, jako byla dodávka zárubní pro Kanadský konzulát, zaměření a montáž garážových vrat.

Zajímavostí je skutečnost, že mnoho zákazníků, kteří s odchodem bývalých pracovníků obchodního oddělení ke konkurenci přešli také ke konkurenčním produktům, se za čas zase vrátilo. Pokud zákazník od sledované firmy přestal nakupovat, byl samozřejmě kontaktován, avšak sled otázek při takovém rozhovoru přesně stanovený není.

Udržení interních zaměstnanců souvisí s podáním jejich pracovního výkonu. Podíl pohyblivé složky na jejich mzdovém ohodnocení je při splnění plánu asi 30%.

5 Navržení věrnostní strategie a doporučení pro firmu

Zákaznickou věrnost často vytváří jeden příjemný zážitek. Zákazník přichází poprvé do firmy a očekává kvalitní základní služby, ale příjemně jej naladí až pečlivé zákaznické služby. Při každém dalším vzájemném kontaktu se zákazníkem je možné zvolit jednu ze tří cest: podceňovat, zaměřit se pouze na obchodní potřeby, nebo uplatnit 4 zásady [4], které představují vhodný způsob chování se k zákazníkovi. Znamená to, že je třeba při kontaktu s klientem reagovat na jeho poznámky, oceňovat jeho nápady, chválit ho a ujišťovat, že je pro nás důležitý. Každá varianta přináší konkrétní důsledky.

5.1 Získávání věrných zákazníků

Jen velmi nerozumná firma si dovoli zákazníka podceňovat, dávat mu najevo, že jej považuje za méně důležitého, než je ona sama. Zákazník je podceňován tím, že jsou k němu zaměstnanci hrubí, jízliví, nebo jej dokonce ignorují. Dalším způsobem podceňování a ponižování je používání žargonu, který on sám nezná, přerušování, příliš podrobné vysvětlování, nedokončení práce nebo obviňování druhých místo přebírání odpovědnosti za řešení problému. Zákazníci jsou podceňováni i tehdy, pokud nejsou uznány přijaty jejich pocity na lidské úrovni, zvláště pokud mají obavy, jsou znepokojeni a rozzlobeni.

Zákazníka není možné podceňovat, ale také není možné zvolit takový přístup, kdy se pracovníci budou starat jen o jeho obchodní potřeby. Potom si musí být vědomi, že zákazník je nebude hodnotit nejlepším možným způsobem. Bude to pro něj znamenat pouze střední úroveň kvality našeho chování a přístupu.

5.1.1 Vhodné chování firmy

K tomu, aby byl zákazníkovi připraven dobře zapamatovatelný pozitivní zážitek, je třeba reagovat, oceňovat, chválit, ujišťovat. To vše jsou komunikační dovednosti na lidské úrovni vzájemných kontaktů, které dávají zákazníkovi pocit, že je něco zvláštního a že se o něj zaměstnanci firmy opravdu starají. Tyto dovednosti vnímá zákazník jako důkaz, že je mu nasloucháno je brán vážně.

Reagovat znamená, že musí být zákazníkovi dáno najevo, že je vnímána jeho přítomnost, že druhá strana slyšela, co právě říkal. Lze reagovat očima, vřelým tónem hlasu, úsměvem, pozdravem. Všichni si přece přejí, aby byli slyšeni a respektováni, a to jak na obchodní, tak i na lidské úrovni.

Oceňovat není obtížné, zaměstnanec musí jen vhodným způsobem vyjádřit, jak si cení zákaznickova podnikání, jeho úspěchů, názorů a pocitů, jeho samého.

Na lidské úrovni lze chválit zákazníka tím, že mu je udělán vkusný kompliment, zaměstnanec se zmíní o něčem, co se mu na klientovi líbí. Na obchodní úrovni lze chválit jeho volbu produktu a služby.

Také je vhodné ujišťovat zákazníka o tom, že je přebírána osobní zodpovědnost, aby dostal přesně to, co potřebuje. Cílem je dosáhnout, aby se zákazník uvolnil, cítil se dobře, protože se někdo osobně zavázal, že o jeho potřeby bude postaráno a budou hájeny jeho zájmy.

5.2 Udržení zákazníků

Udržení zákazníka má přímý vliv na zisk firmy. Dvě třetiny zákazníků odcházejí od firmy proto, že se jim nelíbí netečnost některého zaměstnance. Získání nového zákazníka je přitom pětikrát nákladnější než udržení existujícího.

Uvážení celkové hodnoty zákazníků by mělo odradit vedoucího pracovníka od podceňování malých zákaznických stížností.

Účinné vyřizování stížností, zaměření na velmi dobré zákazníky a nabídka více produktů patří k účinným strategiím vedoucím k udržení zákazníků. Když si organizace uvědomí, že nejvíc vydělá na zákazníkovi, který přijde pětikrát, osmkrát nebo desetkrát, začnou se mnohem víc zajímat o vyřizování zákaznickových stížností takovým způsobem, aby odcházel spokojen nebo dokonce v dobré náladě. Také zvláštní pozornost věnovaná velmi dobrým zákazníkům přispívá k tomu, že se zákazníci vracejí.

Databázové vzorce mohou pomoci předvídat dobu, kdy bude chtít zákazník odejít, a tím dávají organizaci možnost včasného pozitivního zásahu. zjištění zákazníků, kteří se právě rozhodují, následované pozitivní akcí, pomůže zákazníky udržet. Firma může například registrovat, kolikrát si zákazník stěžoval, nebo počet svých chyb, na zákazníkův účet. Po určitém počtu takových případů zaměstnanci vědí, že je čas udělat něco mimořádného pro to, aby zákazníka udrželi.

5.2.1 Udržení externích zákazníků

Pokud firma chce, aby její zákazníci měli hezčí zážitky a aby se k ní vraceli, musí znát a hlavně realizovat následující možnosti: pravidelná a tvořivá komunikace, záruka kvality služeb, odměny za časté nákupy, zvláštní služby, výchova zákazníků, partnerství, rozhovory s odcházejícími zákazníky, neobvyklé znovuzískání.

Pravidelná a tvořivá komunikace by měla vypadat tak, že je komunikováno se zákazníky způsobem, který je přinutí zpozornět a reagovat. Komunikovat s nimi je zapotřebí osobně a po telefonu pravidelně. To pomůže zjistit dosud skryté malé problémy dříve, než se z nich stanou problémy velké.

Záruka kvality služeb je způsob, jak odlišit nebo učinit známým dodavatelský systém, který už funguje na vysoké úrovni. Tyto záruky dávají zákazníkovi najevo, že organizace si je tak jistá svými základními službami a způsobem jejich dodávání, že je ochotná dát se zákazníkem vyzkoušet. záruka kvality představuje dvojí poselství: směrem k zákazníkovi (tj. dané služby jsou tak vynikající, že je možné je zaručit) a potom směrem k zaměstnancům (musí dodávat to, co zaručují).

Odměny za časté nákupy ve formě premií je dobré dávat svým nejlepším zákazníkům, tedy těm, kteří hodně kupují produkt nebo často používají služby. Tím si je firma lépe udrží.

Zákaznickou věrnost pomáhají upevnit také zvláštní služby aranžované tak, aby je menší segmenty našich zákazníků pociťovaly jako služby osobní, nebo dokonce služby zcela individuální.

Udržet zákazníky pomůže také jejich výchova ve formě výuky a výcviku, zkrátka lepší informovanost. Zákazníky je dobré naučit používat dané produkty, doplnit jejich znalosti. Partnerství se zákazníkem je vztah, který se v čase vyvíjí. Trvalejší vztah se zákazníky lze vytvořit tak, že jsou s nimi sdíleny firemní zdroje i zkušenosti bez ohledu na to, zda jim chce podnik něco prodat. Chce pro ně být tou nejlepší možnou firmou.

Rozhovory s odcházejícími zákazníky ke konkurenci mohou firmu přesně informovat, které části obchodování je třeba zlepšit. Mohou také poskytnout takový pohled na podnik, který je pro zaměstnance uvnitř nemožný. Lze tak získat cenné informace. Je dobré si pamatovat, že 94 až 96% nespokojených zákazníků se neobtěžuje stížnostmi, ale jednoduše odejdou ke konkurenci [3]. Firma proto musí využít odpadnutí zákazníků jako signálu včasné výstrahy, tedy poučit se od těch, kteří odcházejí, proč tak činí, a využít tyto informace ke zdokonalení vlastní činnosti. Dalším důvodem, proč vyhledávat odcházející zákazníky, je snaha opět je získat.

Schopnost vyřešit zákaznickovy problémy a chyby firmy šikovným jednáním může často překonat jakoukoli nespokojenost zákazníka vůči naší organizaci. Potom se hovoří o neobvyklém znovuzískání.

5.2.2 Udržení interních zákazníků

Udržení zaměstnanců souvisí s udržením zákazníků, je jeho předpokladem. Mezi strategie udržení zaměstnanců lze zahrnout různé stimuly, např. dávat jim prémie vázané na snižování počtu ztracených zákazníků. Dále sem patří měření a sdělování míry udržení zákazníků formou detailního komunikačního systému, potom prodej již existujícím zákazníkům.

5.3 Stížnosti zákazníků

Většina zaměstnanců považuje stížnost zákazníka za něco negativního. Je nutné si však uvědomit, že pouze malá část nespokojených zákazníků věnuje čas a energii stížnosti. Ostatní jednoduše odejdou a sdělí své negativní zkušenosti jiným.

Na stížnosti se lze dívat různým způsobem. Zákazníka, který si stěžuje, může firma považovat za svého pomocníka. Řekne jí totiž to, co vyvedlo z míry více zákazníků. Zbytek se neobtěžoval, aby dal něco takového najevo. Stěžovatel je v podstatě nejvěrnějším zákazníkem firmy.

Je vhodné pohlížet na stížnost zákazníka jako na aktivum, protože může upozornit na problémy s produkty a službami. Stížnost zákazníka je pro firmu příležitost věci napravit, a tím si zajistit jeho věrnost. Jistě o rychlé a kvalitní nápravě řekne mnoha dalším lidem.

Pracovník obchodního oddělení nemusí nutně pohlížet na stížnosti zákazníků jako na negativní rys své práce. Je to pro něj výzva k tomu, aby plně využil své tvořivé myšlení, obchodní znalosti a zejména znalosti a dovednosti na lidské úrovni k získávání věrných zákazníků, kteří mají pocit, že si jich daná organizace váží. I když jsou při jednání se zákazníkem využity nápady a nabídnuta možnost volby a různé alternativy, je stále možné, že jeho materiální potřeby nebudou uspokojeny, ale vždy lze uspokojit jeho potřeby lidské. Je třeba dát mu možnost vyjádřit rozhořčení a s účastí naslouchat.

Existuje několik důvodů, proč si mnozí zákazníci nestěžují. Patří sem fakt, že to nikoho nezajímá, nestojí to za ztrátu času a za potíže s tím spojené, zákazník neví, kde si má stěžovat, také má strach z odvety zaměstnance nebo i firmy.

5.3.1 Náprava stížností

Napravit znamená uvést věc do původního stavu. Po rychlé a účinné nápravě je šance vytvořit si věrného zákazníka, který o své zkušenosti řekne i jiným. Nakonec se selhání služeb díky nápravě chyb změni v pozitivní stav, který si zákazník pamatuje jako hezký zážitek.

Náprava upevňuje zákaznickou věrnost a snižuje marketingové výdaje. Náprava pomáhá zjišťovat organizační problémy. Je to neformální způsob, jak poznat cizí názory na vlastní produkty a systémové problémy. Zlepšuje celkové vědomí důležitosti kvality služeb v organizaci.

Zákazníky, kteří si stěžovali, lze změnit v zákazníky, kteří vlastně budou po celý zbytek života pomáhat prodávat produkty a služby firmy tím, že změnili firemní postoj ke stížnostem a připomněli kroky nutné k nápravě. Zákazníci, o které se firma opravdu stará, jsou věrní zákazníci. Nápravu lze definovat jako přeměnu rozhněvaných zákazníků na zákazníky normální.

5.3.2 Přístupy k nápravě

K mnoha krokům dochází na lidské úrovni vzájemných kontaktů. Souvisí to se zákaznickými pocity ze vzájemných vztahů. Ty mají pro něj větší význam než to, co se dělá na obchodní úrovni pro řešení jeho problému. Platnou zásadou je dát do pořádku co nejrychleji a nejúčinněji předmět stížnosti, ale především je nutné uvést do pořádku lidské záležitosti, zařídit, aby byl zákazník spokojen. Lidská úroveň nebo služby zákazníkovi mají na zákaznickou věrnost větší vliv než základní služby.

K nápravě v oblasti služeb je zapotřebí několika kroků: upřímná omluva, dát věc do pořádku, udělat co nejvíce na usmířenou, udržovat kontakt i v budoucnu.

Plánovaná náprava představuje sérii kroků, postupů nebo směrnic, které se uplatňují v případech, kdy některý zákazník projeví nespokojenost, nebo když si stěžuje, že poskytnuté služby neodpovídají jeho požadavkům. Lze vypracovat pravidla pro nápravu jakékoli závady v systému služeb, o níž pracovníci firmy ví, že došlo v minulosti, nebo která je pravděpodobná v budoucnosti. Je třeba si uvědomit, že dlouhotrvající stav, který by nutil často napravovat následky nespokojenosti zákazníků, by ohrozil zisky každé firmy. To by stálo hodně času i peněz. Proto je důležité, aby se současně s tím, jak se firma vyrovnává s rozčilenými zákazníky, uvedla služby do pořádku.

Spontánní náprava je taková, když pracovníci ve službách musí řešit neočekávané poruchy, např. selhání služeb vlivem přírodních sil nebo jiných nepředvídatelných situací, pro které neexistuje žádná směrnice. Zaměstnanec musí mít důvěru vedení a tedy volnost okamžitého jednání ve prospěch zákazníka.

5.4 Návrh věrnostní strategie – shrnutí

Věrnostní program pro zákazníky zahrnuje mnoho možností, ke kterým se lze uchýlit. Při dnešní situaci ve firmě je ovšem zřejmé, že všechny akce je třeba realizovat s ohledem na jejich finanční náročnost. Je proto vhodné hledat cesty, které jsou méně nákladné a kde může firma využít svého potenciálu a konkrétních kvalit.

5.4.1 Komunikační mix

V rámci věrnosti zákazníka jako nástroje komunikačního mixu firmy lze doporučit, aby se společnost touto problematikou více zabývala. Marketingová komunikace pomůže vytvořit kvalitnější vztahy mezi ní a společnostmi. Firma by mohla komunikovat pomocí reklamy, kde je třeba zvážit, jaký typ reklamy je vhodné zvolit. Obchodní pracovníci jsou dost zkušení na to, aby rozhodli, u kterých výrobků je vhodná reklama spíše informačního charakteru, kde musí přesvědčovat a kde připomínat, a která periodika pro své produkty zvolit. V podniku jsou zaměstnanci připojeni na internet, který je výborným prostředkem, jak rychle a ve velkém objemu kontaktovat zákazníky. Firma disponuje dostatečným vybavením, aby mohla rozesílat katalogy či nabídky a ceníky v elektronické podobě. Společnost se také může více angažovat při různých akcích, jako je sponzorování prospěšných akcí, pořádání dnů otevřených dveří, může poskytnout menší finanční dary místní škole či církvi.

Podpora prodeje je další oblastí, kterou je možné využít. Firma používá některé prvky primárně stimulativní podpory prodeje u zprostředkovatelů. Cenová podpora by mohla zahrnovat slevy z fakturované částky, množstevní slevy, cílové stimuly. Také může sáhnout k necenovým obchodním nabídkám, jako jsou příspěvky na vystavování zboží, nátlakové peníze, obchodní soutěže, stimuly, financování. Tyto stimuly jí pomohou prosadit vhodné umístění vlastních výrobků v maloobchodních prodejnách, podpoří značku výrobce, dobrou pověst, motivují k lepšímu prodeji výrobků.

Komunikativní podpora prodeje ve smyslu informačním by mohla být realizována ve formě obchodních přehlídek, konferencí, výstav a také v podílení se na společné reklamě či podpoře výstavek. Motivační podpora prodeje by mohla zahrnovat pravidelné a časté pořádání prodejních konferencí, her a loterií.

Podpora prodeje spotřebitelům může zahrnovat kupony výrobce, slevy, cenové balíčky, prémie, bonusové plány, loterie a soutěže, poskytování vzorků.

Pro zlepšení vztahů se zákazníkem by mohla firma používat kvalitní informační systém, který je představován např. CRM softwarem. Pak by mohli pracovníci obchodního oddělení sledovat celý život konkrétního obchodního případu, vyhodnocovali by snadno data o prodeji, snadněji by vybírali vhodný zákaznický segment, sledovali by chování zákazníků a mnohé další.

Je vhodné vybudovat takovou databázi zákazníků, která pomůže více prodávat. Tento proces začíná u základních informací o zákaznících. Především jsou třeba základní informace jako jméno, poštovní adresy, e-mailové adresy a telefonní čísla. S tímto základem je potom možné zákazníky třídit podle regionů, průmyslového odvětví, zaměstnání či předchozích obchodů. Pak lze přidávat i další informace, jako funkce, způsob jednání, právní status, osobnostní údaje či zájmy. Vše, co obchodní oddělení o svých klientech i potenciálních zákaznících ví, mu pomůže soustředit se na marketingové úsilí a zvýši obrát.

Systém CRM by měl být ve firmě znám a používán. Rozlišit typy zákazníků je možné i vyprofilování pomocí řešení CRM. Uložením minulých vzájemných vztahů se zákazníky pak firma může budovat podklady pro osobní informace o každém zákazníkovi. Pak lze přidávat takové informace, jako je třeba to, zda daný zákazník dává přednost přijímání e-mailů před dopisy, kterou kontaktní osobu preferuje, o kterých produktech by se rád dozvěděl i v budoucnosti. Takové informace totiž firmě pomohou efektivněji prodávat a to po dlouhou dobu.

5.4.2 Zákaznické služby

Zaměstnanci sledované firmy se musí snažit o co nejvstřícnější přístup k zákazníkům. Každý zákazník v duchu hodnotí zaměstnance i organizaci v každém okamžiku jednání. Kvalitní jednání a vhodné chování se k zákazníkovi je levným prostředkem, který lze využít. Vzájemný styk se zákazníky lze zlepšit nápady a respektováním důležitosti lidské úrovně. Je třeba trvat na přátelských, pečlivých službách, pružnosti, vyřešení případně

vzniklého problému a nápravě. Zákaznickou věrnost vytváří a upevňují takové zákaznické služby, které překonávají očekávání. Je třeba věřit zákazníkovi, vycházet mu vstříc, napravit chybu, když k ní dojde, vážit si zákazníka a iniciativně mu pomáhat.

5.4.3 Externí a interní zákazníci

Firma musí požadovat, aby se její zaměstnanci snažili maximálně vyjít vstříc klientům. Sama by však měla činit to samé pro své zaměstnance, kteří jsou také zákazníci – interními. Měla by se starat nejen o jejich odborné znalosti, kdy je třeba pořádat pro ně různá školení, umožnit návštěvu seminářů a setkání s klienty, ale lze sem zahrnout také určitou kulturu pracovního prostředí, zajištění vhodných pracovních podmínek pro práci. V neposlední řadě musí své zaměstnance motivovat finančně, umožnit jim profesní růst, dodat pocit, že jsou pro ni opravdu důležití a ona si jich váží.

Následující teze představují výhody, které věrný externí i interní zákazník firmě přinese a které si musí vedení firmy neustále uvědomovat:

- ◆ Věrní zákazníci dávají doporučení.
- ◆ Věrní zákazníci s firmou udržují své obchodní vztahy.
- ◆ Věrní zákazníci zvyšují podíl na trhu a zisky.
- ◆ Věrní zákazníci ochotně zaplatí víc za produkty jen kvůli dobrým službám.
- ◆ Věrní zákazníci snižují prodejní náklady
- ◆ Věrní zákazníci se snadněji obsluhují, jsou přátelští a spolupracují.
- ◆ Věrní zákazníci příznivě ovlivňují fluktuaci a morálku zaměstnanců. Nelze si udržet zaměstnance, když zákazníci den za dnem přicházejí a odcházejí.
- ◆ Věrní zákazníci jsou důvodem k hrdosti ve firmě.

Závěr

Pokud chce dnešní firma na trhu uspět, jedním z předpokladů je nejen její schopnost a vůle udržet si zákazníky, ale disponovat zákazníky věrnými. Práce přibližuje teoretické možnosti, jakou může mít komunikační mix firmy podobu, ale také jsou zde popsány konkrétní možnosti, jak toho v praxi dosáhnout.

Firma se může zaměřit na některé oblasti, kde ještě existují rezervy, které lze využít. Realizace jednotlivých návrhů komunikační strategie ovšem závisí také na finanční situaci podniku, která v současné době není uspokojivá.

Možné kroky lze podniknout v oblasti komunikačního mixu firmy, kde lze realizovat vhodnou reklamu, je vhodné využít dnešní možnosti internetu. Katalogy, nabídky, ceníky už není nutné posílat jen klasickou cestou, která je navíc finančně náročná. V oblasti osobního prodeje je také možné zlepšit přístup k zákazníkovi – lidský potenciál lze využít vždy. Public relations a také přímý marketing ještě přináší nevyužité možnosti.

Další možnosti jsou skryty v podpoře prodeje a to ve formě jak podpory primárně stimulační, kam patří cenové i necenové motivace, tak v podpoře komunikativní. Podpora prodeje spotřebitelům také představuje mnohé možnosti, ale je třeba brát ohled na finanční náročnost, která je zde vysoká.

Rozdíl mezi základními a zákaznickými službami je zákazníky každé firmy vnímán velmi citlivě, proto je třeba na přátelských a zejména kvalitních službách trvat. Opět je možné využít lidský potenciál. Vnitřní zákazníci však také není možné opomenout, vedení společnosti by se mělo snažit vytvářet příjemné a odpovídající pracovní prostředí pro své zaměstnance, aby se oni mohli plně věnovat svým klientům. Kvalitu pracovního zázemí zaměstnanců lze umocnit také instalováním odpovídající výkonné a hlavně spolehlivé výpočetní techniky, která ve spojení s kvalitním softwarem umožní služby zlepšit a zrychlit.

Seznam použité literatury a zdrojů:

- [3] Glanz, B. A.: Jak získat věrné zákazníky. 1. vyd. Grada Publishing, Praha 1996.
- [4] Horovitz, J.: Jak získat zákazníka. 1. vyd. Management Press, Praha 1994.
- [5] Harvey, Ch.: Úspěch při získávání zákazníků. 1. vyd. Informatorium, Praha 1992.
- [1] Kotler, P.: Marketing management – Analýza, plánování, využití, kontrola. 10. rozšířené vyd. Grada Publishing, Praha 2001.
- [2] Tellis, G. J.: Reklama a podpora prodeje. 1. vyd. Grada Publishing, Praha 2000.
- [6] Argenti, P. A.: Corporate Communication. Irwin McGraw-Hill, Boston 1998.
- [7] Hawkins, D. I. – Best, R. J. – Coney, K. A.: Consumer Behavior – Implications For Marketing Strategy. Fourth Edition, 1989.

www.dmreview.com

www.crmguru.com

www.crmassist.com

www.eccs.uk.com

www.kooperativa-vod.cz

www.lto1.com

Seznam tabulek:

Tab. 1 Rozbor tržeb v letech 2000 - 2002

Seznam příloh:

Příloha č. 1 Organizační uspořádání

Příloha č. 2 Prodejní sortiment

Příloha č. 3 Znázornění průběhu typického výrobního procesu v Kooperativě

Příloha č. 4 SM 002/2001 - Směrnice pro řízení neshod, nápravných a preventivních opatření

Příloha č. 5 Protokol o neshodě

Příloha č. 1 - Organizační uspořádání

Obchodní jméno: Kooperativa, výrobně obchodní družstvo
Sídlo: Sázavská 786, 285 04 Uhlířské Janovice
Právní forma: družstvo

Orgány správy: členská schůze – nejvyšší orgán společnosti
představenstvo – statutární orgán
kontrolní komise – kontrolní orgán

Provozy společnosti: středisko 10 – Uhlířské Janovice
středisko 20 – Postupice

Organizační struktura podniku je schematickým znázorněním řídicích vazeb mezi organizačními jednotkami a přímo řízenými funkčními místy, z nichž se družstvo skládá. Obsahuje vrcholové orgány družstva, útvary v přímé podřízenosti ředitele a organizační jednotky v podřízenosti příslušných náměstků.

Základní organizační jednotkou v oblasti obchodu, financí a výroby je útvar odborného náměstka. Organizační struktura družstva obsahuje útvar obchodního, ekonomického, výrobního a technického náměstka, základní organizační jednotkou v oblasti řízení lidských zdrojů, odměňování a organizace řízení je personální odbor.

Příloha č. 2 - Prodejní sortiment

Osvětlovací stožáry

Osvětlovací stožáry jsou vyráběny ve dvou typech: jedná se o typ sadový a parkový, druhým je typ silniční.

Ocelové zárubně

Široký sortiment ocelových zárubní je tvořen několika druhy. Základní rozdělení obsahuje ocelové zárubně hranaté (typ H 95, H 110, H 160, H 190), oblé (O 110), zárubně pro sádkarton (S 75, S 100, S 125, S 150). Tyto zárubně jsou s montovanými závěsy.

Ocelové zárubně atypické zahrnují zárubně pro sádkarton, pevné závěsy (typ S 75 OZ, S 100 OZ, S 125 OZ, S 150 OZ), dále zárubně hranaté (H 60, H 80, H 125, H 145) a zárubně hranaté pro Ytong, Hebel (H 75 YH, H 100 YH, H 125 YH).

Dekorované sklo

Od září roku 1998 je rozvíjen provoz dekorování domáckenského skla. Društvo nabízí produkt z kvalitního varného skla, které je dekorováno potiskem, obtisky, nebo kolorováno. Potisk skla je prováděn organickými barvami, které mají vysokou odolnost vůči chemickému prostředí a mechanickým vlivům. Tyto výrobky je možné používat i v mikrovlnných troubách. Obtisky jsou vyrobeny ze sklářských barev a následně vypáleny. Jedná se o provedení dekorační, reklamní a zábavné. Takto dekorovat lze na všech typech skla, porcelánu a keramiky ve vícebarevném i jednobarevném provedení.

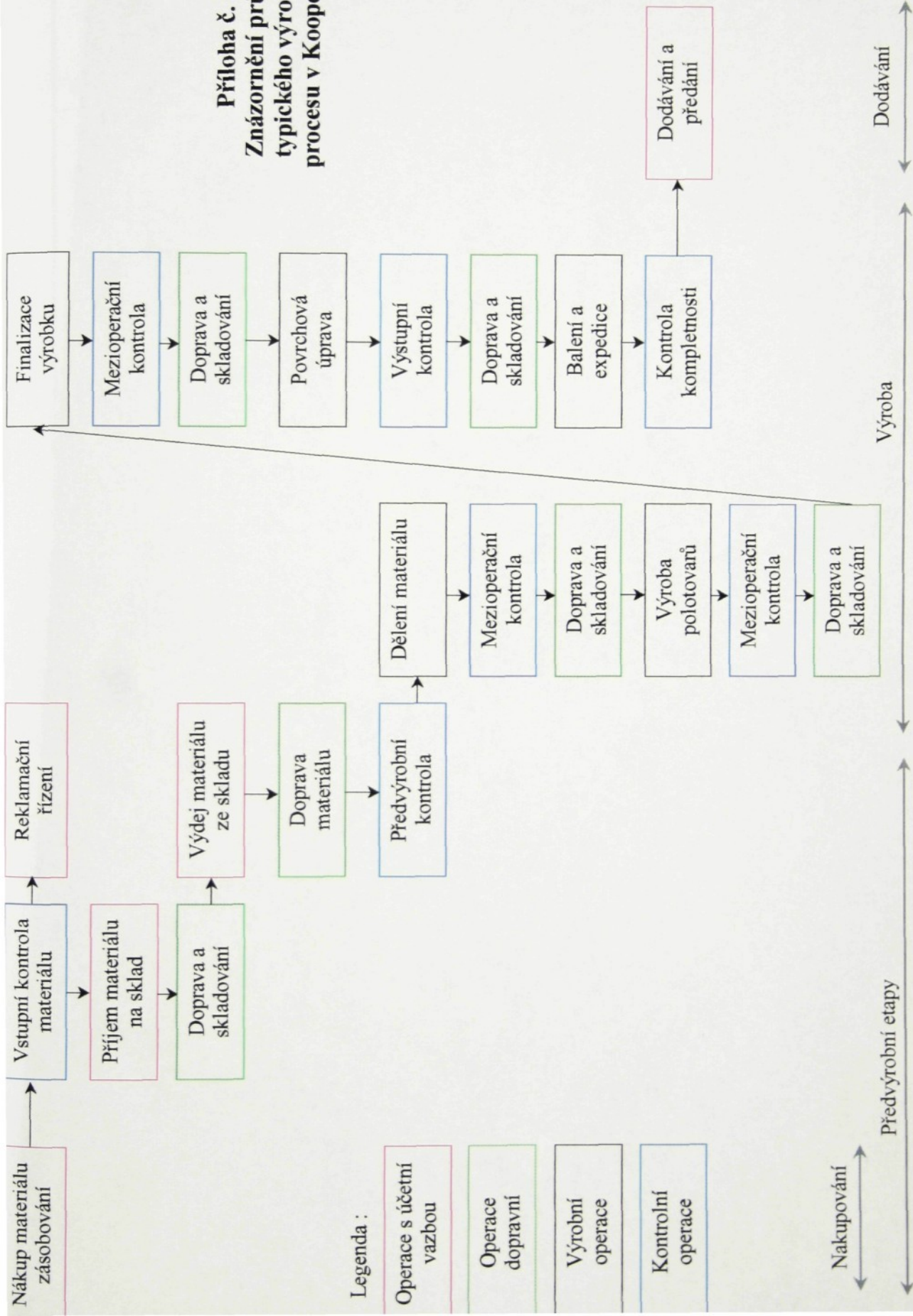
Analýza prodeje výrobků v roce 2002

Největší část dosažených ročních tržeb podniku tvoří ocelové zárubně, je to plných 55,85%. V této oblasti je družstvo tradičním producentem, nicméně se stále snaží o inovace výrobního programu. Nižších tržeb je dosaženo díky prodeji ocelových stožárů pro veřejné osvětlení a jejich příslušenství, je to 19,93%. Zakázková výroba představuje 1,18% tržeb, zemědělská technika s dlouholetou tradicí přináší pouze 4,91% z celkových tržeb. Dekorované sklo, které je v rámci výrobního programu novinkou, tvoří v roce 2002 plných 18,13%.

Ř.	výrobní program	2000		2001		2002	
		tržby v Kč	tržby v %	Kč	%	Kč	%
1.	ocelové zárubně	56 290 000	61,73	63 263 000	57,73	63 056 000	55,85
2.	ocelové stožáry	25 239 000	27,68	25 032 000	22,84	22 507 000	19,93
3.	ostatní zakázková výr.	983 000	1,08	865 000	0,79	1 333 000	1,18
4.	zemědělská technika	4 718 000	5,17	8 898 000	8,12	5 543 000	4,91
5.	dekorované sklo	3 957 000	4,34	11 534 000	10,52	20 466 000	18,13
6.	celkem	91 187 000	100,00	109 592 000	100,00	112 905 000	100,00

Tab. 1 Rozbor tržeb v letech 2000 - 2002

Příloha č. 3
Znázornění průběhu
typického výrobního
procesu v Kooperativě





Směrnice pro řízení neshod, nápravných a preventivních opatření

Strana : 1 / 7

Revize : A

Výtisk číslo :

Obsah :

1. Účel směrnice
2. Rozsah platnosti
3. Definice pojmů
4. Odpovědnosti a pravomoci
5. Postupy
 - 5.1 Řízení neshod
 - 5.1.1 Identifikace neshodného výrobku
 - 5.1.2 Vypořádání neshodného výrobku
 - 5.1.3 Reklamační řízení
 - 5.2 Nápravná opatření
 - 5.3 Preventivní opatření

Účinnost : Směrnice nabývá účinnosti dne 1.6.2001

Rozdělovník :

	Funkce	Počet výtisků	Výtisky číslo
Ředitel družstva		1	1
Obchodní náměstek		2	2, 3
Technický náměstek		2	4, 5
Výrobní náměstek		1	6
Finanční náměstek		1	7
Vedoucí personálního odboru		1	8
Představitel vedení odpovědný za jakost		1	9
Vedoucí spisovny		2	10, 11

Nahrazuje : Tato směrnice nenahrazuje a ani neruší žádný dokument.

	Zpracoval :	Přezkoumal :	Schválil :
Funkce :	Představitel pro jakost	Technický náměstek	Ředitel družstva
Jméno :	Ing. Petr Bulíček	Ing. Zdeněk Kunta	Ing. Miloslav Meloun
Datum :			
Podpis :			

1. Účel směrnice

Účelem směrnice je stanovit závazný postup pro posuzování a řízení neshod v systému kvality a identifikaci neshodného výrobku.

Směrnicí je určen postup pro návrh a přijetí nápravných opatření k odstranění konkrétní neshody a případnou úpravu systému kvality. Směrnice též stanovuje postup řízení preventivních opatření v Kooperativě, výrobně obchodním družstvu Uhlířské Janovice (dále jen družstvo).

Cílem směrnice je zajistit naplnění požadavků zákazníka v průběhu celého výrobního procesu nebo při poskytování služeb a trvalé zlepšování systému kvality s důrazem na jeho účelnost, funkčnost a efektivitu.

2. Rozsah platnosti

Tato směrnice je platná pro všechny zaměstnance družstva.

3. Definice pojmů

Neshoda - nesplnění specifikovaného požadavku. Požadavky mohou být specifikovány zákazníkem (na základě obchodní smlouvy nebo objednávky), výrobní a technologickou dokumentací, dokumenty systému jakosti družstva, technickými normami, obecně závaznými právními předpisy.

Systémová neshoda - neshoda způsobená neexistencí závazného pravidla, absencí nebo špatným definováním postupu, případně nedodržením závazných pravidel a postupů v systému jakosti.

Neshodný výrobek - materiál, polotovar, díl, montážní sestava, hotový výrobek u něhož byla zjištěna odchylka od specifikovaných požadavků.

Vlastní neshodný výrobek - neshodný výrobek, který vzniká uvnitř družstva při výrobě nebo v povýrobních etapách.

Cizí neshodný výrobek - příčiny vzniku neshodného výrobku jsou mimo družstvo (u dodavatele, během přepravy od dodavatele).

Použitelný neshodný výrobek - neshodný výrobek, který lze uvolnit do výrobního procesu či pro expedici po odstranění neshod přepracováním či opravou nebo po dohodě s odběratelem o povolení výjimky nebo jej lze použít k jinému účelu.

Nepoužitelný neshodný výrobek - neshodný výrobek, který nelze použít k původnímu ani žádnému jinému účelu a lze jej vypořádat pouze fyzickou likvidací nebo reklamací u dodavatele.

- Přepracování** - činnost vedoucí k odstranění neshody na neshodném výrobku tak, aby splnil specifikované požadavky, tj. aby zcela odpovídal původním požadavkům (např. při vyvrtání otvoru, který je menší než připouští toleranční pole, může opakované vyvrtání otvoru vést k odstranění neshody).
- Oprava** - činnost vedoucí k odstranění neshody na neshodném výrobku tak, že bude schopen plnit funkci, pro kterou byl původně určen, i když nemusí být shodný s původně specifikovanými požadavky.
- Výjimka** - písemné zmocnění od zákazníka k použití nebo expedici výrobku, který není shodný se specifikovanými požadavky. Zákazník se tak zavazuje převzít na základě udělené výjimky výrobky po opravě nebo bez opravy. V případě převzetí bez opravy jde o zmocnění ke změně specifikací.
- Reklamáce** - sdělení zákazníka učiněné ve smluvně omezené době dodavateli vyjadřující skutečnost, že dodaný výrobek vykazuje vlastnosti neshodného výrobku.
- Reklamační řízení** - je proces probíhající od přijetí oznámení o reklamaci od zákazníka k vyřízení reklamáce podle reklamačního řádu.
- Okamžité opatření** - opatření učiněné neprodleně po zjištění neshody a vedoucí k jejímu odstranění. Účelem okamžitého opatření je vyloučení následného možného opakování neshody a odstranění všech neshodných výrobků z výrobního procesu.
- Nápravné opatření** - opatření vedoucí ke zjištění příčiny neshody, odstranění této příčiny a zamezení možnosti jejího opakovaného výskytu.
- Preventivní opatření** - opatření konané s cílem odstranění příčin možných neshod. Smyslem preventivního opatření je zabránění vzniku možných neshod, které sice ještě nenastaly, avšak je možno je předvídat.

4. Odpovědnosti a pravomoci

Odpovědnost za nahlášení neshody v systému kvality nebo zjištění neshodného výrobku má každý zaměstnanec družstva, který takovou neshodu zjistí. Po zjištění neshody je pracovník, který neshodu zjistil povinen učinit všechna jemu dostupná opatření vedoucí k minimalizaci následků zjištěné neshody. Zjištěnou neshodu nahlásí zaměstnanec (po provedení nezbytných okamžitých opatření) svému nadřízenému, který o této skutečnosti neprodleně informuje pracovníka technické kontroly. Mezi nezbytná okamžitá opatření, která je zaměstnanec povinen provést patří především umístění neshodného výrobku do prostoru k tomu určenému tak, aby nemohlo dojít k nezamýšlenému použití nebo dodání zjištěného neshodného výrobku.

Odpovědnost za označení neshodného výrobku má pracovník technické kontroly.

Odpovědnost za navržení nápravných opatření při zjištění neshod mají vedoucí pracovníci příslušných útvarů.

Za zjišťování neshod a jejich evidenci odpovídá v rámci celého družstva představitel vedení pro jakost.

Návrhy na preventivní a nápravná opatření předkládá představitel vedení pro jakost ostatním členům vedení družstva k posouzení a vyjádření. Posouzené návrhy na preventivní a nápravná opatření schvaluje ředitel družstva.

Za realizaci schválených nápravných a preventivních opatření ve výrobě je odpovědný výrobní náměstek.

Za kontrolu a ověření účinnosti nápravných a preventivních opatření je odpovědný představitel vedení pro jakost.

5. Postupy

Každý zaměstnanec družstva je povinen zabránit v rámci svých možností vzniku neshodného výrobku. Každý zaměstnanec družstva je povinen neprodleně oznámit svému nadřízenému jakékoliv jemu známé skutečnosti, které by mohly být příčinou vzniku neshodného výrobku.

Vznikne-li neshoda v systému kvality je nutno tuto neshodu zjistit, identifikovat a odstranit její příčinu a učinit taková opatření, aby ke vzniku této neshody nedocházelo opakovaně.

5.1 Řízení neshodného výrobku

Neshodný výrobek může být zjištěn během kontrolních operací prováděných pověřeným pracovníkem nebo pracovníkem technické kontroly v průběhu výrobního procesu, skladování a dodávání. V případě, že neshodu odhalí někdo jiný než pracovník technické kontroly, musí dotyčný pracovník zjištění neshody nahlásit přímému nadřízenému a ten je povinen informovat pracovníka technické kontroly.

5.1.1 Identifikace neshodného výrobku

Pracovník technické kontroly provede kontrolu umístění neshodného výrobku v prostoru k tomu určenému a označí neshodný výrobek visačkou s textem „Neshodný výrobek“. O existenci neshodném výrobku neprodleně informuje výrobního náměstka, který na základě jeho návrhu, rozhodne o tom, zda-li je neshoda způsobená dodavatelem nebo pracovníky družstva, potvrdí neshodu výrobku a rozhodne o dalším postupu.

5.1.2 Vypořádání neshodného výrobku

Vlastní neshodný výrobek je možné :

- a) opravit
- b) přepracovat
- c) použít k jinému účelu
- d) uvolnit na základě výjimky udělené zákazníkem
- e) zlikvidovat

Cizí neshodný výrobek je možné :

- a) reklamovat u dodavatele
- b) opravit
- c) přepracovat
- d) použít k jinému účelu
- e) uvolnit na základě výjimky udělené zákazníkem

Pro každý neshodný výrobek vystaví pracovník technické kontroly výroby protokol o neshodě, ve kterém popíše zjištěnou neshodu, popřípadě určí systémovou příčinu neshody.

O vypořádání neshodného výrobku rozhoduje výrobní náměstek na základě návrhu pracovníka technické přípravy výroby odpovědného za konstrukční a technologickou přípravu daného výrobku. Pokud není příslušný odpovědný pracovník technické přípravy výroby pro danou výrobkovou skupinu určen, vykonává jeho pravomoci v plném rozsahu technický náměstek.

Originál vyplněného protokolu o neshodě předá výrobní náměstek zpět pracovníkovi technické kontroly, jednu fotokopii založí do své vlastní dokumentace systému jakosti, další fotokopii vyplněného protokolu o neshodě předá představiteli vedení pro jakost k uložení a případné kontrole.

Je-li neshodný výrobek opravován je kontrolován stejným způsobem jako výrobek původně vyrobený. Pokud se oprava neshodného výrobku neprovádí ihned, je do doby opravy neshodný výrobek umístěn v prostoru určeném pro umístění zjištěných neshodných výrobků.

Je-li neshodný výrobek reklamován je za vyřízení reklamace odpovědný obchodní náměstek.

Pro účinné zajištění separace neshodných výrobků jsou na podlaze ve výrobních prostorech, popřípadě v jejich těsné blízkosti, vyčleněna místa prostorově vymezená nepřerušovanou čarou žluté barvy.

5.1.3 Reklamační řízení

Je-li neshoda zjištěna po dodání zákazníkovi a ten nárokuje její odstranění, provede pracovník technické kontroly zjištění reklamované neshody. Zjištěné neshody zapíše do protokolu o neshodě a ve spolupráci s pracovníkem obchodního úseku odpovědným za danou výrobovou skupinu provedou posouzení oprávněnosti reklamace a rozhodnou o způsobu jejího odstranění způsobem obdobným jako u neshod vzniklých při výrobě, manipulaci a dodávání. Pokud není příslušný odpovědný pracovník obchodního úseku pro danou výrobovou skupinu určen, vykonává jeho pravomoci v plném rozsahu obchodní náměstek.

Pracovník technické kontroly zajistí předání fotokopii protokolu o neshodě výrobnímu náměstkovi a představiteli vedení pro jakost.

Reklamovaný výrobek je možné :

- a) opravit
- b) vyměnit
- c) reklamaci zamítnout

V případě zamítnutí reklamace zákazníka je zákazník o této skutečnosti písemně informován. Za písemné informování zákazníka o této skutečnosti odpovídá obchodní náměstek.

V případě, že je neshoda způsobená vadnou subdodávkou je uplatňována reklamace u subdodavatele. Za řízení reklamací u subdodavatelů je odpovědný obchodní náměstek.

5.2 Nápravná opatření

Potřeba přijetí a realizace nápravných opatření vyplývá především z rozboru příčin vzniku neshodných výrobků - protokolů o neshodách, interních prověrek systému jakosti, prověrek systému jakosti prováděných zákazníkem a prověrek systému jakosti prováděných třetí stranou.

Technický náměstek spolu s představitelům vedení pro jakost posuzují vhodnost a účinnost navržených a realizovaných nápravných opatření na základě vyhodnocení :

- protokolů o neshodných výrobcích
- protokolů o neshodách subdodávek ve výrobě
- protokolů o neshodách zjištěných zákazníkem (reklamacích)

Navržená nápravná opatření k řešení neshod musí být řešitelná a efektivně uplatnitelná v procesu výroby, manipulace a dodávání.

5.3 Preventivní opatření

Preventivní opatření jsou vždy opatřeními systémovými. Jsou přijímána zejména v oblasti plánování a monitorování procesů. Návrh na preventivní opatření je povinen podat každý zaměstnanec, který při své práci zjistí zdroj možných neshod.

Návrh na preventivní opatření projedná zaměstnanec před jeho podáním s představitelem vedení pro jakost. Představitel vedení pro jakost je odpovědný za další osud navrženého preventivního opatření zejména :

- přezkoumá oprávněnost a vhodnost navrženého opatření
- předloží návrh preventivního opatření k projednání vedení družstva
- zajistí zapracování schválených preventivních opatření do dokumentace systému kvality

Představitel vedení pro jakost průběžně sleduje a hodnotí množství a závažnost neshod v systému kvality. Zabývá se rozбором příčin vzniku neshodných výrobků a po projednání s výrobním náměstkem navrhne přijetí odpovídajících nápravných a preventivních opatření.

Představitel vedení pro jakost je odpovědný za evidenci neshod, nápravných a preventivních opatření.

V rámci přezkoumání systému kvality vedením družstva zpracovává představitel vedení zprávu, ve které hodnotí realizaci a účinnost přijatých nápravných a preventivních opatření.

Vzor možného řešení visačky pro označení neshodného výrobku :

NESHODNÝ VÝROBEK !



Určeno k :

Poznámka :

V kolonce „určeno k :“ uvést jeden z následujících textů :

opravě

přepracování

jiný účel

výjimka

likvidace

reklamace

KOOPERATIVA , výrobně obchodní družstvo Uhlířské Janovice		Protokol o neshodě č. :	
Neshodu zjistil :		Datum :	Způsob zjištění :
Proces :		Útvar :	
IDENTIFIKACE	Popis zjištěné neshody (důvodu reklamace):		Č.zakázky :
	Převzal k vyřízení : Datum : Podpis :		
ZJIŠTĚNÍ	Příčina neshody (reklamace): Neshoda způsobena : PRACOVNÍKEM DODAVATELEM SYSTÉMOVÁ NESHODA Datum : Podpis :		
ŘEŠENÍ	Odstranění neshody - okamžité opatření : Datum : Podpis :		
	Opatření k odstranění příčin - nápravné opatření : Datum : Podpis :		
KONTROLA	Kontrola efektivnosti přijatých opatření : Datum : Podpis :		