

# **PROJEKT MARKETINGOVÉ KONCEPCE VE VZTAHU ZÁKAZNÍK - PRODEJCE FIRMY SLOVENSKÉ MAGNEZITOVÉ ZÁVODY A.S.**

Bc. Štefan Korim

Diplomová práce  
2005

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

## **POĎAKOVANIE**

Chcel by som sa poďakovať pánovi Doc. PhDr. Aloisovi Glogarovi, CSc. za výborné metodické a odborné vedenie mojej diplomovej práce i za jeho rady a pripomienky.

Rád by som sa tiež chcel poďakovať vedeniu firmy Slovenské magnezitové závody Jelšava a.s. za možnosť spracovania mojej diplomovej práce v tejto firme.

Moje poďakovanie patrí aj Ing. R. Gažúrovi za jeho čas, ochotu a trpezlivosť pri vypracovávaní diplomovej práce. Taktiež chcem poďakovať aj pracovníkom na marketingovom oddelení.

Nakoniec by som rád poďakoval aj pracovníkom Fakulty managementu a ekonomiky za vzdelanie a skúsenosti, ktoré mi poskytli v priebehu štúdia.

## **ABSTRAKT**

Marketing predstavuje jednu z najdôležitejších činností podniku. V dnešnej dobe zákazníkom nerozumieme len „niekoho“, kto nakupuje naše produkty, ale chápeme ho ako neopakovateľnú individualitu s jeho špecifickými potrebami. Pokiaľ si firma chce udržať svojich zákazníkov musí im ponúknuť viac ako konkurencia. Každý vzťah vyžaduje porozumenie, a pokiaľ niektorá zo strán nevidí u svojho partnera snahu, čo najviac vyhovieť jej potrebám, hľadá si partnera, ktorý tieto vlastnosti má. Jednou z ťažiskových úloh riadenia vzťahu so zákazníkom je schopnosť uloženia celého balíka informácií o ňom a jeho potrebách.

## **ABSTRACT**

Marketing is one of the most important operations. Nowadays customer is not only someone who buys products but we see him like unrepeatable individuality with all his specific needs. Company which would like to keep the customer must offer more than competitors. Each relation needs understanding from both sides and if one of them doesn't see willing to meet necessity starts looking after another partner with this attribute. Principal task of managing relation with customer is ability to oblige all information about him and his needs into one unit.

# OBSAH

ABSTRAKT

OBSAH

ÚVOD

## 1. CHARAKTERISTIKA MARKETINGOVEJ KONCEPCIE HLAVNE VO VZŤAHU ZÁKAZNÍK – PREDAJCA

- 1.1 Podstata marketingovej koncepcie
- 1.2 Vývoj marketingovej koncepcie
- 1.3 Presadzovanie marketingovej koncepcie
  - 1.3.1 Koncepčná fáza
  - 1.3.2 Analytická fáza
  - 1.3.3 Realizačná fáza
  - 1.3.4 Spätná väzba
- 1.4 Marketingové oddelenie
  - 1.4.1 Činnosti marketingového oddelenia
  - 1.4.2 Postavenie marketingového oddelenia v podniku a vzťah k ostatným oddeleniam
- 1.5 Popis spokojnosti zákazníkov
  - 1.5.1 Spokojnosť zákazníkov a čas
  - 1.5.2 Význam spokojnosti zákazníkov
  - 1.5.3 Nákupné správanie sa zákazníkov
- 1.6 Meranie spokojnosti zákazníkov
  - 1.6.1 Základné metódy hodnotenia spokojnosti zákazníkov

## 2. CHARAKTERISTIKA FIRMY SLOVENSKÉ MAGNEZITOVÉ ZÁVODY JELŠAVA A.S.

- 2.1 Analýza ekonomických a marketingových dispozícií pre ďalší rozvoj firmy
  - 2.1.1 Charakteristika firmy SMZ Jelšava a.s.
  - 2.1.2 Organizačná štruktúra
  - 2.1.3 Hospodárska činnosť
- 2.2 SWOT analýza

#### 2.2.1 Konkurenčná výhoda

#### 2.3 Obchodná politika firmy

#### 2.4 Marketingové oddelenie

### 3. POPIS SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKA A MERANIE SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKA

#### 3.1 Spokojnosť zákazníka a čas

#### 3.2 Produkcia a spokojnosť zákazníka

#### 3.3 Význam spokojnosti zákazníka

#### 3.4 Nákupné správanie zákazníka

#### 3.5 Meranie spokojnosti zákazníkov

#### 3.6 Praktická časť

### 4. NÁVRH PROJEKTU NA ZLEPŠENIE SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKA

#### 4.1 Projekt

#### 4.2 Príprava projektu

#### 4.3 Projektovanie obsah a štruktúra

##### 4.3.1 Databázový marketing

##### 4.3.2 Lojalita zákazníkov

#### 4.4 Tvorba databázy zákazníkov

##### 4.4.1 Rozhodovanie o potrebách databáze zákazníkov

##### 4.4.2 Hlavné úlohy databázy zákazníkov

##### 4.4.3 Rozhodovanie o tvorcovi databázy zákazníkov

### 5. ZHODNOTENIE PROJEKTU

### ZÁVER

### ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

### ZOZNAM GRAFOV A OBRÁZKOV

### ZOZNAM TABULIEK

## Úvod

Základným atribútom trhovu orientovanej ekonomiky a vyjadrením jej reality je súbor činností, známych v medzinárodnej terminológii pod názvom marketing. Jeho súčasná forma reprezentuje najmodernejší spôsob podnikateľského myslenia a konania. Marketing sa stal kľúčovým faktorom podnikateľského úspechu.

Termín marketing sa v súčasnosti nechápe v starom zmysle t.j. ako „predávanie“, ale skôr v novom zmysle, t.j. „uspokojovanie potrieb zákazníkov“. Marketing je definovaný ako spoločenský a riadiaci proces, v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom vytvárania a výmeny produktov a hodnôt to, čo potrebujú a chcú. [Kotler P., Armstrong, G. 1990 s. 1-2]

Uplatňovanie moderného marketingového myslenia vo firme znamená, že stredobodom záujmu firmy je zákazník, jeho potreby a požiadavky, ktoré firma svojim produktom uspokojuje. V záujme uspokojenia potrieb a požiadaviek zákazníkov, firma musí vypracúvať dlhodobé plány svojej činnosti a stratégie, ktoré sa zahŕňajú po termín strategické plánovanie a celá činnosť podniku je riadená marketingovou koncepciou. Marketingová koncepcia znamená, že firma sa v plnej miere zameriava na uspokojovanie potrieb a požiadaviek zákazníkov a na základe toho aj na dosiahnutie primeraného zisku. [Ďaďo J., Kiráľová A., Lesáková L., 1992 s. 24]

Na napĺňanie marketingovej koncepcie by si mal firma zriaďovať špeciálne útvary – marketingové oddelenia, ktoré sú schopné uskutočňovať naplnenie všetkých atribútov marketingovej koncepcie firmy.

V prvej časti práce sú rozanalyzované teoretické základy marketingovej koncepcie vo vzťahu zákazník - predajca na základe spracovania príslušnej odbornej literatúry. V druhej časti je charakterizovaná firma Slovenské magnezitové závody Jelšava a.s. z hľadiska jej hospodárskej činnosti, analýzy swot a obchodnej politiky. V tretej časti je rozpracovaná spokojnosť zákazníkov a čas, produkcia a spokojnosť zákazníkov, význam spokojnosti zákazníkov, nákupné správanie a meranie spokojnosti zákazníkov. Štvrtú časť sme venovali navrhnutiu projektu na zlepšenie spokojnosti zákazníkov. Piata časť sa zaoberá zhodnotením projektu.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

# **1. CHARAKTERISTIKA MARKETINGOVEJ KONCEPCIE**

Základným predpokladom úspešného podnikania je byť lepší ako konkurencia. Preto sa firma musí neustále snažiť o čo najlepšie fungovanie všetkých svojich systémov. Dôležité je poznanie, že firmy, ktoré zlyhali v konkurenčnom boji, vďačia častokrát za svoj neúspech svojmu riadeniu. Firma, ktorá nedokáže presne definovať svoje cieľové trhy, identifikovať potreby zákazníkov, firma, ktorá sleduje na prvom mieste svoje zisky a až potom spokojnosť zákazníkov, nedosiahne dlhodobý úspech na trhu.

Firma by mala stanoviť jasnú koncepciu marketingu, a to od určenia svojho poslania, cieľov, ktoré chce dosiahnuť, stratégie, ako aj spôsobov, ktorými chce tieto ciele dosiahnuť.

## **1.1 Podstata marketingovej koncepcie**

V modernom ponímaní marketingovej koncepcie podnikania je teda dôraz kladený na potreby zákazníka (nie na produkt) a rovnováhu medzi uspokojovaním týchto potrieb a vlastných podnikateľských cieľov (nie orientácia na potreby firmy). Tieto hodnoty a zásady marketingovej koncepcie sa však často krát stretávajú s nepochopením zo strany vrcholového manažmentu, ktorý sa ešte stále snaží z väčšej miery o dosahovanie vlastných cieľov. Tie sú v súčasnosti ťažiskovým motívom v mnohých firmách, ktoré tak len pod zásterkou uprednostňovania zákazníckych prianí pred prianiami osobnými, neustále narážajú na úspešnejšie kroky konkurencie, obviňujú pritom neschopnosť marketingových pracovníkov a neuvedomujú si, že problémom môže byť práve ich snaha uspokojovať v prvom rade vlastné, a nie trhové ciele. Na vine je tak presadzovanie predajnej koncepcie podnikania do všetkých úrovní organizácie namiesto koordinovania podnikových funkcií marketingovou koncepciou.

Nedostatkom tradičného procesu vo firme uplatňujúcej predajnú koncepciu je skutočnosť, že prvým krokom je tvorba produktu, jeho výroba a ocenenie a následné

presadzovanie praktík agresívnej predajnej politiky. Zákazník je tak len koncovým prvkom celého tohto procesu, pretože firma robí zväčša veľmi málo pre zisťovanie jeho potrieb a spätného využitia týchto informácií pre zdokonalenie výroby a výrobného procesu.

Pri uplatňovaní marketingovej koncepcie ide naproti tomu v prvom rade o zisťovanie potrieb zákazníka a následné premietanie týchto informácií do výrobného procesu tvorby produktu, ktorý vyhovuje požiadavkám trhu a zároveň prináša primeraný zisk. Tieto činnosti sú zabezpečované marketingovým oddelením a prvotným prvkom celého tohto procesu je zákazník.

## 1.2 Vývoj marketingovej koncepcie

Súčasný marketing je najmodernejší spôsob podnikateľského myslenia a konania, považovaný mnohými autormi za druh podnikateľskej filozofie, koncepcie. Je hlavnou charakteristickou črtou trhovej ekonomiky vyspelých štátov.

Marketing sa, ako trhovú koncepciu podnikania, vyvinul v podstate ako reakcia na trhu kupujúceho, keď v podmienkach relatívneho prebytku disponibilnej ponuky nad kúpyschopným dopytom sa tento dopyt stáva limitujúcim faktorom celkovej kapacity trhu. V týchto podmienkach rastie na trhu význam kupujúceho a predávajúci musí vo väčšom rozsahu zohľadňovať jeho požiadavky a potreby. [Urban,E. 1992 s.5]

Marketing znamená uvedomelé, na trh orientované vedenie podniku, pričom by bolo správnejšie, aby pojem bol definovaný ako dopytové alebo zákaznícky orientované vedenie podniku. Zákazník stojí na začiatku všetkého, je do istej miery alfou a omegou podnikateľského procesu.

Horáková vo svojej práci „Marketing v súčasnej svetovej praxi“ uvádza niektoré zo základných úloh marketingu v podniku:

- uspokojenie potrieb zákazníka,
- dosiahnutie konkurenčnej výhody nad ostatnými účastníkmi ekonomickej súťaže.

[Horakova, H. 1992 s.25]

Marketing musí byť orientovaný na zákazníka, jeho želania, potreby a požiadavky, dlhodobo ich sledovať a registrovať, uspokojiť ich. Len tak podnik splní očakávanie zákazníka a súčasne si vybuduje cestu k dosiahnutiu strategických cieľov. Prostredníctvom agresívneho, ale vždy etického marketingu, firma ovplyvňuje nákupné rozhodovanie potenciálnych zákazníkov a zabezpečuje, aby prichádzala na správne miesto v správny čas so správnym výrobkom, a ponúkla ho dlhodobo efektívnym spôsobom za správnu cenu.

Prispôsobenie sa požiadavkám trhu sa stáva významným faktorom úspešnosti firmy, ale nie je postačujúcou podmienkou, ak existujú lepšie alternatívy splnenia týchto požiadaviek. Prosperujúce firmy sa neuspokojujú s pasívnym prispôbovaním sa týmto požiadavkám, ale svojou vynachádzavosťou a inovačnou politikou aktívne pôsobia na vývoj potrieb na trhu a snažia sa takto získať konkurenčnú výhodu.

Výskumníci Tom Peters a Robert Waterman uvádzajú výsledky svojej práce v knihe "Hľadania dokonalosti,.. Zistili, že firmy, ktoré sú úspešné:

- ❖ rozumejú svojim zákazníkom,
- ❖ presne definujú svoje trhy,
- ❖ motivujú svojich zamestnancov, aby poskytovali vysokú kvalitu a hodnotu svojim zákazníkom. [Kotler,P., Amstrong, G. 1992 s.1]

Marketingom sa zaoberalo veľa autorov, ktorí ho následne aj definovali. Podrobnú a výstižnú definíciu uvádza Americká marketingová asociácia, podľa ktorej je marketing procesom plánovania a praktického uskutočňovania koncepcie rozvoja cenovej tvorby, stimulovania výroby a rozdeľovania myšlienok, výrobkov a služieb, a to za účelom formovania výmenných vzťahov zabezpečujúcich uspokojenie individuálnych a spoločenských potrieb. [Prachar,J. 1991 s.25]

Marketing predstavuje súhrn činností, ktoré sa priamo alebo sprostredkované vykonávajú vnútri podniku alebo na trhu. Veľký podnik vykonáva väčšinu marketingových aktivít vlastnými kapacitami, kým pre malý podnik je výhodnejšie niektoré aktivity zabezpečiť prostredníctvom špecializovaných firiem. Z toho vyplýva, že marketing plní pre podnik a taktiež vo vzťahu k trhu nasledovné základné funkcie:

- **výmennú funkciu** – prostredníctvom nej realizuje v procese výmeny produktov kúpu a predaj,

- **distribučnú funkciu** – predstavuje prepravu a skladovanie produktov,
- **podpornú funkciu** – je veľmi široko koncipovaná a obsahuje aktivity zamerané do oblasti financovania, štandardizácie, poistenia a informácie atď. [Ďaďo, J. Királ'ová A., Lesáková Ľ. 1992 s.7]

Existuje päť navzájom si konkurujúcich koncepcií, na základe ktorých organizácie budujú svoju marketingovú aktivitu.

**Výrobná koncepcia** je jedna z najstarších koncepcií. Zastáva stanovisko, že spotrebiteľia budú mať v obľube tie výrobky, ktoré sú široko dostupné za nízku cenu. Riaditelia výrobné orientovaných organizácií sa sústreďujú na dosahovanie efektívnosti výroby a širokého rozsahu distribúcie. Ich domnienka, že spotrebiteľia sú v prvom rade zainteresovaní na dostupnosti výrobku a nízkej cene, obsahuje aspoň dva typy situácií. Prvá zo situácií je tá, keď dopyt po výrobku presahuje ponuku, čo je prípad mnohých zemí tretieho sveta. V týchto krajinách sa spotrebiteľia zameriavajú skôr na získaní výrobku. Na jeho estetických vlastnostiach im až tak nezáleží. Distribútori sa sústreďujú na hľadanie a nachádzanie spôsobov ,ako zvýšiť výrobu. Druhá situácia je tá, keď cena výrobku je vysoká a musí byť kvôli rozšíreniu trhu znížená zvýšením produktivity. Niektoré organizácie, zamerané na poskytovanie služieb taktiež uplatňujú výrobnú koncepciu. Mnohé lekárske a stomatologické praxe sú organizované na princípoch montážneho pásu, ako aj niektoré vládne agentúry, úrady práce a úrady, ktoré vydávajú licenčné povolenia. Aj keď sa tu darí zvládať mnoho prípadov za hodinu, býva často táto orientácia riadenia obviňovaná z neosobnosti a spornej kvality.

**Výrobová koncepcia** zastáva názor, že spotrebiteľia si obľúbili tie výrobky, ktoré ponúkajú väčšiu kvalitu, alebo výkon. Manažéri v týchto výrobkovo orientovaných organizáciách sústreďujú svoju energiu na vyrábanie dobrých výrobkov a na ich postupné zlepšovanie.

Manažéri sa domnievajú, že spotrebiteľia obdivujú dobre zhotovené výrobky a vedia oceniť kvalitu a výkon výrobku. Výrobkovo orientované firmy sa pri navrhovaní svojho výrobku kráčajú nesprávnou cestou

Vedúci pracovník General Motors pred niekoľkými rokmi povedal : „ Ako môžeme vedieť aké auto verejnosť chce, pokiaľ sme ho nevynašli? “ Perspektívou General Motors bolo , že návrhári a inžinieri spoločnosti vytvorila auto s

dôrazom na štýl a trvanlivosť. Potom by ho výroba vyrobila a finančné oddelenie by stanovilo cenu. Nakoniec by ho pracovníci marketingu a predaja predávali. Niet sa ale čo diviť, že sa auto tak ťažko predávalo. General Motors sa totiž neopýtali zákazníkov, čo chcú, a už na začiatku nepovolali pracovníkov marketingu, aby im pomohli zistiť, aký druh auta by sa dobre predával.. Výrobová koncepcia vedie k „marketingovej krátkozrakosti“, k neprimeranému sústredeniu sa skôr na výrobok, než na jeho potrebu na trhu. Vedenie železničnej dopravy si myslelo, že užívatelia chcú skôr vlaky než prepravu a prehliadli rastúcu konkurenciu autobusov, aerolínií, kamiónov a automobilov. Tieto organizácie sa príliš často dívajú do zrkadla, zatiaľ čo by sa mali pozrieť von oknom.

**Predajná koncepcia** zastáva stanovisko, že spotrebiteľia, keby boli odkázaní na vlastný úsudok, si obyčajne nekúpia dosť výrobkov organizácie. Organizácie preto musia vyvíjať agresívne predajné a propagačné úsilie. Táto koncepcia sa domnieva, že spotrebiteľia majú k nakupovaniu nechúť, alebo až odpor a musí ich priviesť k tomu, aby nakupovali viac. Predajná koncepcia je najagresívnejšia pri „nevyhľadávanom“ tovare, službe, takom, na ktoré kupujúci ani normálne nepomyslí, že by si ho mal zaobstarat' (poistenie, pohrebné pozemky). Praktizuje sa v neziskových oblastiach (vytváranie fondov, lobbing). Väčšina firiem praktizuje predajnú koncepciu, keď má nadbytočné kapacity. Ich cieľom je predat' to, čo vyrábajú, skôr než vyrábať to, čo predat' môžu. V moderných priemyslových ekonomikách bola výrobná kapacita vybudovaná až k bodu, kde väčšina trhov sú trhy kupujúcich (t.j. dominantní sú kupujúci) a predávajúci musia tvrdo bojovať o zákazníkov (televízna reklama, novinová inzercia, poštovná reklama, telefonáty). Na každom kroku sa niekto snaží niečo predat'. Výsledkom je, že verejnosť stotožňuje marketing s predajným náporom a reklamou. Najdôležitejšia časť marketingu však nie je predaj. Cieľom marketingu je poznať a chápať zákazníka tak dobre, aby sa mu tovar, alebo služba hodili a predávali samé. Aby bol predaj efektívny, musí mu predchádzať niekoľko marketingových aktivít: odhad potrieb, marketingový výskum, vývoj výrobku, stanovenie ceny a distribúcia). Marketing založený na priebojom predaji prináša veľké riziká. Jedna štúdia ukázala, že sklamaní zákazníci skritizovali výrobok u jedenástich svojich známych, zatiaľ čo spokojní zákazníci výrobok pochválili len trom. Predajná koncepcia zaujíma perspektívu zvnútra von. Začína s továrňou, koncentruje sa na existujúce výrobky a vyzýva k silnému

predaju a propagácii, aby sa uskutočnil výnosný predaj.

Vznik **marketingovej koncepcie** podnietila snaha súťažiť s predchádzajúcimi koncepciami. Napriek tomu, že má dlhú históriu, jej hlavné princípy sa vykryštalizovali až v polovici 50.rokov.

Marketingová koncepcia zastáva názor, že kľúč k dosahovaniu cieľov organizácie spočíva v určovaní potrieb a požiadaviek cieľových trhov a v poskytovaní ich požadovaného uspokojovania účinnejšie a efektívnejšie ako konkurencia.

Marketingová koncepcia bola vyjadrená mnohými spôsobmi:

- „Nachádzať požiadavky a naplniť ich.“
- „Vyrábať to, čo sa bude predávať, nie sa snažiť predat' to, čo môžete vyrobiť.“
- „Nech je to vašom.“ ( Burger King )
- „Vy ste šéf.“ ( United Airlines)

Spočíva na štyroch hlavných pilieroch :

- orientácia na trh
- orientácia na zákazníka
- koordinovaný marketing
- zisk

Marketingová koncepcia zaujíma perspektívu zvon dnu. Začína u dobre vymedzeného trhu, sústreďuje sa na potreby zákazníka, koordinuje všetky činnosti, ktoré majú na zákazníka vplyv, a produkuje zisk prostredníctvom vytvárania spokojnosti zákazníka. V podstate je marketingová koncepcia na trh sústredeným, na zákazníka orientovaným, koordinovaným predajným úsilím, zameraným na uspokojovanie potrieb zákazníka a taktiež kľúčom k uspokojovaniu cieľov firmy .

**Koncepcia spoločenského marketingu** zastáva stanovisko, že úlohou organizácie je určovať potreby, požiadavky a záujmy cieľových trhov a poskytovať uspokojovanie

potrieb zákazníka účinnejšie a efektívnejšie ako konkurenti, spôsobom, ktorý zachováva, alebo zvyšuje blahobyť spotrebiteľa a spoločnosti.

Koncepcia spoločenského marketingu vyzýva obchodníkov aby udržiavali pri určovaní svojej obchodnej politiky rovnováhu ( rovnováhu zisku podniku, spokojnosti zákazníka a verejného záujmu). Zastáva názor, že hlavnou úlohou podniku je vytvárať spokojnosť zákazníka a dlhodobý blahobyť spotrebiteľov a spoločnosti, čo je plnenie cieľov a povinností spoločnosti.

Marketingový management v dnešnom svete je predmetom rastúceho záujmu organizácií všetkých veľkostí a typov vo vnútri obchodného sektora aj mimo neho vo všetkých zemiach. Organizácie v obchodnom sektore, neziskové organizácie a medzinárodný sektor poznáva, že marketing prispieva k zlepšeniu výkonu na trhu

### **1.3 Presadzovanie marketingovej koncepcie v podniku**

Marketingová orientácia nielen myslenia, ale aj všetkých podnikateľských aktivít predpokladá snaženie každého pracovníka na každom stupni organizačnej úrovne o realizáciu marketingovej koncepcie, čím dôjde k zaisteniu zhody medzi dosahovaním cieľov organizácie na jednej strane a uspokojením potrieb trhu na strane druhej. Existuje však nespočetné množstvo rozličných spôsobov, ako túto zhodu dosiahnuť. Preto sa naskytá otázka, či je možné skoordinať všetky marketingové a s nimi spojené činnosti, ktoré podnik vykonáva, do jedného systému tak, aby pomohol usporiadať všetky rozhodnutia potrebné pre dosiahnutie takejto zhody a zjednodušiť tak realizáciu podnikateľských aktivít snažiacich sa o umiestnenie produktu na trhu? Musí predsa existovať metóda, ktorá v sebe v logickej následnosti sústreďuje všetky nevyhnutné kroky, potrebné pre analýzu, tvorbu a konečnú realizáciu vybraných podnikateľských ideí, a ktorej východiskom bude trh, motivačným faktorom podnikateľské ciele a záverečnou fázou bude vyhodnotenie výsledkov, dosiahnutých na trhu, v podobe spätnej väzby.

Jedná sa o marketingovú koncepciu podnikania a o jej presadzovanie v podniku – o dodržiavanie určitých pravidiel a krokov v podobe marketingového algoritmu.

Marketingový algoritmus je tvorený zo štyroch fáz, pričom v každej z nich ide o riadenie všetkých marketingových činností v podniku.

### **1.3.1 Konceptná fáza**

Prvou z fáz je tzv. konceptná fáza, v ktorej si podnik musí sformulovať svoju marketingovú filozofiu, teda vymedziť sféry svojho podnikateľského záujmu a definovať poslanie a ciele organizácie, ktoré musia reprezentovať ciele každej z organizačných úrovní podniku. Tieto ciele sú širokej a obcej povahy, často krát rovnaké u väčšiny firiem, a preto je dôležité upresniť všeobecne formulované ciele a zámery do podoby špecifickejších marketingových cieľov, ktorými môžu byť napr. rast zisku, zvyšovanie tržieb alebo podielu na trhu, spokojnosť zákazníka, prestíž firmy, rast počtu obslužených klientov a pod.

Keďže každá funkčná úroveň podniku si určuje aj svoje dielčie ciele, je dôležité, aby vedenie firmy všetky tieto ciele a zámery hierarchicky usporiadalo od najvýznamnejších po menej dôležité.

V praxi sa však môžeme stretnúť s množstvom podnikateľov a vrcholových manažérov, z ktorých väčšina o marketingovej filozofii vôbec nepočula. Vedia síce, čím sa zaoberá ich firma, nikdy si však nekladli otázku: „Aké poslanie má firma na trhu?“ alebo „Čo chce firma predávaním svojich výrobkov na trhu dosiahnuť?“. Tak sa stáva, že mnoho firiem s neurčitou marketingovou filozofiou v podstate „zablúdi“ na trhu plnom meniacich sa potrieb a spôsobov ich uspokojovania, pretože sama nevie, za akým cieľom sa má pri svojej podnikateľskej činnosti ubrať.

### *Obchodné príležitosti*

Správna marketingová filozofia podniku, ako súbor cieľov, zámerov a zásad firmy, vychádza z objektívnych možností a schopností firmy, pričom za hlavný determinujúci faktor sa považuje trh so svojimi príležitosťami a ohrozeniami.

Vnútornými obchodnými príležitosťami potom môžeme nazvať podnikateľské nápady, ktoré sú buď výsledkom nášho aktívneho kontaktu s trhom alebo kreatívneho potenciálu zamestnancov, a ktoré je potom potrebné podrobiť analýze z pohľadu vnútorných faktorov, určujúcich konečnú marketingovú stratégiu (finančné, technologické a personálne faktory).

Obchodné príležitosti vyskytujúce sa na trhu sú taktiež determinované množstvom faktorov vonkajšieho prostredia (demografické, ekonomické, politicko-právne, prírodné, technologické), a je rovnako nevyhnutné podrobiť ich analýze, aby bolo možné získať racionálny základ pre vyhodnotenie ich potenciálu ekonomického prínosu pre podnik.

### 1.3.2 Analytická fáza

Preto druhou fázou marketingového algoritmu je fáza, v ktorej podrobujeme prísnej analýze nielen podnikateľský „nápad“ (vnútorné možnosti a obmedzenia), ale aj schopnosti trhu (vonkajšie príležitosti a ohrozenia), teda aj konečného spotrebiteľa a tiež schopnosť firmy čeliť konkurenčnému prostrediu. Táto analýza má svoje zákonitosti a riadi sa vopred stanovenou metodikou. [Bureš I., 1990] V konečnom dôsledku však podnik musí získať informácie potrebné pre uvedenie určitého nápadu na trh.

Existuje nespočetné množstvo metód a spôsobov získavania informácií týkajúcich sa:

- charakteristických znakov trhu, teda:
  - veľkosti trhu t.j. celkového objemu dopytu,
  - segmentácie trhu t.j. druhov konečných spotrebiteľov reprezentujúcich dopyt,
  - výkonnosti trhu t.j. schopnosti trhu regulovať cenu a kvalitu,
  - dynamiky trhu, ktorá je určená napätím medzi ponukou a dopytom,
  - požiadaviek trhu t.j. informácií o tom, čo od vyrobeného produktu očakávajú spotrebiteľia,
- vývojových trendov trhu a jeho cyklov, kde snahou je rozlíšiť trendy od cyklov a odhadnúť ich smer,
- príležitostí a ohrození vo vonkajšom prostredí a spôsobov, akými môžu ovplyvniť marketingové správanie sa podniku (O-T analýza, umožňujúca rozlíšenie atraktívnych príležitostí trhu, ktoré môžu podniku priniesť výhody nad ostatnými

účastníkmi ekonomickej súťaže, a tiež nútiaca podnik všimnúť si a zamýšľať sa nad ohrozeniami, ktorým bude musieť pri pôsobení na trhu čeliť),

- silných a slabých stránok firmy, ktoré zásadným spôsobom ovplyvňujú ďalšie rozhodovacie procesy spojené s riadením marketingových činností (S-W analýza, hodnotiaca vplyv vnútorných činiteľov na tvorbu marketingových cieľov a zámerov firmy),
- správania sa zákazníkov a konečných spotrebiteľov, ktorých chovanie a spôsob rozhodovania o prijatí, či neprijatí produktu sleduje analýza zákazníka, využívajúc pritom výsledky výskumov psychológie a sociológie (poznatky o zákazníkovi sa využívajú pri tvorbe programov marketingu, ktoré obvykle zahŕňujú návrh a vývoj nového výrobku, odhad veľkosti dopytu, spôsob komunikácie so spotrebiteľom, stanovenie ceny a distribúciu),
- konkurencie v súčasnosti existujúcej a pôsobiacej na trhu t.j. účinku a sily súčasnej a potenciálnej rivality medzi firmami poskytujúcimi ten istý produkt a miery ohrozenia týmito firmami a tiež firmami, ktoré ponúkajú alternatívny spôsob uspokojenia tej istej potreby (metódou porovnania miery diferenciácie produktu a množstva výrobcov na trhu). [Horáková I., 1992 s.53]

Ak podnik už na trhu existuje, postupnosť dodržiavania týchto krokov marketingového algoritmu sa neprejavuje v takej miere, pretože väčšina podnikových marketingových aktivít je sústredená v realizačnej fáze (3. fáza). Napriek tomu však podnik musí nepretržite podrobovať analýze a hodnoteniu všetky svoje aktivity a závery vyvedené z týchto analýz premietat' do pretvárania nielen marketingovej stratégie, ale aj celkovej marketingovej filozofie, ak je to potrebné. V takýchto prípadoch sa jedná o využívanie takých analytických metód pri hodnotení interných výkonov firmy, akými sú napríklad:

- SWOT analýza, ktorá je vlastne kombináciou analýz S-W a O-T, a ktorej účelom je posúdiť vnútorné silné a slabé stránky firmy determinujúce uskutočnenie určitého podnikateľského zámeru a súčasne podrobiť rozboru aj vonkajšie príležitosti a obmedzenia určované trhom,
- Strategická nákladová analýza (ináč nazývaná tiež analýza nákladového a hodnotového reťazca), ktorej základom je odlišné nazeranie na tvorbu ceny a kalkuláciu nákladov z pohľadu hodnoty, ktorú daný produkt zákazníkovi prináša, na rozdiel od konkurenčného produktu,

- analýza portfólia (modelmi BCG a GE matice), pomocou ktorej zodpovední pracovníci odhadujú veľkosť zisku, ktorý prináša tá-ktorá strategická podnikateľská jednotka a následne optimalizujú investičné zámery v oblasti marketingu.

Ako je možné vidieť, analytická fáza marketingového algoritmu je zložitý, no veľmi dôležitý proces pri implementácii modernej marketingovej koncepcie do podmienok celého podniku, pretože poskytuje informačnú zásobu pre všetky dôležité rozhodnutia, ktoré musia manažéri na ktoromkoľvek organizačnom stupni podnikovej hierarchie denne uskutočňovať. Bez informačných podkladov získaných analýzou vnútorného i vonkajšieho prostredia nie je možné prijímať správne rozhodnutia. Aby však bolo možné k takýmto objektívnym zámerom dospieť, doporučuje sa kvôli eliminácii niektorých extrémnych hodnôt použitie viacerých druhov analytických metód . [Bureš I.,1990 s.7]

Žiadne informácie získané analýzou však nie sú užitočné, pokiaľ sa príslušne nezhodnotia a pokiaľ sa z nich nevyvodí závery, ktoré sa potom aplikujú pri tvorbe marketingovej stratégie.

### 1.3.3 Realizačná fáza

Medzi analytickou a realizačnou, fázou t.j. treťou fázou marketingového algoritmu, musí teda existovať logické prepojenie, pretože zhodnotením výsledkov analytickej časti sa preukáže ekonomická výhodnosť uvedenia určitého „nápadu“ na trh, čiže až potom je možné prikročiť k plánovacej časti realizačnej fázy daného marketingového algoritmu.

#### *Marketingová stratégia*

Východiskovým prvkom realizačnej fázy je marketingová stratégia, ktorou sa rozumie dlhodobá koncepcia činnosti podniku v oblasti marketingu a jej zmyslom je premyslené a účelné rozvrhnutie zdrojov podniku tak, aby bolo možné čo najlepšie splniť podmienku rovnováhy v uspokojovaní potrieb trhu a dosahovaní podnikateľských cieľov. [Horáková I., 1992 s.33]

Marketingový mix sa definuje ako súbor kontrolovateľných marketingových veličín, ktoré firma spája do určitého celku, aby vyvolala želanú reakciu v cieľovom trhu. [Kotler P., Armstrong G. 1992 s.35] Marketingový mix obsahuje teda všetky aktivity, ktorými môže firma ovplyvniť dopyt po svojich výrobkoch. Súbor týchto aktivít je známy aj pod pojmom „4P“ z anglického: product (výrobok), price (cena), place (distribúcia) a promotion (podpora).

**Produkt** = kombinácia tovarov a služieb, ktoré firma ponúka cieľovému trhu. Ide teda o hmotný i nehmotný statok, ktorý je predmetom záujmu určitej skupiny osôb či organizácií.

**Cena** = určitá suma, ktorú má zaplatiť zákazník, ak chce získať výrobok. Cena je však i stimulačným prostriedkom, pretože nízke ceny obvykle motivujú ku kúpe daného produktu.

**Distribúcia** = všetky aktivity firmy, ktoré zabezpečujú, aby výrobok bol k dispozícii cieľovým spotrebiteľom. Ide teda o distribučný systém, ktorý sprostredkováva cestu produktu od výrobcovi k spotrebiteľovi.

**Podpora** = všetky aktivity, ktoré sprostredkujú zákazníkovi podstatné informácie o výrobku a presvedčajú cieľových spotrebiteľov o výhodnosti jeho nákupu. Tieto činnosti možno rozdeliť na oblasti:

- reklamy ako platenej formy neosobnej reklamy,
- osobného predaja reprezentovaného priamo osobnou komunikáciou s jedným alebo viacerými potenciálnymi zákazníkmi,
- podpory predaja predstavujúcej krátkodobé podnety pre zvýšenie nákupu alebo predaja produktu,
- public relations ako vytvárania a rozvíjania dobrých vzťahov s verejnosťou, hlavne prostredníctvom publicity v masovokomunikačných prostriedkoch.

Pri výbere tej správnej kombinácie jednotlivých nástrojov marketingového mixu ide teda o výber marketingových činností, ktoré bude firma uskutočňovať pri uspokojovaní potrieb trhu predajom svojich výrobkov a služieb konečným zákazníkom. S procesom rozhodovania sa o konečnej podobe tých - ktorých marketingových aktivít by si firma mala položiť otázky súvisiace so spomenutými nástrojmi marketingového mixu, ako napr.: [Šimonovič S.I.,1991s.96]

*Produkt*

1. Bude sa jednať o typ nového výrobku, starý výrobok, alebo to bude nová verzia starého výrobku?
2. Budeme predávať jeden výrobok v relácii s rovnakými výrobkami?
3. Chceme predávať značkový alebo neznačkový výrobok? Značku akého druhu?
4. Budeme baliť výrobok rôzne? Pre ktoré typy spotrebiteľov?
5. Budeme ponúkať extra servis? Ktorý? a pod.

*Cena*

1. Budeme sa pri tvorbe ceny zaoberať ziskom alebo predajným cieľom?
2. Bude to rovná cena, nad alebo pod súčasnou trhovou úrovňou?
3. Budeme ponúkať jednu cenu všetkým, alebo rôzne ceny?
4. Chceme ponúkať dealerom rôzne obchodné rozpätie?
5. Prispôsobíme ceny spotrebiteľským očakávaniam? a pod.

*Distribúcia*

1. Pri uvádzaní výrobkov na trh budeme využívať veľkoobchodníkov? Koľko? Akého druhu?
2. Chceme využívať služby maloobchodníkov? Koľko? Akého druhu?
3. Budeme podporovať spoluprácu s dealerami? Ako?
4. Budeme používať verejné alebo súkromné sklady a dopravu?
5. Budeme držať zásoby na vysokej alebo nízkej úrovni?

*Podpora*

1. Chceme robiť reklamu? Akú rozsiahlu? Akému obecenstvu? Akú správu podať reklamou?
2. Chceme zamestnať predajcov? V akom rozsahu? S akou kompetenciou? Ako ich budeme trénovať?
3. Budeme používať špeciálnu podporu predaja? Akého druhu? Akému spotrebiteľovi?
4. Chceme zvýšiť publicitu firmy? Prečo? Ako?

Prípadne ďalšie podobné otázky , ktoré musia manažérom vyšpecifikovať súbor marketingových aktivít, pomocou ktorých firma úspešne uvedie svoj výrobok alebo službu na trh a zabezpečí tak rovnováhu medzi uspokojovaním potrieb zákazníkov a dosahovaním cieľov organizácie.

Firma si taktiež ale musí uvedomiť, že zákazník nie je súčasťou marketingového mixu, ale je cieľom marketingového snaženia firmy, na ktorý firma pôsobí prostredníctvom celého súboru nástrojov „4P“.

Marketingová stratégia teda stanovuje cieľový trh a marketingový mix, hovorí „čo“ a „prečo“ sa má vykonať pri uvádzaní podnikateľského „nápadu“ na trh, a tak sa odráža v návrhu a vývoji produktu, vo výrobkovej politike, vo výbere cieľového trhu, v spôsobe komunikácie so spotrebiteľom, pri stanovení ceny a vo voľbe ciest distribúcie.

Možno teda povedať, že i v plánovacej časti realizačnej fázy marketingového algoritmu pretrvávajú zásady celopodnikovej marketingovej koncepcie podnikania, keďže o vývoji a tvorbe produktu sa rozhoduje až na základe prijatej marketingovej stratégie, na rozdiel od tradičnej predajnej koncepcie podnikania, kde sa o tvorbe marketingového mixu rozhoduje až po výrobe a ocenení výrobku.

### ***Marketingový plán***

Marketingový plán je taktiež súčasťou plánovacej časti realizačnej fázy marketingového algoritmu, no ten už bližšie špecifikuje časovú realizáciu marketingovej stratégie. Obsahuje detaily o tom [Mccarthy, E.J., Pereault, D., Jr 1995. s.57]:

- komu a ako dlho bude marketingový mix ponúkaný t.j. cieľový trh,
- aké zdroje firmy bude potrebné vynaložiť pri realizácii „nápadu“ na trh a v akých intervaloch,
- aké sú očakávané výsledky napr. mesačný alebo štvrt'ročný predaj a zisk.

Marketingový plán je jedným zo základných podkladov pre vypracovanie finančného plánu podniku a preto dôležitosť jeho spracovania netreba podceňovať, ako tomu v podnikoch často býva, ale naopak, je potrebné venovať dostatok času jeho kvalitnej príprave, pretože práve oň sa opierajú manažéri a marketéri pri uvádzaní vytvorených produktov na trh.

O tom „kto, kde, kedy a ako“ zrealizuje marketingový plán sa pojednáva vo vykonávacích programoch, ktoré sú spolu s marketingovým rozpočtom akýmsi ukončením

celého procesu marketingového plánovania a na ich základe sa začína uskutočňovať samotná realizácia podnikateľského „nápadu“.

### ***Marketingový program***

Realizáciou marketingového plánu t.j. uvádzaním plánu „do života“ sa teda dostávame do implementačnej časti realizačnej fázy marketingového algoritmu. Implementáciou marketingových programov sa firma dostáva do fázy, v ktorej už nevystupujú len pracovníci marketingového oddelenia a vedenie podniku, ale v procese tvorby produktu sa začínajú aktivizovať i ostatné podnikové funkcie, ktorých činnosť je však i naďalej riadená marketingovou koncepciou podnikania. Všetky zložky podniku sú integrované a koordinované za jediným účelom, a to: na základe výsledkov doterajšej činnosti marketingového oddelenia vytvoriť a na trhu umiestniť taký výrobok alebo službu, ktorý dostatočne vyhovie požiadavkám zákazníka a zároveň prinesie podniku očakávaný zisk a splnenie cieľov.

Je teda nevyhnutné prepojenie všetkých systémov podniku a účinné nasadenie všetkých nástrojov marketingového mixu. Na zaručený úspech sa však nikdy nemožno nečinne spoliehať, pretože jediným a najväčším „sudcom“ hodnoty podnikateľského „nápadu“ je trh. Reakciu trhu treba preto už od prvých okamihov pozorne a systematicky sledovať a to je hlavná úloha štvrtej fázy marketingového algoritmu - spätnej väzby.

#### **1.3.4 Spätaná väzba**

Podstatou spätnej väzby je analýza a hodnotenie výsledkov dosiahnutých pri uvádzaní produktu na trh a ich porovnávanie s plánovanými hodnotami, pričom presné vyhodnotenie úspešnosti marketingovej stratégie je možné len vtedy, ak bol marketingový plán starostlivo spracovaný a ak vykonávacie programy s marketingovými rozpočtami boli dodržiavané každou zo zúčastnených podnikových funkcií. Aby tomu tak naozaj bolo, je nevyhnutné, aby vrcholové vedenie neustále kontrolovalo a hodnotilo celý proces riadenia marketingových činností či už priebežne počas roka (mesačne, štvrťročne), alebo v dlhšom časovom rozpätí (ročne) a prostredníctvom spätnej väzby získané informácie následne premietalo do korekcie vykonávacích programov a rozpočtov, ale aj marketingových

plánov, či dokonca marketingovej stratégie. Pretože i stratégia, ktorá je v určitej dobe úspešná, musí byť korigovaná s ohľadom na neustále sa meniace podmienky na trhu.

Spätná väzba uzatvára kruh opakujúcich sa marketingových činností, z ktorých pozostáva proces presadzovania a uplatňovania modernej marketingovej koncepcie podnikania, no všetky z uvedených činností sú vo vzájomnej interakcii a poradie, v akom sú uvedené, treba chápať v kauzálnej a logickej súvislosti, a nie v striktne určenom poradí. Niektoré z činností sa teda realizujú takmer permanentne, iné jednorázovo alebo opakovane, niektoré sa v mnohých firmách nerealizujú vôbec, pretože si to podstata produktu nevyžaduje. Všetky marketingové aktivity sú však vzájomne prepojené, nie sú od seba izolované. Rozhodujúci je ich súhrn, a preto je dôležité, aby sa marketingová koncepcia podnikania premietla do každej sféry podniku, a aby sa tak s minimálnym úsilím dosiahol maximálny celkový efekt z umiestňovania produktu na trhu.

## 1.4 Marketingové oddelenie

Riadenie marketingových činností sa realizuje na základe marketingového programu, ktorý je súčasťou procesu marketingového algoritmu, teda procesu plánovania a realizácie tvorby, oceňovania, podpory a distribúcie myšlienok, tovaru a služieb pre výmenu, ktorá uspokojuje individuálne a organizačné ciele.

Ide teda o širokú škálu marketingových činností, ktorých spoločným znakom je zameranie na trh a ktorých organizácia, kontrola a hodnotenie si vyžaduje adekvátne finančné a personálne zabezpečenie.

V posledných rokoch sa marketing vyvinul z jednoduchej funkcie do komplexu činností, ktoré však nie sú vždy dobre integrované a koordinované s ostatnými nemarketingovými funkciami firmy. Je preto úlohou manažmentu snažiť sa o presadzovanie princípov modernej marketingovej koncepcie podnikania v rámci celého podniku a zabezpečovať tak spoluprácu všetkých podnikových činností. Činnosť všetkých pracovníkov sa musí orientovať na trh. Títo sa pritom nemusia zameriavať na problematiku marketingu ako celku, ale môžu sa špecializovať na niektoré jeho špecifické aktivity. Ani každá firma nemusí robiť všetky marketingové činnosti, je však nevyhnutné, aby tieto

činnosti boli koordinované pracovníkmi marketingového oddelenia a vrcholovým manažmentom.

#### 1.4.1 Činnosť marketingového oddelenia

I keď existuje veľké množstvo spôsobov ako zorganizovať marketingové oddelenie a marketingové činnosti v podniku, marketingové oddelenia podnikov s väčšou personálnou základňou a potrebou vykonávania marketingových činností rôznymi pracovníkmi sú spravidla zostavené z týchto pracovných skupín: [Bureš I., 1990]

- rozvoj produktu = ide o koordináciu zaraďovania a vyradovania tovarových položiek do a zo sortimentu, prevádzka evidencie sortimentu, zostavovanie marketingových plánov tržieb v sortimentom členení, sledovanie plnenia marketingového plánu a zostavovanie katalógov tovaru v spolupráci s propagáciou,
- rozvoj trhu = táto skupina prevádza prieskum trhu, eviduje a analyzuje nazhromaždené informácie, koordinuje spracovanie zadávacích parametrov pre konštrukciu, design a obal produktu a zavádza produkt na trh,
- tvorba cien = tu sa prevádzajú cenové kalkulácie a určujú sa ceny na základe vlastných nákladov a konkurenčných cien, sledujú sa konkurenčné ceny a zodpovedá sa za tvorbu a údržbu cenníkov,
- riadenie zásob tovaru = v tejto skupine sa koordinuje nákup tovaru, zadávajú sa objednávky pre vlastnú výrobu, sledujú sa životné krivky tovarov a následne sa upravujú stavy zásob, koordinuje sa distribúcia zásob v rámci podnikového systému skladov,
- reklama a propagácia = táto skupina zostavuje rozpočet na reklamu a propagáciu, riadi tvorbu a umiestňovanie reklám do médií, podieľa sa na tvorbe propagačných materiálov a zaisťuje účasť na výstavách a veľtrhoch, prípadne riadi sponzorské programy,
- výcvik a školenie = jedná sa o riadenie a organizáciu školení a výcviku vlastného predajného a servisného personálu, školenie zákazníkov a tiež organizovanie marketingových seminárov a školení pre ostatných pracovníkov vykonávajúcich marketingové a nemarketingové činnosti.

Vedúci jednotlivých skupín sa potom spolu s vedúcim celého marketingového oddelenia podieľajú na spracovaní návrhov tvorby marketingovej filozofie a stratégie, ktoré následne predkladajú vrcholovému manažmentu.

Podmienkou pre zvládnutie náročných úloh na marketingovom oddelení je kvalitné personálne obsadenie tohto oddelenia a dostatok právomocí pre jednotlivých zodpovedných pracovníkov. Činnosť marketingového pracovníka je zameraná na sledovanie okolitého prostredia, zaznamenávanie jeho zmien, generovanie informácií potrebných k definovaniu týchto zmien, komunikovanie so všetkými zložkami organizácie, ktorej je súčasťou a vyvolávanie a koordinovanie adekvátnej reakcie na tieto zmeny. Je preto nanajvýš nevyhnutné, aby pracovník, vykonávajúci tieto činnosti, bol vybavený v dostatočnej miere komunikačnými a organizačnými schopnosťami, a aby disponoval potrebnými odbornými znalosťami a skúsenosťami. V priemyselne rozvinutých krajinách sa pracovník marketingu cení viac ako pracovník v aktivitách, ktoré tento marketing dotvárajú. Vo veľkých podnikoch sa dokonca podiel pracovníkov marketingu odhaduje až na 15% z celkového počtu pracovníkov. [Prachár J., 1991]

#### **1.4.2 Postavenie marketingového oddelenia v podniku a vzťah k ostatným oddeleniam**

Napriek súčasnej tendencii presadzovania marketingového oddelenia do popredia podnikových funkcií by všetky organizačné zložky podniku mali byť v harmonickom súlade a mali by sa snažiť o dosahovanie celkových cieľov firmy. Ešte stále však jestvuje medzi podnikateľmi množstvo pochybností o dôležitosti marketingu v podniku, a preto sa marketingové oddelenie pri sledovaní záujmov spotrebiteľa dostáva často do konfliktu s ostatnými oddeleniami podniku: s oddelením výskumu a vývoja, s technickým, nákupným, výrobným, zásobovacím, finančným, účtovným a úverovým oddelením.

Vo fungujúcej firme každé oddelenie svojim rozhodnutím a činnosťami ovplyvňuje spokojnosť spotrebiteľa. Marketingová koncepcia riadenia vychádza z predpokladu, že všetky oddelenia musia „myslieť na zákazníka“ a spolupracovať na uspokojení jeho potrieb a prání. Marketingové oddelenie by tak malo v tomto smere niesť hlavnú zodpovednosť. Viceprezident pre marketing by mal koordinovať vnútorné marketingové činnosti firmy s financovaním, výrobou a ďalšími funkciami firmy v záujme zákazníka. V skutočnosti sa však pri styku s ostatnými oddeleniami podniku stretáva s rivalitou a nedôverou. Túto situáciu by bolo možné vylepšiť dodržiavaním všetkých

princípov marketingovej koncepcie a výberom toho správneho typu organizácie marketingových činností, čo ale predpokladá decentralizáciu právomocí na nižšie stupne riadenia, zmenu orientácie firmy smerom na zákazníka a ochotu a schopnosť viceprezidenta pre marketing efektívne a kreatívne spolupracovať s ostatnými manažérmi podniku.

Moderná marketingová orientácia vyžaduje podporu všetkých funkčných oblastí podniku pre zvládnutie náročnej úlohy uspokojovania neustále sa meniacich potrieb trhu.

## **1.5 Popis spokojnosti zákazníka**

V tejto časti by sme chceli popísať spokojnosť zákazníkov a čas, význam spokojnosti zákazníkov a nákupné správanie zákazníkov.

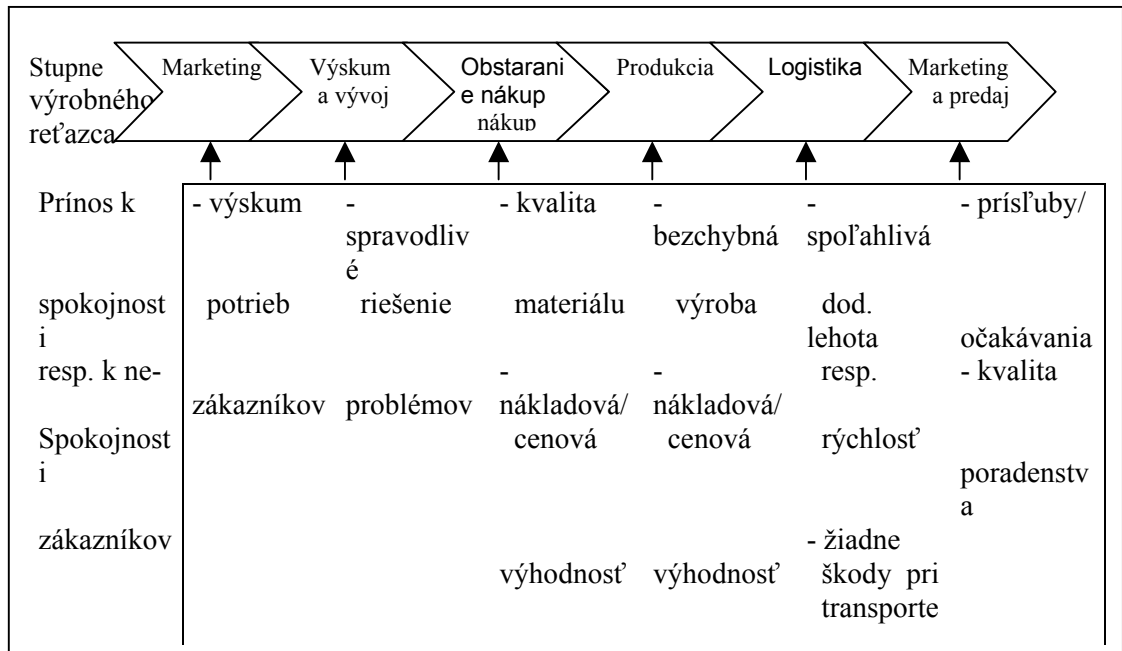
### **1.5.1 Spokojnosť zákazníkov a čas**

Pod pojmom uspokojenie požiadaviek zákazníka rozumieme vnímanie a pochopenie zákazníkových očakávaní, ktoré dodávateľ svojou činnosťou naplnil a alebo prekročil.

Spokojný zákazník je vtedy, keď potreby a očakávania sú uspokojované stále, počas celej doby živnosti produktu. Ak poskytovateľ služby nenaplní očakávania, šancu dostane konkurencia. Dôležitý je okruh stálych zákazníkov. Spokojný zákazník prichádza a znovu požaduje produkt, ktorý uspokojil jeho potreby. Krátkodobým cieľom v marketingových aktivitách je dosiahnuť predajný úspech. Pri spokojnosti zákazníka je orientácia marketingu na dlhodobé uspokojovanie počas ktorého zákazník neakceptuje ponuky konkurencie.

Základné kamene spokojnosti zákazníkov spočívajú v jednotlivých stupňoch výrobného reťazca. Každý stupeň a určitým dielom podieľa na spokojnosti zákazníkov. Avšak prínos jednotlivých stupňov výrobného reťazca sa líši vzhľadom na otvorenosť a vnímateľnosť.

Obrázok 1 Možné prínosy stupňov výrobného reťazca k spokojnosti zákazníkov



Zdroj: Hammer, M. , Champy, J.: Reengineering the Corporation

Z obrázku je zrejmé, že ovplyvňovanie spokojnosti zákazníkov nezačína až na stupni Výskum a vývoj, ale už v predchádzajúcom stupni Výskum potrieb zákazníkov. Čím lepší sú potreby zákazníkov zistené, pochopené a premietnuté do požiadaviek na produkt, o to väčšia je pravdepodobnosť, že vytvoríme produkt, ktorý zákazníkov uspokojuje.

Fáza výskumu a vývoja určuje, do akej miery sú konkrétne technické riešenia problémov pre zákazníkov prijateľné. Sem radíme aspekty ako obsluhovateľnosť, jednoduchosť udržiavania alebo zvládnuteľnosť softwaru.

Obstarávanie a nákup ovplyvňujú spokojnosť zákazníka výberom materiálu, jeho kvalitou a okrem toho pôsobia na spokojnosť prostredníctvom nákupnej ceny a nákladov.

Účinok produkcie a logistiky na spokojnosť zákazníka je obsiahly, pretože sa týka ako výrobku, tak aj dodávateľskej politiky.

Predaj a marketing zohrávajú významnú úlohu pri ovplyvňovaní spokojnosti zákazníkov a to z toho dôvodu, že sa jedná o funkcie priamo vytvárajúce vzťah k zákazníkovi.

### 1.5.2 Význam spokojnosti zákazníkov

Rozoznávame 3 dôvody dôležitosti:

- ✓ spokojnosť zákazníkov vyvoláva opätované nákupy

- ✓ spokojní zákazníci neprecházejí ku konkurencii
- ✓ spokojnost zákazníka můžeme použít jako měřítko pro hodnocení vlastních marketingových strategií.

Podniky, které chtějí obstát na trzích, kde vládne silný konkurenční boj, přeplněnost, a poptávka roste jen velmi pomalu, se musí koncentrovat aspoň na udržení doterajších zákazníků. Až z důvodu nákladů je dosažení opakovaných nákupů velmi důležité. Je pětikrát dražší získat nového zákazníka než udržet si jednoho starého. Tato důležitost je zvýšená ještě skutečností, že ve všeobecnosti připadá na opakované nákupy až 70% obrátu. Předmětem snahy podniků by měla být dlouhodobá spokojnost zákazníků. Nejde však jen o dosahování opakovaných nákupů, ale i o dlouhodobou spokojnost jednorázových zákazníků, nebo o opakované nákupy s velkým časovým odstupem. Krátkodobým cílem marketingu je obchodní úspěch, tj. prodej. Ale co nastane po spotřebě produktu? Pokud zákazník spokojný, bude produkt pasívně nebo aktivně doporučovat dále, popřípadě se stane věrným zákazníkem a nebere do úvahy ponuky konkurentů. V takovýchto situacích se produkt prodává sám. Ze strany podniku nejsou potřebné velké výdavky na podporu prodeje a reklamy.

### **1.5.3 Nákupní správanie sa zákazníkov**

Na základe skúseností môžeme povedať, že konzumenti sa nesprávajú výlučne racionálne alebo emocionálne. Ich chovanie je do značnej miery ovplyvňované zmesou z reklamy, naučeného sociálneho správania sa a vlastného cieľovo orientovaného konania. Poznatky výskumu konzumentov o ich nákupnom správaní sa sú veľmi zaujímavé pre plánovanie produktu, reklamu, distribúciu, atď.

Rozdielne správanie sa zákazníkov sa zakladá na rôznych nákupných motívoch a na špecifickej účasti, resp. spojení emócií/citov, vedomostí, osobných postojov a osobnosti kupujúceho.

## **1.6 Meranie spokojnosti zákazníkov**

### **1.6.1 Základné metódy hodnotenia spokojnosti zákazníkov**

Prv, než dôjde k detailnému hodnoteniu spokojnosti zákazníka primeranými metódami, má sa najskôr prístup k využitiu možnosti feedbackom (spätná väzba) podporovaného hodnotenia spokojnosti zákazníka (pasívne metódy zisťovania). Ide o možnosť dodatočných kontaktov so zákazníkom (napr. prostredníctvom servisných okienok, telefónov, servisných kariet), s cieľom získať jednoduchý a rýchly kontakt. Výsledkom môže byť hrubé, cenovo výhodné avšak permanentné získavanie informácií o realizovanej spokojnosti zákazníka. Etablovanie spotrebiteľských poradcov, klubov spotrebiteľov atď. môže potom slúžiť tiež ako nástroj spätnej väzby k sprístupneniu kvalitatívnych informácií aj o príčinách nespokojnosti. Pre vnímanie zákazníka, ako aj ďalšie vzťahy s ním sa vyhodnocujú obzvlášť kritické zážitky, udalosti, sťažnosti a reklamácie na rôznych kontaktných miestach (externí spolupracovníci, filiálky, centrály atď.). Reprezentatívny a obsiahly obraz o stupni spokojnosti zákazníka sa ale týmito metódami nedá vôbec získať.

Na výkon orientované postupy prostredníctvom porovnávania, testovania (pozorovanie zákazníka, testy telefónom, analýzy kontaktov, časové analýzy procesu, sledovanie technických príp. objektívnych znakov produktu. Tieto postupy preto prichádzajú do úvahy zvlášť pri preverení objektívnych, merateľných faktorov (čistota, pripravenosť formulárov (čas obehu, doba čakania a spracovania atď.)), pri objektívne zameraných výskumoch kvality, príp. porovnávacích výskumoch v jednotlivých kontaktných miestach (testy vo filiálkach jednej firmy).

Na druhej strane je k dispozícii množstvo na zákazníka orientovaných postupov prostredníctvom cielených ankiet o spokojnosti zákazníka. Zvlášť dôležité miesto zaberajú [Mateides, 2001]

- metódy orientované na znaky
- zážitkovo orientované metódy

V praxi by sa mal na kontrolu kvality a spokojnosti zákazníka použiť zhrňujúci mix tvorený z metód, ktoré sú k dispozícii.

Len to, čo si zákazník určí, predstavuje relevantnú kvalitu. Udivuje preto stále, že ponúkajúci zisťuje spokojnosť zákazníka väčšinou otázkami, ktoré považuje za dôležité on. Často sa potom zdá, že je pre poskytovateľa nepríjemné rozširovať želania zákazníka, lebo tým vzniká nový dopyt. Zaužívané cesty sa potom musia nahradiť novými. V skutočnosti je to často tak, že to čo zaujíma zákazníka, čo si želá a s čím je nespokojný, zostáva

nepostrehnuté. Ako ináč môže poskytovateľ organizovať dotazníkové akcie, kde sa chce dozvedieť o niečom, čo sa zákazníkovi skôr zdá nepodstatné, alebo čo vôbec nepochopí.

Bezpochyby je nákladnejšie zistiť, čo požaduje zákazník zlepšiť, ako ho osloviť stereotypnými otázkami. K tomu by poskytovateľ musel ísť na koreň subjektívnych pocitov zákazníka, ktoré nie sú vysvetliteľné objektívnymi prostriedkami.

## **II. PRAKTICKÁ ČASŤ**

## **2. CHARAKTERISTIKA FIRMY SLOVENSKÉ MAGNEZITOVÉ ZÁVODY JELŠAVA A.S.**

### **2.1 Analýza ekonomických a marketingových dispozícií pre ďalší rozvoj firmy**

#### **2.1.1 Charakteristika firmy Slovenské Magnezitové Závody Jelšava a.s.**

Podnik Slovenské magnezitové závody (SMZ), a. s. Jelšava bol založený 15. 12. 1993 zamestnancami štátneho podniku SMZ, Jelšava, ktorý vznikol delimitáciou bývalého štátneho podniku SMZ, Košice, ako jeden z jeho desiatich samostatných nástupníckych subjektov. Po príprave a posúdení privatizácie, SMZ š. p. Jelšava 15. 02. 1994 vláda schválila jeho privatizáciu. SMZ, a. s. Jelšava so sídlom v Jelšave vznikol následne 16. 02. 1994 zápisom do Obchodného registra. Privatizácia SMZ, š. p., Jelšava sa uskutočnila priamym predajom Fondu národného majetku Slovenskej republiky akciovej spoločnosti SMZ, a. s., Jelšava za trhovú hodnotu vo výške 594 000 tisíc Sk. Táto suma prevyšovala účtovnú hodnotu o 132,9 mil. Sk. Zmluva o predaji š. p. SMZ, Jelšava nadobudla právnu účinnosť 01. 04. 1994 a od tohto dňa začala akciová spoločnosť SMZ, a. s., Jelšava svoju podnikateľskú činnosť.

Akciová spoločnosť sa zameriava v personálnej oblasti na aktívnu politiku zamestnanosti, ktorej hlavným cieľom je zabezpečiť stabilnú zamestnanosť v regióne okresu Revúca.

Ukazovateľ priemerného počtu zamestnancov mal v podniku počas obdobia 2001 – 2004 rastúcu tendenciu. O stave zamestnancov som spracoval tabuľku č. 1.

| <b>Rok</b> | <b>Evidenčný počet<br/>pracovníkov</b> | <b>Počet technicko-<br/>hospod.<br/>pracovníkov</b> |
|------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 2001       | 1504                                   | 282                                                 |
| 2002       | 1540                                   | 285                                                 |
| 2003       | 1620                                   | 296                                                 |
| 2004       | 1710                                   | 325                                                 |

Vzdelanostnú štruktúru som zachytil v tabuľke č. 2, a ako v nej vidno najviac sa zvýšil počet zamestnancov s vysokoškolským a stredoškolským vzdelaním, čo svedčí o zvyšovaní kvality ľudského činiteľa.

Tabuľka č. 2 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov v rokoch 2001 - 2004

| <b>Vzdelanie</b><br><b>Roky</b> | <b>Vysokoškolské</b> | <b>Stredoškolské</b> | <b>Odborné učilište</b> | <b>Základné</b> |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|-----------------|
| 2001                            | 63                   | 484                  | 799                     | 156             |
| 2002                            | 71                   | 531                  | 837                     | 143             |
| 2003                            | 81                   | 551                  | 852                     | 141             |
| 2004                            | 113                  | 603                  | 876                     | 145             |

### 2.1.2 Organizačná štruktúra

V priebehu roka 2000 vykonala firma MARPROS s. r. o. Martin v organizácii personálny audit. Cieľom bolo zistiť, či súčasná organizačná štruktúra zodpovedá postaveniu SMZ, a.s. na domácom a zahraničných trhoch. Či je schopná reagovať na úlohy, ktoré pred organizáciou stoja, aby sa nezastavil rozvoj firmy s ohľadom na zmeny v podnikateľskom prostredí doma a v zahraničí.

V mesiaci december obdržalo predstavenstvo prvú podobu návrhu novej organizačnej štruktúry. Táto bola postupne upravovaná, vysvetľovali sa väzby medzi jednotlivými novými útvarmi a tiež sa stanovovali stávajúcim útvarom nové náplne práce.

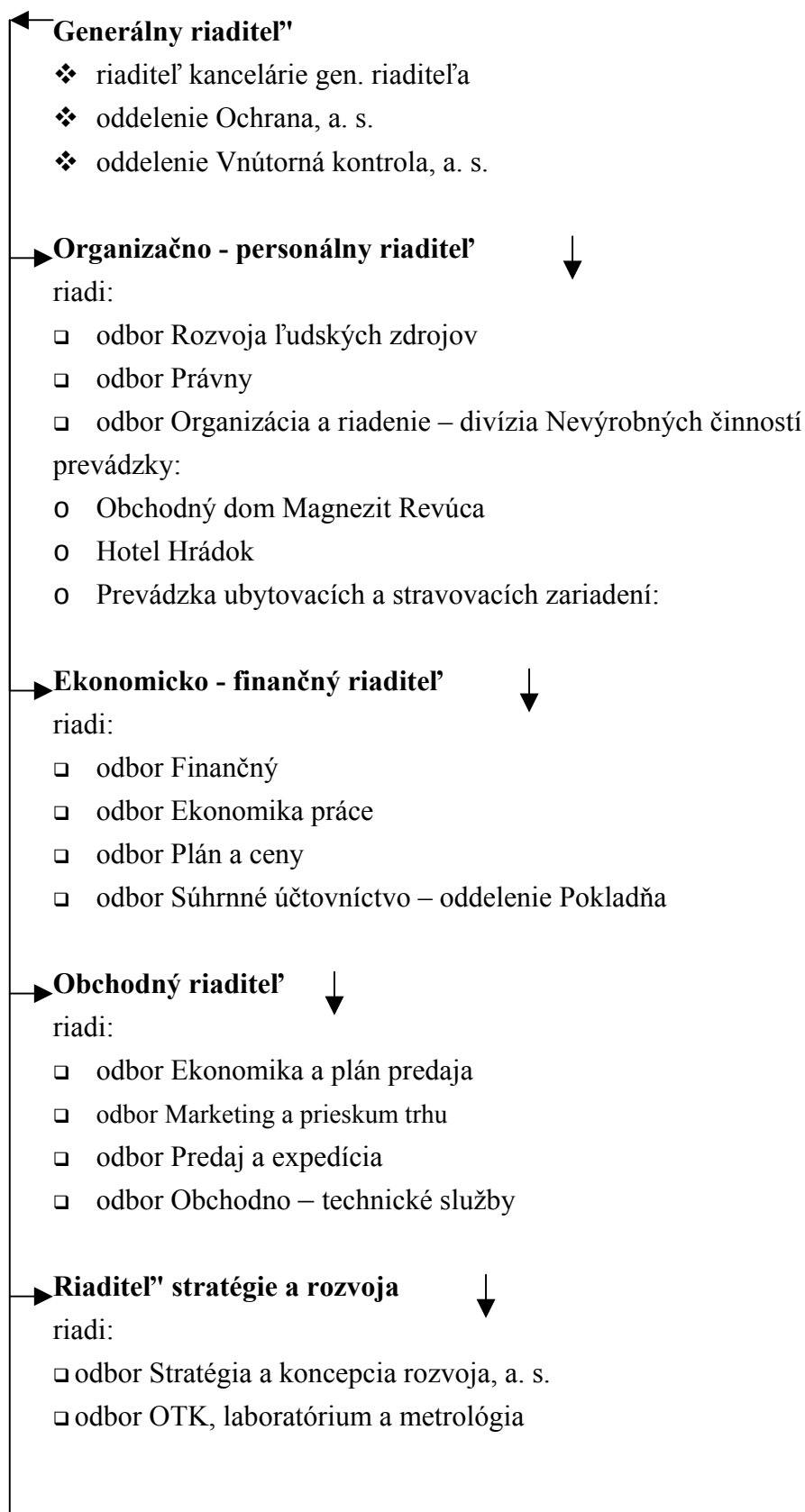
Ku dňu 1. 4. 2001 bola štruktúra uvedená do praxe. Z toho dôvodu Vás chcem informovať o novom organizačnom usporiadaní a aj čiastočne o personálnom obsadení útvarov.

Orgánmi akciovej spoločnosti sú:

- valné zhromaždenie

- ❑ dozorná rada
- ❑ predstavenstvo

Výkonné riadenie je nasledovné:



- odbor Technický rozvoj a racionalizácia
- Odborný a technický servis
- divízia Výskum a vývoj – prevádzka výskum a vývoj

→ **Riaditeľ logistiky**

riadi:

- oddelenie Plánovanie:
  - odbor Zásobovanie:
  - odbor Hlavný mechanik:
  - odbor Hlavný energetik:
  - Odbor Konštrukcia a projekcia: divízia Údržby:
- prevádzky:
- Strojná údržba T. Voda
  - Stroj na údržba Miková Stavebná údržba
- divízie:
- divízia Energo - prevádzky: Elektroúdržba T. Voda

Elektroúdržba Miková

Energetika

Meranie a regulácia

→ **Investičný riaditeľ**

riadi:

- oddelenie Plánovania
- ekonomika investícií: odbor Prípravy investícií
- odbor Realizácie investícií

→ **Výrobný riaditeľ**

riadi:

- odbor Výrobný - technický: odbor BaH:
- odbor Geologicko - meračský: divízia Baňa:

prevádzky:

- Ťažba a PPS
- HBD
- ÚŤS

→ **Riaditeľ pre finálnu produkciu**

riadi:

- odbor Ekológia

divízie:

- divízia Výroby slinkov – prevádzky: Rotačné pece a U2 Šachtové pece a U1  
MaL  
ZMŽH  
Nakládka hotovej produkcie Hačava
- divízia Bočiar
- divízia Dopravno - technické služby: prevádzky: Autodoprava  
Výroba výrobkov z textílií

#### ► Riaditeľ pre zdravotníctvo

riadi:

- odbor všeobecného lekárstva
- odbor stomatológie
- fyziatricko - rehabilitačné oddelenie

### 2.1.3 Hospodárska činnosť

#### *Výrobky*

Podnik SMZ, a. s., Jelšava vyrába a dodáva výrobky pre hutnícky, strojársky, chemický priemysel, pre poľnohospodárstvo a stavebníctvo

#### ➤ Hutnícky a strojársky priemysel:

- tehliarske slinky – slúžia na výrobu žiaruvzdorných bázických stavív používaných ako výmurovka do hutníckych a cementárenských pecí,
- oceliarske slinky – slúžia pre inštaláciu a opravy pôd a stien oceliarskych agregátov
- zásadité žiaruvzdorné monolitické hmoty dusiace – slúžia na opravy oceliarskych pecí
- žiaruvzdorné monolitické hmoty torkretovacie – slúžia na opravy bázických výmuroviiek pecí v hutníckom priemysle za tepla

#### ➤ Chemický priemysel:

- surový magnezit
- tehliarske a oceliarske múčky

- Poľnohospodárstvo:
  - Agromat 76
  - Magnovit
  - kaustické materiály – slúžia ako prísady do oceliarskych agregátov, využívajú sa v poľnohospodárstve a lesnom hospodárstve
- Stavebníctvo:
  - magnezitové štrky a piesky rôznych frakcií

### ***Dodávateľia***

Pri produkcii 350 000 ton ročne je dodávané množstvo suroviny veľmi malé. Firma si zabezpečuje vlastným materiálom z vlastnej produkcie. Jelšava je závod s vlastnou surovinovou základňou. Ročná produkcia podniku predstavuje 2,26% svetovej produkcie magnézie.

### ***Distribúcia***

SMZ a.s. Jelšava vyváža svoju produkciu do 34 krajín sveta. Podiel exportu na celkovom odbyte predstavuje 85% produkcie. Najväčšími odberateľmi sú Ukrajina, Taliansko, Česko, Rakúsko, Rumunsko, Poľsko, USA a Kanada. Veľkú pozornosť venuje firma aj domácomu trhu. V plnej miere a prednostne uspokojuje požiadavky tuzemských odberateľov – výrobcov magnezitových stavív a hmôt, ako aj metalurgických kombinátov.

### ***Konkurencia***

Vo svete je okolo 60 producentov prírodnej (magnezit) a syntetickej (z morskej vody získanej) mŕtvopálenej magnézie (DBM). Výrobná kapacita DBM vynímajúc Čínu a Rusko je odhadovaná na niečo cez 3 mil. ton ročne, s hlavnými producentmi v Austrálii, Rakúsku, Brazílii, Grécku, Írsku, Izraeli, Taliansku, Japonsku, Holandsku, Mexiku, Slovensku, Španielsku, Turecku, Veľkej Británii a USA.

Skutočná produkcia je viac ako 2 mil. ton ročne. Väčšina ruskej produkcie (kapacita 2,4 mil. ton / rok, produkcia 600 000 ton / rok) je určená pre vlastnú spotrebu.

## 2.2 SWOT analýza

Tabuľka č. 3

| <b>Silné stránky</b><br>                     | <b>Slabé stránky</b><br>                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Dodacie termíny<br>2. Stabilita kvality<br>3. Meno firmy<br>4. Tradícia<br>5. Výrobná kapacita                             | 1. Komplexnosť dodávky<br>2. Popredajné služby<br>3. Ľudské zdroje<br>4. Štruktúra sortimentu                                                   |
| <b>Príležitosti</b><br>                    | <b>Hrozby</b><br>                                          |
| 1. Nové trhy EÚ<br>2. Nový spôsob využitia magnezitu<br>3. Spol.podnik - tvarovky<br>4. Rast výroby ocele<br>5. Nové trhy CIS | 1. Exportné embargo<br>2. Vývoj substitútov<br>3. Svet.hosp.politika - clá<br>4. Pokles výroby ocele<br>5. Cenová vojna<br>6. Zmena technológie |

[Zdroj: Marketingový plán SMZ]

### 2.2.1 Konkurenčná výhoda

Tabuľka udáva produkciu 63 producentov magnezitu. Jedenásť najväčších producentov je uvedených v tabuľke. 8. Najväčšími producentmi sú Rusko, Čína, Kórea, v Európe Slovensko, Rakúsko, Grécko, Španielsko.

Kľúčové faktory úspechu/ konkurenčná sila : ( Odstupňované od 1 do 8 bodov )

Tabuľka č.4

|                                 | SMZ | Fa 1 | Fa 2 | Fa 3 | Fa 4 | Fa 5 | Fa 6 | Fa 7 |
|---------------------------------|-----|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Známosť firmy</b>            | 4   | 6    | 8    | 3    | 7    | 1    | 5    | 5    |
| <b>Výrobný rozsah</b>           | 6   | 5    | 8    | 3    | 4    | 1    | 7    | 2    |
| <b>Podiel exportu na odbyte</b> | 3   | 5    | 6    | 2    | 4    | 1    | 8    | 7    |
| <b>Podiel hmôt na odbyte</b>    | 7   | 8    | 2    | 4    | 3    | 1    | 5    | 6    |
| <b>Pristup k surovinám</b>      | 3   | 7    | 8    | 5    | 4    | 6    | 2    | 1    |
| <b>Ročný objem produkcie</b>    | 3   | 6    | 8    | 5    | 7    | 4    | 1    | 2    |
| <b>Finančné zdroje</b>          | 4   | 5    | 8    | 6    | 7    | 1    | 3    | 2    |
| <b>Servisné služby</b>          | 6   | 5    | 2    | 4    | 3    | 1    | 8    | 7    |
| <b>Reklama</b>                  | 6   | 5    | 7    | 2    | 3    | 1    | 8    | 4    |
| <b>Perspektíva rozvoja</b>      | 4   | 7    | 5    | 6    | 8    | 3    | 2    | 1    |
| <b>Celkové skóre</b>            | 46  | 59   | 62   | 40   | 50   | 20   | 49   | 34   |
| <b>Poradie</b>                  | 4   | 7    | 8    | 3    | 6    | 1    | 5    | 2    |

[Zdroj : interné zdroje firmy]

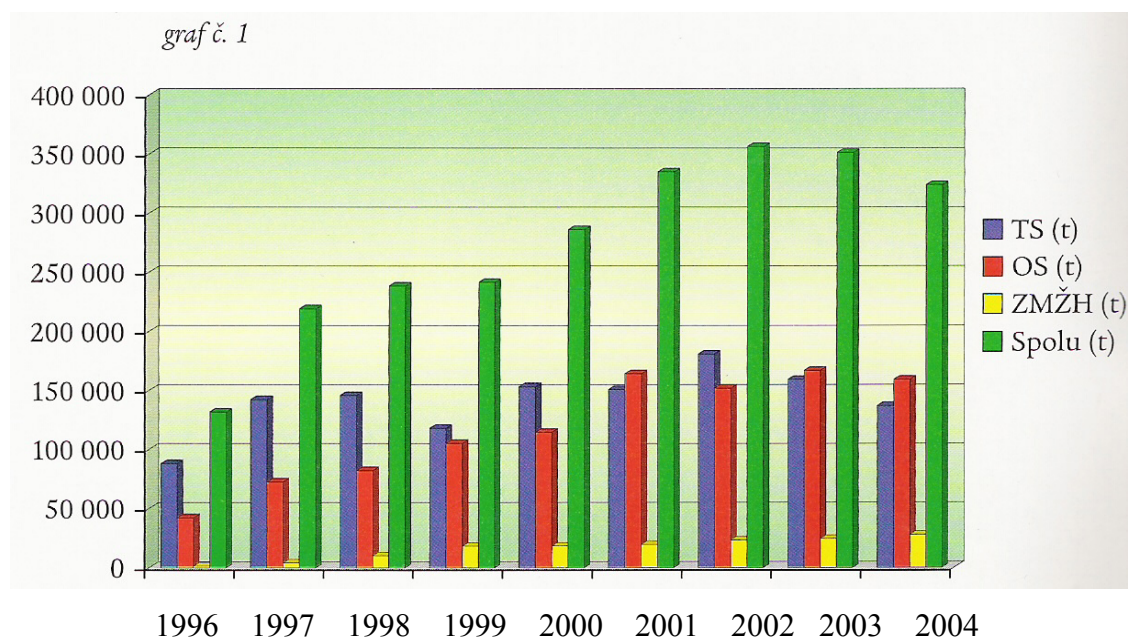
**Horeuvedená** tabuľka poukazuje na postavenie SMZ a.s. Jelšava v konkurencii so svetovými producentmi magnezitu. V tomto rebríčku jej prináleží štvrté miesto. Analyzovaním hodnotenia vyplýva naša nesporná výhoda v surovinovej základni. (celkové zásoby predstavujú 530 mil. ton magn. suroviny). Údaje tiež poukazujú na vysoký podiel exportu na odbyte (85%) a vysoký ročný objem produkcie ( 350 000t).

Naopak faktory ktoré nepriaznivo ovplyvňujú postavenie spoločnosti sú: podiel hmôt na celkovom odbyte ( 7%), servisné zabezpečenie a propagácia spoločnosti. Svetovým trendom v žiaromateriáloch je neustále zvyšovanie podielu monolitických hmôt. Pokiaľ si firma chce upevniť pozíciu, musí sa zamerať na zvýšenie výroby hmôt, čo v konečnom dôsledku zvýši aj tržby. S týmto úzko súvisí rozšírenie obchodných a technických služieb. Veľké rezervy sú v oblasti propagácie a reklamy. Zviditeľnenie a vytváranie dobrého image spoločnosti by malo byť preto prvoradou úlohou.

## 2.3 Obchodná politika závodu

Začiatky v roku 1923, ale aj nasledujúce roky, boli náročné a ročné výkony kolísali od 10 do 20 tisíc ton magnezitových slinkov ročne. Postupnými modernizáciami a budovaním nových výrobných zariadení dospel závod až do súčasnosti, keď jeho výrobná kapacita dosahuje úctyhodných 380 tisíc ton magnezitových slinkov. Treba ale povedať, že 80 ročná cesta k dnešným výkonom nebola jednoduchá. Jelšavskí magnezitári prežili ťažké roky hospodárskych kríz, roky vojen a i v súčasnom náročnom období produkujú a patrí im popredné a dôstojné miesto medzi svetovými výrobcami.

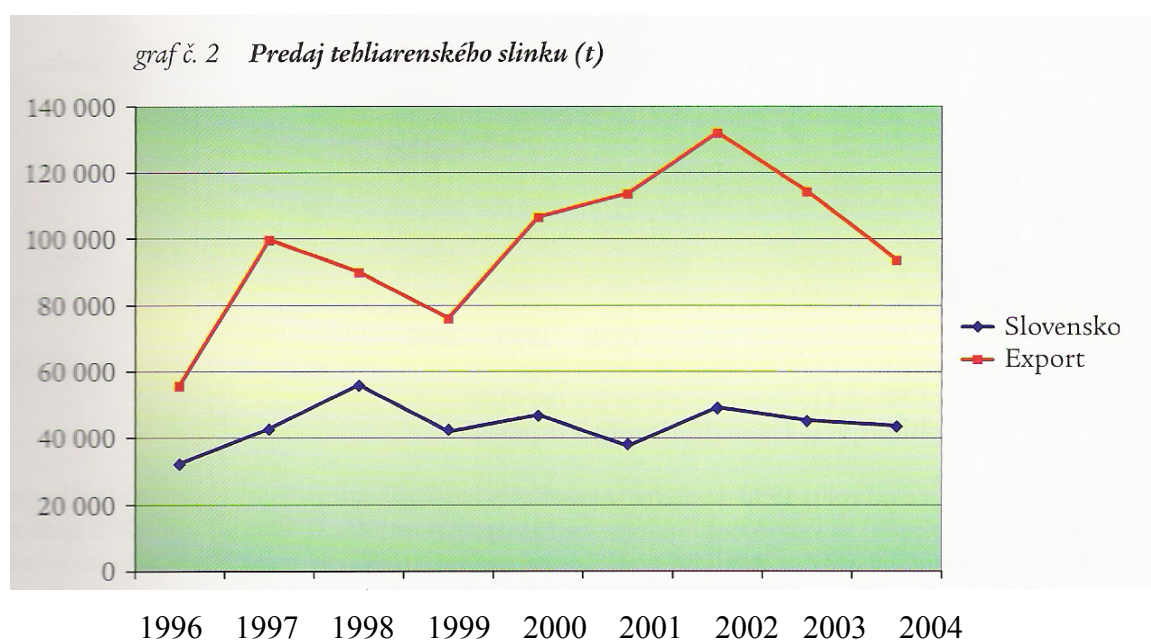
Azda najzložitejším obdobím boli začiatky podnikania novovytvorenej a.s. v roku 1994, keď sa výrobné kapacity využívali len na 48%. Jelšavskí magnezitári sa nevzdali ani v tejto situácii výsledkom ich spoločného snaženia bol postupný každoročný nárast predaja zo 136 626 ton v roku 1994 až na výkony presahujúce 300 tisíc ton ( graf č.1)

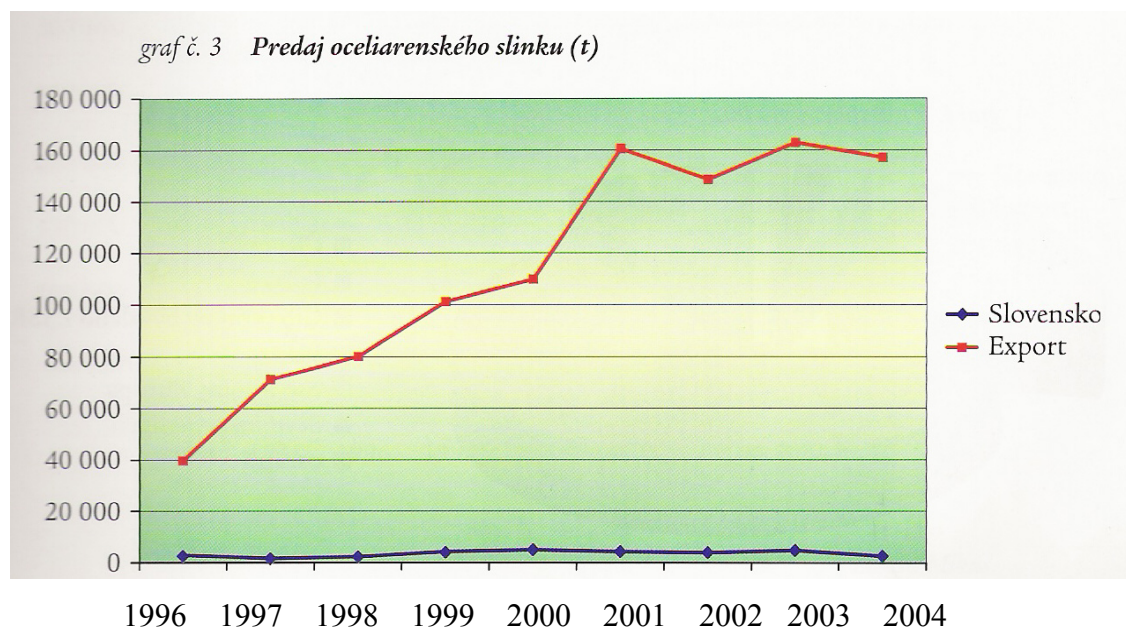


Zdroj: Pamätnica k 80. výročiu založenie SMZ Jelšava : Rovena, s.r.o. ISBN 80-968707-7-7

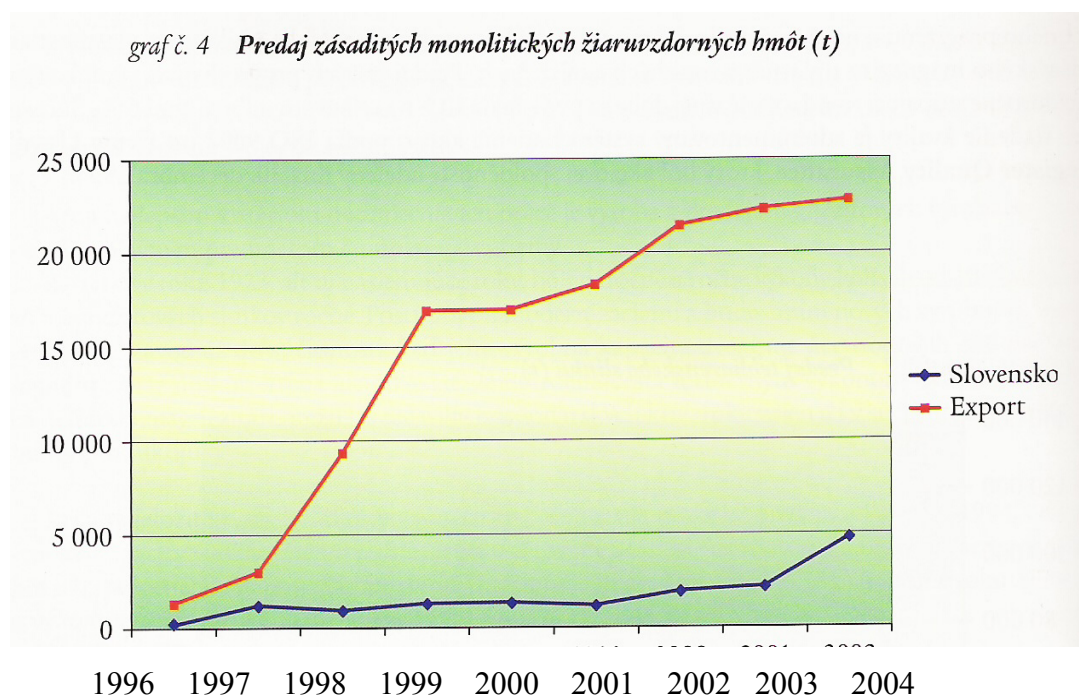
Takmer počas celej histórie jelšavského závodu tvorila výroba tehlairenských a oceliarenských slinkov hlavný program ( vývoj predaja v posledných rokoch je znázornený v grafoch č 2,3 ) . Zmeny v technológii výroby ocele, neustále zvyšovanie nárokov spotrebiteľov na kvalitu a úžitkové vlastnosti žiaromateriálov a trend zvyšovania spotreby netvarovaných výrobkov na úkor stavív, donútilo vedenie a.s. hľadať riešenie

novovzniknutej situácie. Výsledkom aktivít bolo úspešné rozšírenie výrobného programu o nové žiaruvzdorné monolitické hmoty, ktoré vďaka unikátnym vlastnostiam jelšavského magnezitu uplatnili v mnohých oceliarnach. Predaj nových progresívnych výrobkov má každoročne stúpajúci trend a v súčasnej dobe sa podieľa už 10% na celkovom odbyte (graf č 4). Súčasné pre riadenie kvality je zdokumentovaný systém riadenia akosti podľa ISO 9002 od firmy Lloyd s Register Quality Assurance, ktorý bol akciovej spoločnosti udelený dňa 30. decembra 1994.





Zdroj: Pamätnica k 80. výročiu založenie SMZ Jelšava : Rovená, s.r.o. ISBN 80-968707-7-7



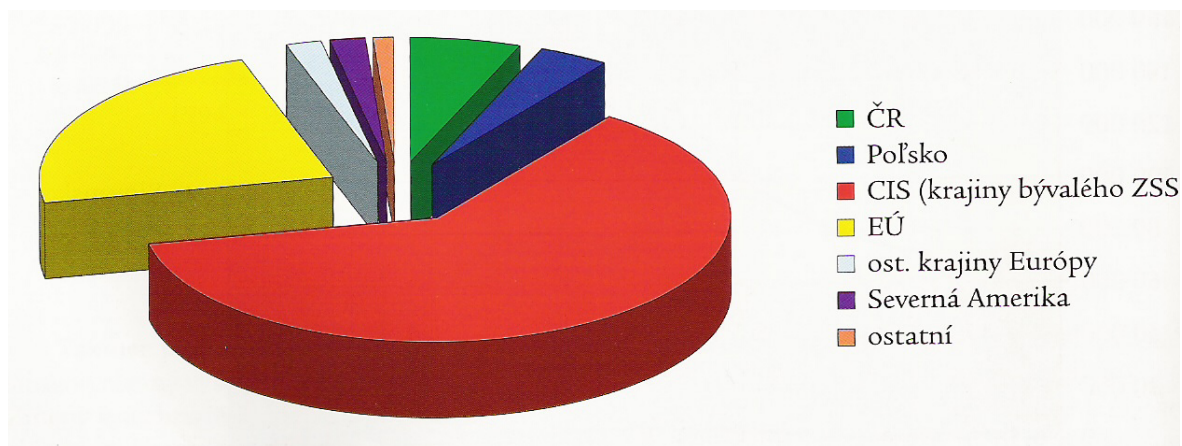
Zdroj: Pamätnica k 80. výročiu založenie SMZ Jelšava : Rovená, s.r.o. ISBN 80-968707-7-7

Dá sa povedať, že od roku 1993, keď firma ponúkala 2 základné druhy výrobkov (tehliarsky a oceliarský slinok) sa vykonal veľký kus práce. V správnom čase sa na trhu umiestnil správny produkt a dnes ponúkajú SMZ, a.s. Jelšava svojim odberateľom široký sortiment 35 základných výrobkov s množstvom rôznych modifikácií

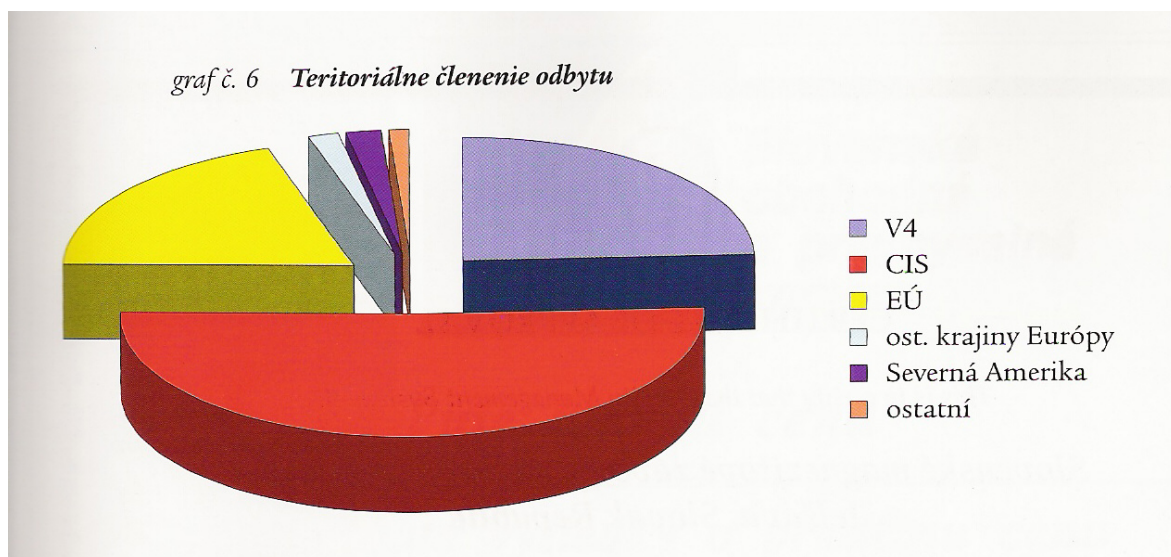
prispôsobených na konkrétne požiadavky odberateľov. Sortiment výrobkov bol rozšírený aj o kaustické magnézity pre poľnohospodárov a chemický priemysel.

Výrobky SMZ, a.s. Jelšava sú dnes známe na celom svete . Poznajú a používajú ich hlavne výrobcovia ocele v 34 krajinách a 4 kontinentoch. Najväčšími odberateľmi sú Ukrajina, Nemecko, Rakúsko, USA, Kanada, ČR, Poľsko, Rumunsko, Taliansko (grafy č 5,6 )

Graf č. 5 Export v roku 2004



Zdroj: Pamätnica k 80. výročiu založenie SMZ Jelšava : Rovená, s.r.o. ISBN 80-968707-7-7



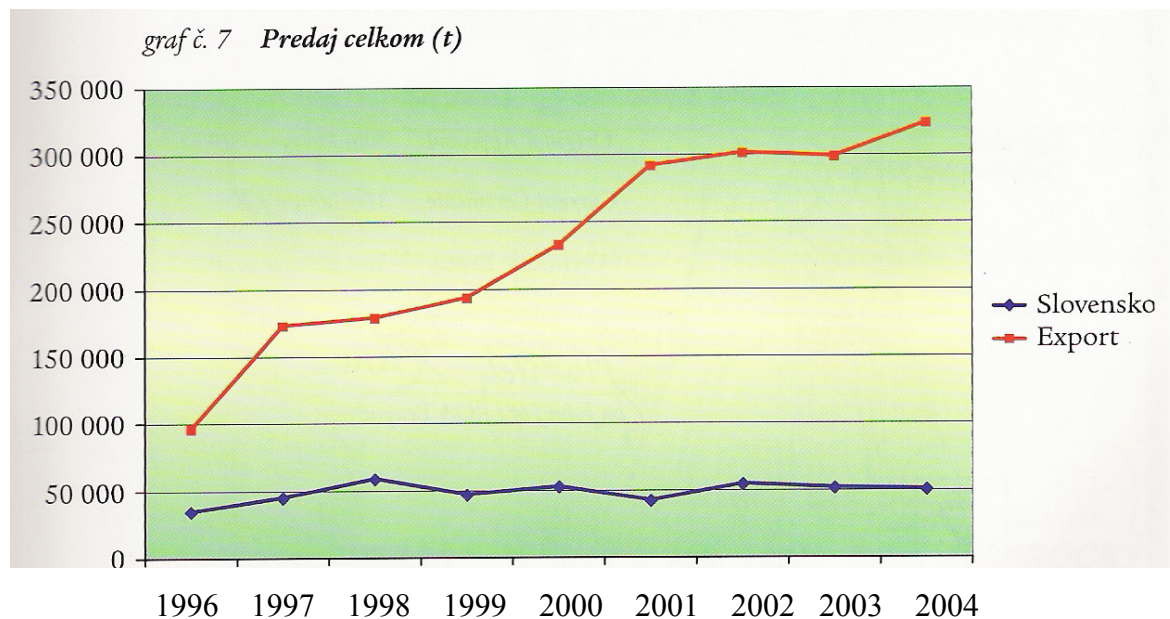
Zdroj: Pamätnica k 80. výročiu založenie SMZ Jelšava : Rovená, s.r.o. ISBN 80-968707-7-7

Firma exportuje 80% svojej produkcie, čím sa zaraďuje medzi najvýznamnejších exportérov SR, čo dokumentujú i udelené ocenenia Ministerstva hospodárstva SR.

- ✓ Najlepší exportér Slovenskej republiky 1997
- ✓ Najlepší exportér Slovenskej republiky 1999
- ✓ Najlepší exportér Slovenskej republiky 2002

✓ Regionálnej komory SOPK Lučenec:

- ✓ Krištáľový Merkúr 1996
- ✓ Krištáľový Merkúr 1997
- ✓ Krištáľový Merkúr 1998
- ✓ Krištáľový Merkúr 2000



## 2.4 Činnosť marketingového oddelenia

### Činnosti oddelenia:

- . ponukové riadenie sortimentu
- . vypracúvanie, distribúcia a evidencia ponukových listov pre odberateľov .  
archivácia ponukových listov

- . příjem objednávek od odberateľov
- . upresňovanie požiadaviek odberateľa v objednávke (druh, množstvo, cena,
- dodacie podmienky, balenie, doprava, platobné podmienky)
- . preskúvanie a potvrdzovanie objednávok
- . riadenie kúpnych zmlúv
- . tvorba návrhov kúpnych zmlúv
- . preskúvanie rámcových zmlúv
- . evidencia, distribúcia, archivácia kúpnych zmlúv
- . príjem protinávrhov kúpnych zmlúv
- . evidencia zmien kúpnych zmlúv
- . operatívne zabezpečovanie súrnych a ojedinelých prípadov náhlych zmien
- kúpnych zmlúv
- . sťahovanie neplnených kúpnych zmlúv z miest ich distribúcie . marketingový
- prieskum trhu . marketingové plánovanie
- . plán odbytu, marketingový plán
- . cenová politika
- . stanovovanie predajných cien výrobkov, zostavovanie cenníka
- . aktualizácia cenníka výrobkov
- . cenové rabaty ( množstevné , vernostné)
- . cenové zľavy za skúšobné dodávky materiálu
- . doprava materiálu
- . kontakty s dopravcami (železničná a kamiónová doprava)
- . zabezpečovanie dopravy materiálu na základe požiadaviek odberateľa
- . vypracúvanie marketingových štúdií
- . správy z prieskumu trhu
- . marketingové rozbor, analýzy, výkazy predaja
- . analýzy odbytu, predpoklady odbytu
- . propagácia firmy
- . propagácia nových produktov
- . odosielanie vzoriek materiálov odberateľom
- . www stránky, výstavy, propagačné materiály
- . katalógy výrobkov, aplikačné katalógy, výročné správy
- . starostlivosť o zákazníka

- . kontakty s odberateľmi (písomne, telefonicky)
- . osobné kontakty, návštevy zákazníkov
- . hodnotenie spokojnosti zákazníka

### 3. POPIS SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV A MERANIE SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV

#### 10 Zlatých pravidiel starostlivost' o zákazníka:

1. Získať nového zákazníka stojí ďaleko viac, ako udržať si už existujúceho.
2. Pokiaľ sa problém nevyrieši rýchlo, nespokojný zákazník bude stratený navždy.
3. Nespokojný zákazníci majú oveľa viac priateľov ako spokojní.
4. Zákazník nemá vždy pravdu, ale na tom záleží, ako mu povie, že nemá pravdu, lebo zákazník prispieva na váš plat.
5. Akceptujte sťažnosti, napomáhajú vám zlepšiť sa.
6. Nikdy nesmiete zabúdať, že vo voľnej trhovej ekonomike zákazník ma vždy možnosť výberu.
7. Prístupujte k interným zákazníkom rovnako ako k externým.
8. Musíte počúvať svojich zákazníkov, aby ste zistili, čo chcú.
9. Ak si neveríte, ako potom môžete chcieť, aby verili zákazníci vám?
10. Ak sa nepostaráte o zákazníka, urobí to niekto iný [Mateides, 2001]

#### 3.1 Spokojnosť zákazníka a čas

V tejto časti by sme vám chceli popísať spokojnosť zákazníka a čas a na lepšie pochopenie sú v nasledujúcom odstavci rozpísané otázky na ktoré sme hľadali odpoveď vo firme.

##### **Zoznam otázok na zobrazenie situácie**

1. Kto sú zákazníci?
2. Prečo a čo kupujú u nás
3. Čo sa robí pre získanie Zákazníkov
4. Čo by sa dalo robiť pre získanie zákazníka?
5. Aké problémy majú?
6. Ktoré konkurenčné produkty môžeme nahradiť ? ( prečo)
7. Aké vysoké nároky majú zákazníci?
8. Čo plánujú zákazníci ?
9. Čo môžeme ponúknuť resp. vyvinúť ?

## 1. Kto sú zákazníci?

Zákazníci v SMZ. sa delia do viacerých skupín :

- ✓ Odberatelia - OS ( oceliarenského slinku)
- ✓ TS ( tehliarenského slinku )
- ✓ ZMŽH (žiaromateriálov)
- ✓ Agro (agroproduktov)

Tabuľka č.4 (Kto sú zákazníci)

| Kritérium                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Trhový segment                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- druhy agregátov</li> <li>- výroba ocele</li> <li>- priame dodávky</li> <li>- vysoká citlivosť na cenu a kvalitu</li> <li>- nízka citlivosť na balenie</li> <li>- rastúci trend požiadaviek na služby</li> <li>- malá geografická vzdialenosť</li> <li>- vernosť značke</li> <li>- nulová kultúrna a jazyková bariéra</li> </ul> | <b>Oceliarne</b>                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- druhy agregátov</li> <li>- výroba žiaromateriálov</li> <li>- priame dodávky</li> <li>- vysoká citlivosť na cenu a kvalitu</li> <li>- nízka citlivosť na balenie</li> <li>- nízka citlivosť na služby</li> <li>- malá geografická vzdialenosť</li> <li>- vernosť značke</li> <li>- nulová kultúrna a jazyková bariéra</li> </ul> | <b>Výrobcovia žiaromateriálov</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- výroba hnojív a kŕmnych zmesí</li> <li>- priame dodávky</li> <li>- vysoká citlivosť na cenu, kvalitu a balenie</li> <li>- nízka citlivosť na služby</li> <li>- malá geografická vzdialenosť</li> <li>- vernosť značke</li> <li>- nulová kultúrna a jazyková bariéra</li> </ul>                                                  | <b>Výrobcovia agroproduktov</b>   |

Zdroj: Marketingový plán SMZ.

## 2. Prečo kupujú u nás ( SMZ) ?

Zákazníci kupujú u nás lebo ponúkame:

1. Kvalitu
2. Cenu
3. Servis
4. Výrobnú kapacitu
5. Produktivitu práce

Lebo na rozdiel od konkurencie sú naše výrobky lacnejšie pri tej istej kvalite.

## 3. Čo sa robí pre získanie zákazníkov?

Niektorí komentátori definujú marketing ako „umenie nachádzať a udržiavať si zákazníkov.“ Túto definíciu môžeme rozšíriť nasledovne: „Marketing je veda a umenie nachádzať, udržiavať si a pestovať dobrých zákazníkov.“ Ako môže podnik vyhľadávať, udržiavať si a pestovať zákazníkov?

Pracovníci včerašieho marketingu sa domnievali, že najdôležitejšou vlastnosťou je schopnosť vyhľadávať nových zákazníkov. Zamestnanci predaj trávili väčšinu svojho času skôr tým, že zákazníkov vyhľadávali, namiesto toho aby si ich pestovali. Každého nového zákazníka oslavovali, ako keby získali nejakú trofej. Svojim súčasným zákazníkom sa venovali skôr sporadicky. Dnes sa pracovníci marketingu všeobecne zhodujú na pravom opaku. Udržiavať a pestovať si zákazníkov je zo všetkého najdôležitejšie. Ale nato, aby si podnik mohol udržať a pestovať zákazníkov musí ich najprv získať. Podnik na získanie každého zo svojich súčasných zákazníkov vynaložil množstvo prostriedkov a konkurenti sa neustále snažia pritiahnuť ich k sebe. Stratení zákazník predstavuje viac ako len stratu budúceho predaja, lebo prichádza o budúci zisk z celoživotných nákupov tohto zákazníka. Potom musí podnik vynaložiť náklady na prilákanie nového zákazníka. Podľa štúdií sú náklady na prilákanie nového zákazníka päťkrát väčšie, ako náklady na udržanie spokojnosti súčasného zákazníka.

*A, Získavanie nových zákazníkov*

Noví zákazníci sa kontaktujú najčastejšie na výstavách ktoré sa uskutočňujú v mestách ako sú: Ostrava, Varšava a Kyjev ale to bývalo v minulosti.

V súčasnej dobe je najefektívnejšie kontaktovanie zákazníkov na výstave v Moskve Formou kontaktovania zákazníkov sú články v odborných časopisoch. Reklama v tomto odvetí sa javí ako neefektívna pretože je veľmi slabý skoro až žiadny ohlas na reklamu.

*B, Ako presvedčiť zákazníkov o kúpe*

- o pomocou katalógov
- o formou dotazníka ( príloha )
- o podľa potreby zákazníka

*C, Čo sa robí pre získanie zákazníkov konkurencie*

Nízka cena – za rovnakú kvalitu

Výhoda:

- ✓ operatívna dodávka
- ✓ odborný technický servis
- ✓ krátke dodacie lehoty ( do 14 dní od objednávky)
- ✓ obal od 20Kg do 2000Kg
- ✓ vlastná výroba Big Begov (ISO)

**4. Čo by sa dalo robiť pre získanie zákazníka?**

Ako sa hovorí vo francúzskom prísloví „cena sa zabudne, kvalita zostáva“.

Jednorázový zážitok s produktom nevedie k vysokej fixácii spokojnosti v mozgu zákazníka. Čím viacej skúsenosti stojí za jeho mienkou, o to silnejšie je fixácia a o to ťažšie bude túto mienku upraviť.

Samozrejme je ideálne, keď vysoká spokojnosť zákazníka ide spolu s vysokou fixáciou mozgu. Naopak , podnikateľ má sotva šance získať naspäť zákazníka , ktorý je nespokojný a táto mienka je súčasne v jeho mozgu silne fixovaná.

V tejto otázke by sa toho dalo veľa popísať od zníženia nákladov až po zlučovanie sa s konkurenciou v Európe – proti čoraz stále väčšej expanzii Číny, ktorá svojou politikou

najnižších cien stále viac zamotáva hlavu nie jednému silnému podniku na celom svete a to nie len v oblasti ťažkého priemyslu ale vo všetkých iných oblastiach.

EÚ zaviedla colné obmedzenia proti čínskemu magnezitu a to vo výške až 66 % výnimku majú len najväčšie firmy v Číne.

### **5.Aké problémy majú?**

Problémy zákazníkov sa snažíme riešiť pomocou dotazníkov alebo obchodnými stretnutiami

### **6.Ktoré konkurenčné produkty môžeme nahradiť ? ( prečo)**

Firma ponúka niekoľko druhov produktov vhodné pre poľnohospodárske účely

Ako:

- Pre vinársku oblasť
- Pre poľnohospodárov
- A iné,

ale firma o toto odvetvie zatiaľ nemá záujem – lebo je to v súčasnej dobe málo sa rozvíjajúce odvetvie

### **7.Aké vysoké nároky majú zákazníci?**

Zákazníci majú čoraz vyššie nároky lebo konkurencia v tomto odvetí je veľmi silná .

### **8.- 9. Čo plánujú zákazníci ? Čo môžeme ponúknuť resp. vyvinúť ?**

Zákazníci majú meniace sa požiadavky – ktoré marketingové oddelenie rieši operatívne spoluprácou s divíziou výskumu a vývoja ktorá vyvíja produkty podľa konkrétnych požiadaviek zákazníka. Niekedy je ten istý produkt vyvinutý aj viac krát podľa požiadaviek , ktoré si vyžadujú okolnosti .

Často ak koná zamestnanec namiesto zákazníka, účinkuje to úžasne vyžaduje to malé alebo dokonca žiadne dodatočné náklady. Konkurenčná výhoda ako jeden z nástrojov spokojnosti zákazníka.

Predaj nekončí uzavretím zmluvy. Záujmom firmy je spokojnosť zákazníka a pokračovanie obchodných vzťahov.

### 3.2 Produkcia a spokojnosť zákazníkov

V tejto časti sme využili priamu metódu a na marketingovom oddelení sme vyspovedali zamestnanca.

Pri rozhovore s pánom Mikušom z odboru marketingu a prieskumu trhu som spravil rozhovor a odpovedal mi na pár otázok ohľadne produktu a zákazníkov.

**Otázka č 1.** Čo sa robí pre získanie zákazníkov konkurencie respektíve ako presvedčiť zákazníkov konkurencie aby kupovali produkty od nás ?

- ✓ kvalitou aj keď jedným vyhovuje a zase druhým nie
- ✓ cenou oproti cenám konkurencie je cena nižšia za rovnakú kvalitu

Výhoda :

- ✓ operatívna dodávka do 14 dní od zadania objednávky
- ✓ servisom
- ✓ krátke dodacie lehoty
- ✓ obalom od 20 Kg do 2000 Kg
- ✓ vlastná výroba Big Bagov ktoré majú ISO :9002

Objednávka

- ✓ Na celý rok
- ✓ Na štvrt' roka
- ✓ Priebežne

**Otázka č.2** Ako zákazníci hodnotia produkt?

- Veľmi dobre formami ( dotazníkov)
- Máme vlastný výskum
- Prispôbiť požiadavkám zákazníka
- Nebola reklamácia už viac ako 5 rokov

**Otázka č.3** Ako analyzujete problém zákazníkov ?

- ✓ Dotazníkom (rôznymi otázkami)
- ✓ Podľa konkrétnej potreby zákazníka
- ✓ Návšteva zákazníkov – pokrok ide dopredu
- ✓ Harmonogram návštev podľa potreby
- ✓ Rýchle vybavenie požiadaviek zákazníkov , ktorý sú v núdzi

**Otázka č.4** Komunikácia so zákazníkom?

- nie veľmi časté návštevy z dôsledku nedostatku odborného personálu
- konzultujú sa potreby z oddelením výskumu a vývoja
- cesty ku zákazníkom
- konferencie

**Otázka č. 5** Ako sa v podniku tvorí cena ?

- ✓ podľa konkurencie
- ✓ podľa výhody kde je magnezit nižšia a opačne

Zľava

- ✓ Zľava sa poskytuje pri zavádzacích cenách 10 až 20 percent z ceny produktu
- ✓ Nakoľko vzorové balenie je veľmi ťažko posielat' , keď bežné najmenšie balenie predstavuje 500 kg , ale stávajú sa aj také prípady

**3.3 Význam spokojnosti zákazníkov**

Podnik SMZ Jelšava a.s. chce samozrejme obstáť na trhoch, kde vládne konkurenčný boj a preto sa sústreďuje na udržiavanie si doterajších zákazníkov. Podnik si je vedomý aj toho, že je lepšie udržať si starého zákazníka ako získať nového. Hlavnou snahou podniku je dlhodobá spokojnosť zákazníkov , no samozrejme podnik má aj krátkodobý cieľ a to obchodný úspech. Po každom predanom produkte si zamestnanci firmy dávajú otázku Čo bude po spotrebovaní produktu? Odpoveď je na jednej strane ľahká a na druhej nie, pretože ak je produkt kvalitný zákazník sním bude spokojný a bude tento produkt odporúčať aj ostatným. V takejto situácii sa produkt predáva aj sám a nepotrebujeme míňať finančné prostriedky na podporu.

### 3.4 Nákupné správanie sa zákazníkov

Pri nákupnom správaní to má podnik SMZ o to ťažšie, že reklama na ťažký priemysel sa robí veľmi ťažko – je nákladná a neoplatí sa, lebo je to potrebné vyskúšať v podmienkach zákazníkov. Jeden produkt pre jedného zákazníka je vynikajúci a druhému nevyhovuje je ho potreba prispôbiť konkrétnym podmienkam, ktoré plní oddelenie odborný technický servis v úzkej spolupráci s výskumom a vývojom

### 3.5 Základné metódy hodnotenia spokojnosti zákazníkov

Túto časť chceme venovať popísaniu hlavne znakovo orientovaných metód, pretože týmito metódami máme spracované všetky nasledujúce údaje.

#### 3.5.1 Znakovo orientované metódy

Bežné dotazníky a plne štandardizované interview zamerané na zisťovanie spokojnosti zákazníka sú znakovo orientované, nakoľko sú zamerané na znaky kvality, ktoré ponúka poskytovateľ. Všeobecne vyberá tie znaky svojich produktov, o ktorých si myslí, že sú dôležité a že od nich závisí spokojnosť zákazníka. Pre zákazníka však tieto vlastnosti môžu byť málo významné. Z toho vzniká potom klamný obraz vysoko spokojného zákazníka, ktorý napriek tomu nevyžaduje znovu tieto služby, pretože je nespokojný s ich úplne inými znakmi, ktoré však nie sú spomínané

V rámci firmy boli urobené 3 dotazníky na zobrazenie situácie vo firme

- 1 dotazník bol zameraný na využívanie databáz vo firme
- 2 dotazník sa týkal spolupráce z marketingovým oddelením.
- 3 dotazník sa venoval marketingovému oddeleniu

### 3.6 Praktická činnost

V tejto časti budeme analyzovať dotazníky, ktoré sme dali vyplniť zamestnancom.

Dotazník č. 1 bol zameraný na využívanie databázy zákazníkov .Bolo rozdáných 21 dotazníkov a vrátilo sa len 15. Výsledky sú zobrazené v grafe .

**Otázka č.1:** „Priemerný počet zamestnancov vo Vašej firme je?“

Cieľom tejto otázky bolo skúmať veľkosť firiem a jej vzťah k využívaniu databázy zákazníkov. sme ponúkli tieto možnosti výberu:

- Menej ako 250 zamestnancov
- 250 – 500 zamestnancov
- 500 – 1000 zamestnancov
- viac ako 1000 zamestnancov

Z výskumu vyplynulo jedno, že firma má viac ako tisíc zamestnancov.

**Otázka č.2:** „Váš priemerný ročný obrat je?“

Veľkosť ročného obratu firmy predstavuje dôležitý indikátor schopnosti zavedenia databázy zákazníkov. V tejto otázke sme respondentom ponúkli niekoľko možných odpovedí:

- menej ako 500 000 Sk
- 1 – 5 mil. Sk
- 5 – 10 mil. Sk
- 10 –20 mil. Sk
- 20 – 50 mil. Sk
- 50 – 100 mil. Sk
- 100 – 500 mil. Sk
- 0,5 – 1 mld. Sk
- 1 – 5 mld. Sk viac ako 5 mld. Sk

*Zdroj: vlastný výskum*

Z odpovedí vyplynulo, že firma má obrat viac ako 1 mld. Sk

**Otázka č.3:** „Koľko zákazníkov má Vaša firma?“

V tejto otázke sme skúmali počet zákazníkov, s ktorými firma pracuje. Respondentom sme ponúkli nasledovné možnosti odpovede:

- menej ako 10 zákazníkov
- 10 – 20 zákazníkov
- 20 – 50 zákazníkov
- 50 – 100 zákazníkov
- 100 – 300 zákazníkov
- 300 – 500 zákazníkov
- 500 – 1000 zákazníkov
- viac ako 1000 zákazníkov

Výsledky skúmania sú zobrazené v Grafe .

Zdroj: vlastný výskum

Tu sa odpovede rozchádzajú

Z grafu vyplýva, že viac ako polovica (57%) respondentov firmy tvrdí, že ich firma má viac ako 1000 zákazníkov. A 43% tvrdí, že firma má približne od 500 do 1000 zákazníkov .

Graf č.8 Počet zákazníkov



**Otázka č.4:** „Akým spôsobom bola/ by bola Vaša databáza zákazníkov vytvorená?“

V tejto otázke sme skúmali zdroje informácií, ktoré firma využíva pri tvorbe databázy zákazníkov. Respondentom sme ponúkli nasledovné možnosti:

- kontakty na výstavách a veľtrhoch
- návštevy zákazníkov vo Vašej firme
- údaje z faktúr

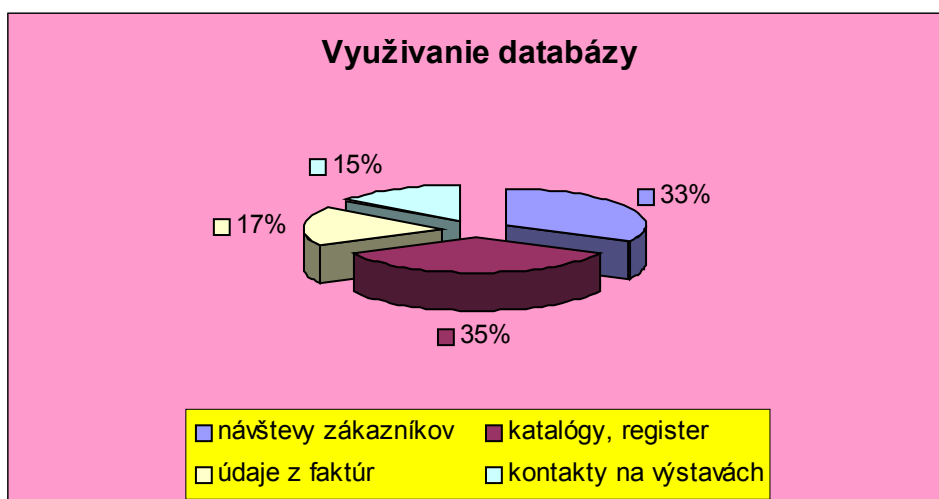
Výsledky tejto otázky sú zobrazené v Grafe .

**Graf Zdroje informácií pre databázu zákazníkov**

*Zdroj: vlastný výskum*

Na základe vyplnených dotazníkov možno konštatovať, že tretina (33%) respondentov využíva ako zdroj informácií návštevy zákazníkov vo firme a približne rovnako veľká časť využíva iné spôsoby, kde boli najčastejšie spomenuté rôzne katalógy, obchodný register, www stránky. Údaje z faktúr využíva 17% firiem a kontakty na výstavách a veľtrhoch 15% firiem. Z odpovedí na túto otázku možno usúdiť jednak pasivitu firiem, pri získavaní informácií formou návštev zákazníkov vo firme, ale aj aktívny postoj k hľadaniu rôznych nových zdrojov informácií.

Graf č. 9 Využívanie databázy

**Otázka č.5: „Aké údaje v databáze zákazníkov sledujete?“**

Firmám, ktoré nevyužívajú databázu zákazníkov sme ponúkli alternatívnu hypotetickú otázku: „Aké údaje by ste vo Vašej budúcej databáze zákazníkov sledovali?“. Cieľom tejto otázky bolo zistiť, akú dôležitosť prikladajú firmy sledovaniu jednotlivých údajov v databáze zákazníkov. Respondentom sme ponúkli nasledovné odpovede s možnosťou viacnásobného výberu:

- obrat v Sk
- obrat v kusoch
- frekvencia nákupov
- percentuálny nárast objednávok zákazníkov

- podiel zákazníka na Vašom celkovom obrate
- druh tovaru, služby, ktorú od Vás kúpil

Výsledky otázky č.5 sú zobrazené v Grafe .

**Graf Hlavné ukazovatele sledované v databáze zákazníkov**

*Zdroj: vlastný výskum*

Na základe výsledkov možno konštatovať že takmer štvrtina (24%) respondentov považuje za dôležitý druh tovaru alebo služby, ktorú si zákazník kúpil. Približne rovnakú dôležitosť (18%) prikladajú sledovaniu obratu v Sk a iným ukazovateľom, medzi ktoré respondenti zahrnuli najmä: spokojnosť zákazníka, identifikačné údaje, platobnú disciplínu, reklamácie, požiadavky zákazníka na rýchlosť dodania tovaru. Podiel zákazníka na celkovom obrate firmy sleduje 18% respondentov. Frekvenciu nákupov a obrat v kusoch sleduje 10% respondentov. Najmenej sledovaným ukazovateľom je percentuálny nárast objednávok.

V dopĺňujúcej otázke mali respondenti stručne charakterizovať význam sledovania týchto ukazovateľov v databáze zákazníkov. Odpovede na túto otázku boli rôzne, ale najčastejšie sa spomínali nasledovné: prehľad o potrebách zákazníkov, podklady pre plánovanie, smerovanie obchodnej politiky, sledovanie pozície na trhu, poznanie zákazníka, sledovanie spokojnosti zákazníka, spätná väzba na zlepšenie služieb zákazníkom a podklad pre tvorbu štatistík.

**Otázka č.6: „Ako často aktualizujete databázu zákazníkov?“**

V tejto otázke sme skúmali frekvenciu aktualizovania údajov v databáze zákazníkov. Respondentom sme ponúkli nasledovné možnosti:

- Priebežne
- Častejšie ako 1-krát týždenne
- 2-krát týždenne
- 2-krát mesačne
- 1-krát mesačne
- 4-krát ročne

- 2-krát ročne
- 1-krát ročne

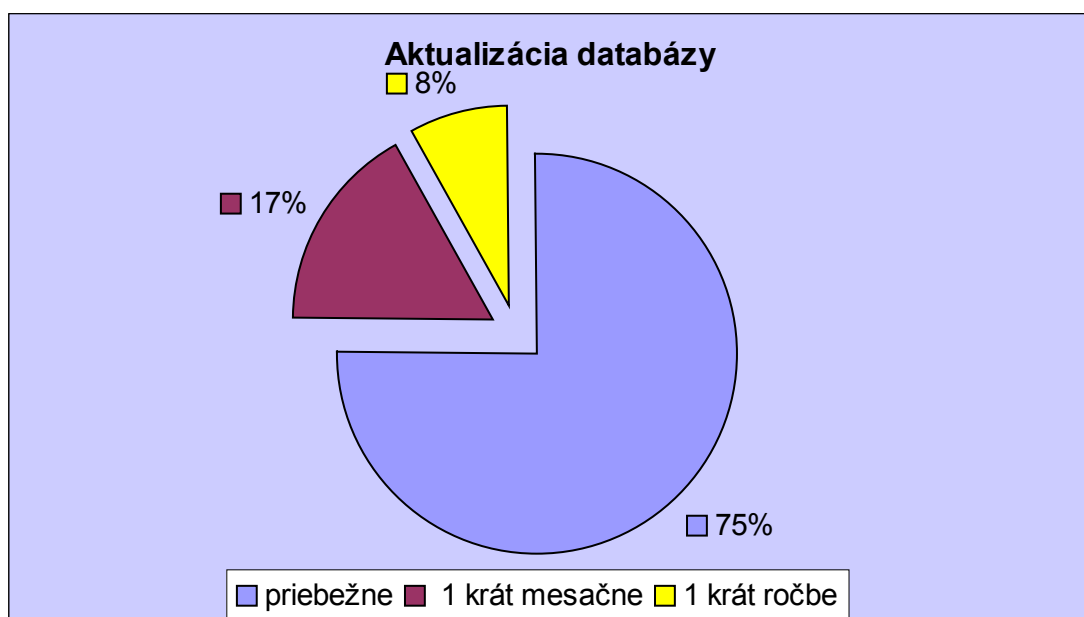
Výsledky otázky č.6 sú zobrazené v Grafe .

**Graf Aktualizácia údajov v databáze**

*Zdroj: vlastný výskum*

Z grafu vyplýva, že najväčší (75%) počet firiem aktualizuje svoju databázu priebežne, podstatne menej (17%) tak robí častejšie ako 1-krát mesačne a najmenší podiel predstavuje aktualizácia 1-krát ročne. Na základe vyplnených dotazníkov môžeme konštatovať, že väčšina zamestnancov pociťuje silnú potrebu priebežnej aktualizácie údajov v databáze. Táto situácia vyplýva pravdepodobne z neustále sa meniaceho prostredia.

Graf č 10. Aktualizácia databázy



Otázka č. 7: „Načo využívate databázu zákazníkov?“

Táto otázka bola zameraná na skúmanie činností, pri ktorých firma využíva údaje z databázy zákazníkov. Respondentom sme ponúkli viacero možností, s možnosťou viacnásobného výberu:

- Na zasielanie ponúk
- Na bežné operácie
- Adresár
- Iné

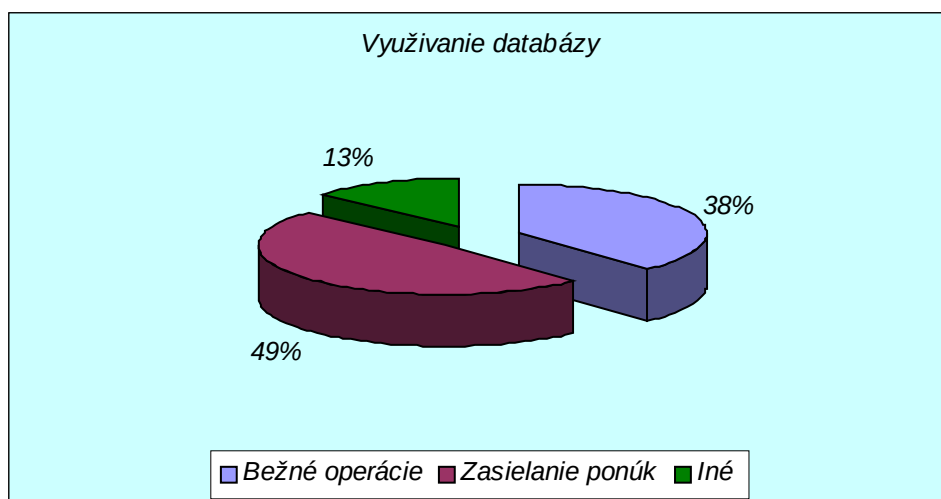
Výsledky skúmania sú zobrazené v Grafe .

### Graf Využívanie databázy zákazníkov

*Zdroj: vlastný výskum*

Z vyplnených dotazníkov vyplynulo, že viac ako tretina (38%) zamestnancov využíva databázu zákazníkov na bežné operácie. Takmer polovica (49%) respondentov využíva databázu zákazníkov na zasielanie ponúk alebo ako adresár. Firma využíva databázu zákazníkov aj na iné, ako nami ponúknuté, účely. Najčastejšie uvádzali účely ako evidencia výkonov, zhromažďovanie fakturačných údajov, a podklady pre štatistiky.

Graf č 11. Spôsob využívania databázy



Pri rozhovore z vedúcim z marketingového oddelenia a pracovníčkou marketingového oddelenia a z dotazníkov od zamestnancov pracujúcich na rôznych oddeleniach, sme dospeli k záveru, že v oblasti databázy zákazníkov sú ešte značné nedostatky a preto sme sa rozhodli vylepšiť databázu zákazníkov, ktorá prispeje k uspokojovaniu potrieb individuálnych zákazníkov.

#### Dotazník č.2

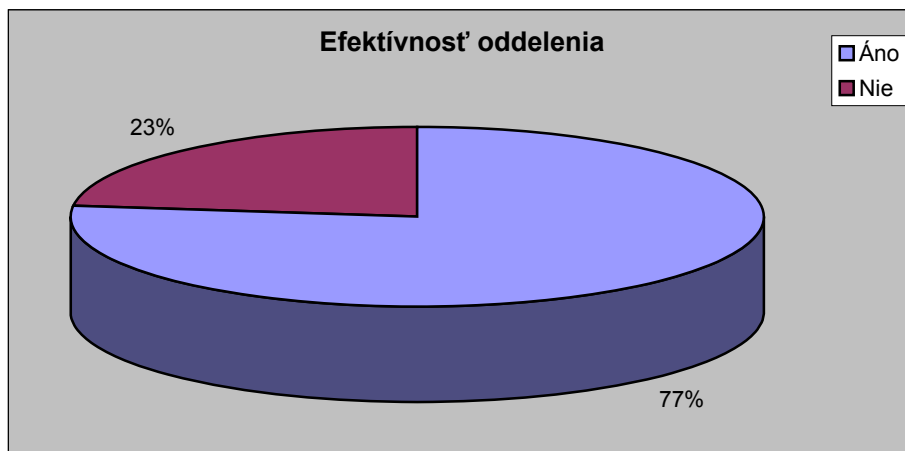
Otázky č 1 – 5 boli na zobrazenie situácie

Na otázku č 6a. Je podľa Vás štruktúra týchto oddelení efektívna?

Odpovedala 77% , že štruktúra týchto oddelení je efektívna

A iba 23% odpovedalo, že štruktúra nie je dobrá alebo nedostačujúca

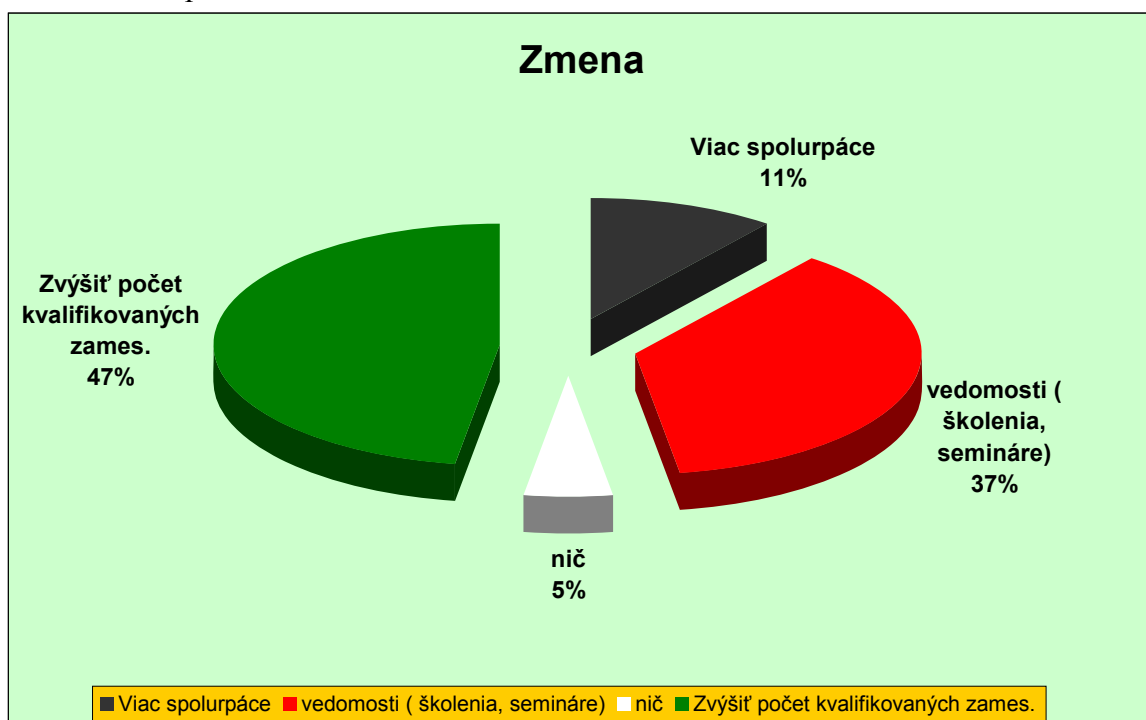
Graf č 12. Efektivnosť oddelenia



Na otázku č. 7

Čo by ste navrhli na zlepšenie činnosti vo firme?

Graf č.13. Zlepšenie činnosti vo firme.



Z vyplnených dotazníkov vyplynulo, že menšia polovica 47 % zamestnancov by zvýšila kvalifikovanosť zamestnancov, 37 % zamestnancov by odporúčalo školenia a semináre v rôznych oblastiach informačných technológií, 11 % zamestnancov by odporúčalo viac spolupráce medzi jednotlivými oddeleniami, iba 5 % by nezmenilo nič.

Na otázku č. 10

Ako hodnotíte úroveň nasledovných kritérií vo Vašej firme?

( 1 = výborne , 2 = priemerne, 3 = nedostatočne)

Z dotazníkov bol urobený priemer.

Výsledky sú uvedené v tabuľke

Tabuľka č 5. Úroveň kritérií vo firme

| Výborne                       | Priemerne                    | Nedostatočne    |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------|
| Kvalita výrobkov              | pracovné prostredie          | postoje vedenia |
| vzhľad výrobkov               | kvalifikovanosť zamestnancov |                 |
| dostupnosť informácií         | výchova a vzdelávanie        |                 |
| cena výrobkov                 | podnikové akcie              |                 |
| rýchlosť vybavenia objednávky |                              |                 |

## Zhodnotenie

Získanie každého nového zákazníka by si mala firma vážiť a robiť všetko preto, aby bol zákazník spokojný a neprešiel ku konkurencii. O každého zákazníka by sa mala čo najlepšie starať. Potreba starostlivosti o zákazníka sa odvíja od zákazníkov, zamestnancov a meniaceho sa podnikateľského prostredia a je nimi iniciovaná.

Dôvody starostlivosti o zákazníka vyplývajú z toho, že zákazník, ktorým môže byť jednotlivec, domácnosť alebo organizácia, sa stále viac zaujíma o alternatívne ponuky konkurencie. Tým sa zvyšujú očakávania, pričom zákazníci sú stále viac citlivejší na kvalitu nakupovaných produktov a kritickejšie vnímajú nekvalitu. Ak pritom prihliadneme na náklady a úžitky zo stálych zákazníkov v porovnaní so získavaním nových, toto vedie organizácie k starostlivosti o každého ťažko získaného zákazníka. Podniky zisťujú, že starostlivosť o zákazníka nie je v rozpore so ziskovosťou.

Starostlivosť o zákazníkov je tiež príležitosť pre firmy v tom zmysle, že rastom veľkosti sa môžu stať anonymnými a byrokratickými. Komunikácia sa môže zhoršovať a môžu utrpieť aj vzťahy medzi zákazníkmi a kontaktným personálom, medzi kontaktným personálom a servisnými pracovníkmi a medzi personálom a manažmentom.

Starostlivosť o zákazníkov sa môže stať nástrojom diferenciácie a konkurenčnej výhody a neoddeliteľným aspektom celkového smerovania a stratégie organizácie. Vysoká spokojnosť zákazníka tvorí optimálnu bázu pre stredne a dlhodobu účinné vzťahy zákazníka a producenta. Súčasne je vyššia spokojnosť zákazníka spojená s frekvenciou nákupov, so širším využitím produktov jedného producenta, v neposlednom rade tiež na základe efektu zvyku, k poklesu úvah zákazníka o možnej zmene. Z týchto faktov a ďalších štúdií sa dá vytvoriť záver, že pre predávajúceho sú stratégie vzťahov so zákazníkom mnohokrát cenovo výhodnejšie ako stratégie zamerané na získanie zákazníka.

## 4. NAVRHNUTIE PROJEKTU

Projektová časť si kladie za úlohu najprv stručne zhodnotiť projekt a na základe týchto kritických pripomienok navrhnúť doporučené, ktoré by mali prispieť k úspešnej realizácii celého projektu v SMZ do budúcnosti.

### 4.1 Projekt

Boli zistené kritické pripomienky zamestnancov firmy. Spokojnosť alebo nespokojnosť s jednotlivými činnosťami.

Forma výskumu: rozhovor so zamestnancami firmy podporený dotazníkmi bol pre danú situáciu vhodný. Výsledky výskumu boli vyhodnotené v predchádzajúcej časti.

Výskumom sa potvrdila myšlienka, že zamestnanci vidia a vnímajú podnik zo svojho „zorného uhľa pohľadu“ ktoré sa líšia.

Výsledky ukázali, že firma SMZ a.s., Jelšava má ešte určité nedostatky v oblasti databázy zákazníkov.

### 4.2 Príprava projektu

Nestačí len vedieť kto je našim zákazníkom, je nevyhnutné identifikovať jeho potreby, to čo od nás očakáva, a následne akú hodnotu firme prináša. Pri budovaní lojality na základe princípov One to One sa zisťujú potreby a želania každého zákazníka, a to pri každej komunikácii s ním, pri predaji, reklamáciách a tiež pri bežnej komunikácii. Rozdiel v segmentácii zákazníka pri klasickom prístupe segmentácii v CRM systémoch je v tom, že pri CRM systémoch je previazaná na konkrétneho zákazníka a neposudzuje ho len na základe demografických, sociálnych a psychologických charakteristík. Vidí ho ako konkrétnu osobu s jej individuálnymi potrebami a hodnotou, určenou na základe toho, koľko peňazí zákazník firme priniesol, koľko jej ešte pravdepodobne prinesie a ako môže ovplyvniť správanie sa iných zákazníkov alebo nakoľko je jeho meniac sa potreba zdrojom inovácií vhodných pre širšie uplatnenie.

### **Cieľ projektu**

Základným atribútom konceptu CRM je snaha o uspokojenie individuálnych potrieb zákazníkov. Klasický marketing sa snaží o získanie čo najväčšieho počtu zákazníkov, čiže čo najväčšieho podielu na trhu pri určitej úrovni ich spokojnosti.

CRM (One to One) marketing pracuje smerom k získaniu čo najväčšieho podielu na výdavkoch už existujúcich zákazníkov tým, že zvyšuje ich spokojnosť a lojalitu.

Mechanizmom k dosiahnutiu tohoto cieľa sú:

- dokonalé poznanie individuálnych zákazníkov
- diferenciacia zákazníkov
- neustála komunikácia so zákazníkmi
- prispôsobovanie produktov a služieb zákazníkom

## **4.3 Projektovanie obsahu a štruktúra- hlavná úloha projektu**

### **4.3.1 Databázový marketing**

Databázou nerozumieme len obyčajný zoznam. Obsahuje historické dáta ako mená, adresy, údaje o tom, ako často zákazníci nakupujú, kedy to bolo naposledy, ich reakcie na ponuky, hodnotu nákupov. Druhou skupinou sú dáta prognostické. Z nich vyplýva, ktoré skupiny a s akou pravdepodobnosťou na určitú ponuku zareagujú. Starostlivým budovaním databázy informácií vzniká podrobný obraz zákazníka, čo marketingovému oddeleniu pomáha spresniť a vylepšiť svoju činnosť. Rozbor údajov databázy je potom možné kombinovať s výskumom trhu, aby firma mohla určiť nielen to, čo zákazníci robia, ale najmä prečo.

Všeobecne možno hovoriť o troch generáciách databázového marketingu. Tieto fázy zohľadňujú zmeny v marketingových stratégiách, ako aj vývoj v dostupných technológiách a technikách.

- Prvú generáciu predstavujú marketingové stratégie zamerané na aktivity priameho marketingu., ktorých cieľom je predpovedanie miery odozvy a generovanie

plošných cieľových zoznamov. Spoločnosti v oblasti zásielkového predaja uplatňovali túto politiku od 70. rokov, pričom vo väčšine prípadov na tvorbu plošných zoznamov využívali služby agentúr disponujúcich databázami potenciálnych klientov.

- Druhú generáciu stratégií databázového marketingu priniesol pokrok vo výpočtovej technike a nová technológia na budovanie podnikových dátových skladov (data warehouse). Spoločnosti tak získali možnosť zhromažďovať a skladovať veľké objemy údajov a historických informácií o svojich zákazníkoch, ich správaní a charakteristikách. Existencia jedného centralizovaného skladu vytvorila pre marketingové oddelenie predpoklady na optimalizáciu všetkých aktivít, znižovanie nákladov a zvýšenie vernosti zákazníkov využívaním vlastných informácií o zákazníkoch.
- Tretia vývojová fáza je zameraná predovšetkým na zákazníka. Je to stratégia efektívneho riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM) a zabezpečenia ziskovosti zákazníkov. Najnovšie stratégie v marketingu vychádzajú z integrácie všetkých údajov o kontakte zákazníka so spoločnosťou, ktoré sa potom stávajú základom pre odhalenie skrytých informácií. Stratégia One-to-One marketingu je založená na tom, že prístup k informáciám o zákazníkoch majú všetci pracovníci firmy, ktorí tieto informácie potrebujú pri styku so zákazníkom.

Práve tretia fáza - One-to-One stratégia CRM, je možnosťou na získanie skutočnej konkurenčnej výhody. Ak chce spoločnosť získať túto výhodu, tak databázový marketing už nemožno chápať ako izolovanú stratégiu podnikania, ale mala by byť súčasťou stratégie celej organizácie.

#### **4.3.2 Lojalita zákazníka**

Firma bez verných a oddaných zákazníkov na trhu neprežije. Lojalita zákazníkov je podstatnou konkurenčnou výhodou. Skutočne lojálneho zákazníka, ktorý neprejde ku konkurencii len kvôli výhodnejšej cene, musíme motivovať niečím iným ako je zľava. Zákazník sa stane lojálnym len vtedy, ak mu splníme niečo, čo neočakával. Oceňuje poskytnutú pridanú hodnotu, ktorú neočakáva. Vytvára sa tak vzťah medzi firmou a zákazníkom, ktorý je nekopírovateľnou konkurenčnou výhodou. Zákazník prestáva

chodiť ku konkurencii a pozitívnymi referenciami ovplyvňuje ostatných potenciálnych zákazníkov vo svojom okolí. Preto sa v CRM marketingu, na rozdiel od klasického produktovo orientovaného marketingu, využíva namiesto 4P (price, product, place, promotion), systém 5 P lojality:

1. **Poznanie** – Čo?, Kto?, Kedy?, Koľko?, Ako?
2. **Porozumenie** – Prečo?
3. **Poskytnutie** – Plnenie sľubov a očakávaní, produkty a služby
4. **Pridanie hodnoty** - Prekročenie očakávaní, príjemné prekvapenie
5. **Príjmy prinášajúce Profit** – rast hodnoty firmy a stabilita na trhu

Lojalita je poznávací proces, pri ktorom sa snažíme zákazníka spoznať, porozumieť jeho potrebám a naozaj mu ich poskytnúť. Vytvoriť procesy na to, aby boli zákazníkove potreby uspokojené, a poskytnutím pridanej hodnoty jeho očakávania prekročené. Existujú dva hlavné spôsoby tvorby lojality:

- **Proaktívne** – všetky informácie o zákazníkovi sú spracované a hľadajú sa nové spôsoby a možnosti, akú pridanú hodnotu zákazníkovi poskytnúť.
- **Reaktívne** – pri neočakávanom probléme zákazník nečaká, že mu obchodník jeho problém vyrieši, ale pre obchodníka vzniká príležitosť pre budovanie vzťahu.

#### 4.4 Tvorba databázy zákazníkov

Databáza zákazníkov, v jej rôznych podobách a prevedeniach, si postupne nachádza svoje miesto medzi najdôležitejšími nástrojmi efektívneho marketingu. Je jedným z najefektívnejších nástrojov riadenia vzťahu so zákazníkom.

Metodika tvorby databázy pozostáva s niekoľkých hlavných krokov. V prvom kroku je dôležité stotožniť sa s potrebou zavedenia databázy zákazníkov, nasleduje definovanie účelu, na ktorý bude databáza slúžiť. b V súčasnosti sú takmer všetky firemné operácie riadené alebo monitorované počítačom, preto sa budeme zaoberať výberom vhodného programového vybavenia pre efektívne fungovanie databázy. Výber vhodného programového prostredia závisí aj od takých faktorov ako veľkosť firmy a počtu zákazníkov, s ktorými chceme pracovať prostredníctvom databázy. Veľmi dôležitou fázou je definovanie druhu, zdroja, frekvencie používania a aktualizácie použitých informácií. Na základe týchto informácií môžeme potom hodnotiť bonitu zákazníka, jeho dôležitosť a prínos pre firmu.

#### 4.5.1 Rozhodnutie o potrebe zavedenia databázy zákazníkov

Toto rozhodnutie, ako najdôležitejší krok k zavedeniu databázy zákazníkov, predpokladá dokonalú znalosť podniku a procesov prebiehajúcich v jeho vnútri, ale aj znalosť zákazníkov, ich potrieb a preferencií. Znalosti o podniku sa musia opierať o správne určenie jeho veľkosti a predmetu podnikania.

Stotožnenie sa s potrebou zavedenia databázy zákazníkov vychádza tiež z určenia jej ekonomickej výhodnosti pre firmu. Na tento účel môžu poslúžiť referencie firiem, ktoré majú s prevádzkou databázy zákazníkov určité skúsenosti, alebo využitie služieb niektorej konzultantskej firmy.

#### *Definícia hlavných úloh databázy zákazníkov*

Podnik môže databázu zákazníkov využiť na rôzne účely. Základné úlohy, ktoré môže databáza zákazníkov plniť sú:

- Zdroj kontaktov – adresár
- Podklad pre bežné operácie
- Zdroj údajov pre zasielanie rôznych ponúk
- Evidencia zákazníkov
- Podklad pre poskytovanie rôznych zliav
- Zdroj údajov pre štatistické skúmanie

Využitie databázy zákazníkov ako efektívneho zdroja kontaktov znamená prehľadné usporiadanie jednotlivých kontaktov, s možnosťou triedenia podľa charakteristických znakov.

Podkladom pre bežné operácie rozumieme zhromažďovanie základných obchodných údajov a ich využívanie pri bežných obchodných operáciách.

Databázu zákazníkov chápeme ako zdroj údajov pre zasielanie rôznych ponúk vtedy, ak databázu využívame okrem zhromažďovania kontaktov aj na zaznamenávanie rôznych potrieb jednotlivých zákazníkov.

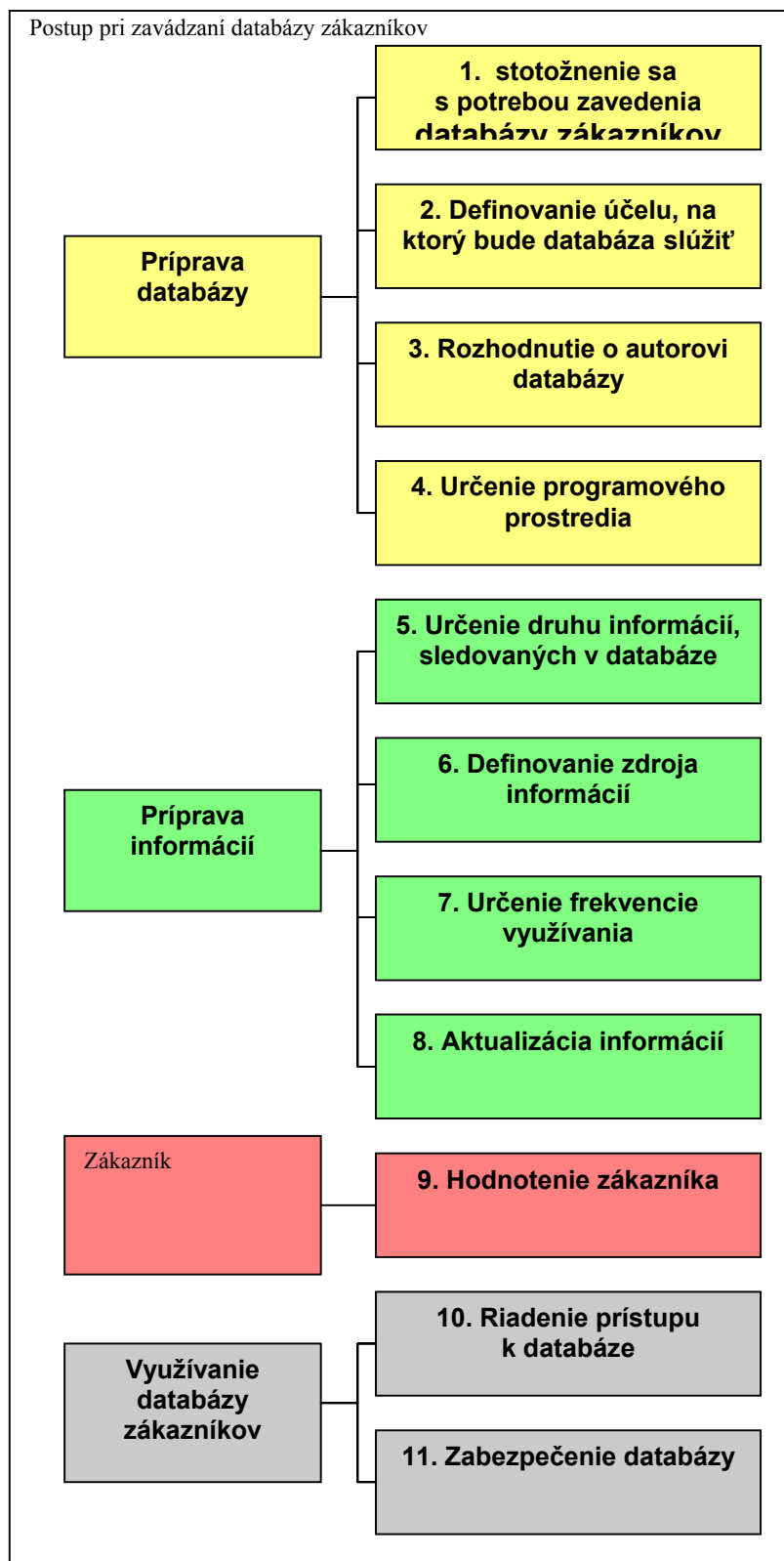
Evidenciou zákazníkov rozumieme prehľadné usporiadanie viacerých údajov o zákazníkoch (kontakt, druh a množstvo tovaru, zmeny v jeho správaní, preferencie, potreby a podobne)

Zdrojom údajov pre štatistické skúmanie je databáza, ktorá je schopná triediť a vyhodnocovať rôzne štatistické ukazovatele ako priemerný objem objednávky v kusoch

alebo Sk, percentuálny nárast objemu objednávky, podiel jednotlivých zákazníkov na obrate firmy a podobne.

## POSTUP PRI ZAVÁDZANÍ DATABÁZY ZÁKAZNÍKOV

Obrázok 2 Postup pri zavádzaní databázy zákazníkov vo firme



#### 4.4.2 Rozhodnutie o tvorci databázy zákazníkov

Toto rozhodnutie je veľmi dôležitým krokom pri zavádzaní databázy a významne ovplyvňuje kroky po ňom nasledujúce. V tejto fáze sa môže firma rozhodnúť medzi dvomi spôsobmi tvorby databázy zákazníkov:

- Interne – databázu tvoria vybraní pracovníci firmy
- Externe – databázu dodáva externá špecializovaná firma

Výhody a nevýhody obidvoch spôsobov sú usporiadané do nasledujúcej tabuľky.

**Tabuľka č. 6 Porovnanie výhod a nevýhod jednotlivých spôsobov**

| <b>Interná</b>                                    |  | <b>Tvorba</b>                      |  |
|---------------------------------------------------|--|------------------------------------|--|
| <b>Výhody</b>                                     |  | <b>Nevýhody</b>                    |  |
| nižšie náklady obstarania                         |  | Dodatočné mzdové náklady           |  |
| lepšia znalosť podniku a jeho vnútorných procesov |  | subjektivita pri hodnotení podniku |  |
| malé skúsenosti s tvorbou                         |  | požiadavky na kvalifikáciu         |  |

| <b>Externá</b>                              |  | <b>Tvorba</b>                                     |  |
|---------------------------------------------|--|---------------------------------------------------|--|
| <b>Výhody</b>                               |  | <b>Nevýhody</b>                                   |  |
| skúsenosti s tvorbou                        |  | vyššie náklady na obstaranie                      |  |
| objektívny pohľad na podnik - externý audit |  | komunikácia pri prípadných zmenách je náročnejšia |  |
| zabezpečenie servisu                        |  | neznalosť vnútorných procesov v podniku           |  |

*Zdroj: vlastný výskum*

#### Odporúčanie

Na základe porovnania jednotlivých výhod a nevýhod sa podnik môže rozhodnúť pre formu, ktorá mu naviac vyhovuje. Keďže tvorba databázy zákazníkov vyžaduje určité špecifické znalosti a skúsenosti, odporúčame firme jej tvorbu prenechať na odborníkov. V súčasnosti pôsobí na trhu niekoľko firiem poskytujúce tieto služby. Firmám,

zaoberajúcim sa tvorbou databázy zákazníkov, a ich produktom sa budeme venovať v nasledujúcej časti.

#### 4.4.3 Výber vhodného programového vybavenia

Keďže základnou úlohou databázy zákazníkov je zabezpečenie rýchleho a jednoduchého prístupu k požadovaným informáciám, je nevyhnutné prevádzku databázy zabezpečiť pomocou výpočtovej techniky. Na prevádzkovanie databázy zákazníkov postačuje osobný počítač používaný v kancelárii. V prípade že sa firma rozhodla pre interný spôsob tvorby databázy zákazníkov, môže na jej tvorbu a prevádzkovanie využiť tieto programy:

- Microsoft Outlook alebo Outlook Express
- Microsoft Access
- Lotus Notes
- Microsoft Excel alebo Microsoft Word pre jednoduché databázy

Microsoft Outlook a Outlook Express sú súčasťou kancelárskeho balíka Microsoft Office. Tieto programy slúžia hlavne na prevádzkovanie elektronickej pošty, ale poskytujú aj možnosť triedenia podľa určitých znakov. Ich hlavnou výhodou je priame prepojenie s elektronickou poštou a jednoduché ovládanie jednotlivých funkcií.

Microsoft Access je program určený špeciálne na tvorbu databáz a je tiež súčasťou programového balíka Microsoft Office. Užívateľ má po spustení programu možnosť výberu zo širokej škály preddefinovaných šablón databáz. V tomto zozname sa nachádzajú také možnosti ako:

- Adresár
- Čas a účty
- Dary
- Zoznam kontaktov
- Inventár
- Účtovná kniha
- Kniha výdavkov
- Telefonický servis

Práve šablóna databázy s názvom Telefonický servis má niektoré znaky databázy zákazníkov. Okrem možnosti sledovania kontaktov na našich zákazníkov nám táto databáza ponúka možnosti ako:

- Sledovanie jednotlivých zákaziek podľa rôznych kritérií:
  - podľa zákazníkov
  - podľa stupňa dokončenia
  - podľa zamestnancov
  - podľa fakturovanej sumy
- Sledovanie platieb a dodržiavania platobnej disciplíny
- Tlač faktúr
- Monitorovanie zamestnancov

Jednotlivé položky vytvorenej databázy sú navzájom prepojené čo značne uľahčuje vkladanie jednotlivých údajov. Po preskúmaní niektorých funkcií programu Microsoft Access môžeme konštatovať, že je vhodným a spoľahlivým nástrojom na tvorbu a prevádzkovanie databázy zákazníkov. Za jeho hlavné výhody môžeme považovať integráciu viacerých databáz a možnosť ich vzájomného prepojenia a možnosť prepojenia databáz s elektronickou poštou.

### ***Druh, zdroj, frekvencia využívania a aktualizácia informácií v databáze***

V tejto časti sa budeme venovať druhu informácií sledovaných v databáze zákazníkov. Informácie sledované v databáze zákazníkov môžeme rozdeliť do dvoch základných skupín:

- Všeobecné informácie, týkajúce sa identifikácie zákazníka
- Informácie, týkajúce sa individuálnych potrieb a preferencií zákazníka

Všeobecné informácie týkajúce sa identifikácie zákazníka majú za úlohu rýchlo a presne identifikovať zákazníka na základe vybraných kritérií. Informáciami tohoto typu rozumieme:

- Adresa alebo sídlo
- Kontakty – telefónne čísla, adresy elektronickej pošty, adresa www stránky

- Obchodné údaje – obchodné meno, identifikačné číslo, daňové identifikačné číslo v prípade, že zákazníkom je firma

Individuálne informácie, týkajúce sa individuálnych potrieb a preferencií zákazníka slúžia na rýchlu a presnú identifikáciu jednotlivých zákazníkov podľa ich špecifických potrieb. Tieto informácie nám potom umožňujú presné prispôsobenie produktov a služieb individuálnym potrebám zákazníkov.

Veľkú pozornosť musíme venovať aj získavaniu a využitiu informácií pre databázu zákazníkov. Zdroj informácií, použitých pre potreby databázy zákazníkov musí spĺňať nasledovné kritériá:

- Mal by byť ľahko dostupný – bez nutnosti výrazného zvýšenia nákladov
- Viacnásobne využiteľný – možnosť využiť ho aj v budúcnosti
- Spoľahlivý – reálnosť a bezpečnosť údajov
- Legálny – získavanie niektorých údajov je upravené zákonom (osobné údaje, obchodné informácie)

Na získavanie informácií o našich zákazníkoch môžeme využiť niekoľko spôsobov:

- Kontakty na výstavách a veľtrhoch
- Návštevy zákazníka vo firme
- Návštevy u zákazníka
- Telefonický kontakt
- Kontaktovanie poštou
- Údaje zo zmlúv a faktúr

Účasť na výstavách a veľtrhoch je dobrou príležitosťou na získanie informácií o zákazníkovi, ale tento spôsob je skôr vhodný na kontakt s novými potenciálnymi zákazníkmi, ako na rozhovory o potrebách jednotlivých stálych zákazníkov.

Návštevy zákazníka vo firme sú jedným z najvýhodnejších spôsobov získavania informácií. Pri tomto spôsobe sa dodatočné náklady na získavanie informácií obmedzujú na zabezpečenie pohodlia zákazníka a mzdové náklady pracovníka, ktorý s ním komunikuje.

Vhodným spôsobom prejavenia úcty a záujmu o zákazníka sú návštevy u zákazníka. Zákazník získa silný pocit dôležitosti a nenahraditeľnosti pre firmu, čo samozrejme zvyšuje jeho lojalitu.

Údaje získané zo zmlúv a faktúr poskytujú najmä informácie obchodného charakteru, ale môžeme ich využiť aj na získanie ďalších informácií o zákazníkovi. V prípade zasielania faktúr v elektronickej forme je vhodné pripojiť k faktúre aj krátky formulár obsahujúci niekoľko jednoduchých otázok týkajúcich sa napríklad:

- Spokojnosti zákazníka so službami
- Spôsob úhrady, ktorý zákazník uprednostňuje
- Druh tovaru ktorý uprednostňuje
- Pripomienky a rôzne návrhy na zlepšenie služieb

### ***Kritériá pre hodnotenie zákazníka***

Databáza zákazníkov slúži okrem prehľadného usporiadania identifikačných údajov o zákazníkovi aj na hodnotenie dôležitosti jednotlivých zákazníkov pre firmu. Bonitu zákazníka môžeme hodnotiť na základe viacerých ukazovateľov:

- Druh tovaru alebo služby
- Množstvo tovaru alebo služby
- Obrat – finančné vyjadrenie jeho nákupu
- Frekvencia nákupov
- Podiel zákazníka na celkovom obrate firmy
- Percentuálny nárast objednávok za stanovené obdobie

### ***Riadenie prístupu k databáze a jej zabezpečenie pred zneužitím***

Pod riadením prístupu k databáze rozumieme zabezpečenie prístupu k údajom o zákazníkoch určitým skupinám pracovníkov firmy. Jedným riešením je umožnenie prístupu k databáze zákazníkov všetkým pracovníkom firmy na základe ich potrieb. Prístup k databáze je neobmedzený a môžu ju využívať všetci zamestnanci firmy, ktorí údaje z databázy potrebujú.

Druhou možnosťou je obmedzenie prístupu k databáze na základe príslušnosti k určitej skupine pracovníkov. Toto obmedzenie môže byť na základe:

- Funkcií riadenia – prístup k databáze majú len niektoré úrovne riadenia napríklad obchodný manažér, marketingový vedúci, asistenti predaja
- Príslušnosti k určitému oddeleniu – prístup k databáze majú len pracovníci obchodného, marketingového alebo technického oddelenia

Keďže databáza zákazníkov je jedným z prvkov riadenia vzťahov so zákazníkom je vhodné prístup k údajom poskytnúť všetkým pracovníkom, ktorý tieto údaje potrebujú pre efektívnu komunikáciu so zákazníkom.

Zabezpečenie databázy pred zneužitím je dôležitou súčasťou ochrany obchodného tajomstva firmy a budovania dôvery medzi firmou a zákazníkom. Pri získavaní informácií od zákazníkov by sme ich mali ubezpečiť, že ich údaje nebudú zneužitú a poskytnuté tretej osobe. Databázu zákazníkov môžeme pred zneužitím chrániť niekoľkými spôsobmi:

- Zabezpečenie prístupovým heslom – každý užívateľ by mal mať vlastné heslo
- Zabezpečenie pred neoprávneným kopírovaním údajov – zabezpečenie počítačov pred neoprávneným vniknutím prostredníctvom počítačovej siete
- Ochrana elektronickej pošty
- Monitorovanie posledných prístupov do databázy – zabezpečenie pred zneužitím údajov pracovníkmi firmy

### ***Náklady a termíny projektu***

Celkové náklady rovnako ako jednotlivé termíny, je veľmi obtiažne určiť. Náklady budú závislé na konečnej cene systému, ponúknuté vo výberovom riadení.

## 5. ZHODNOTENIE PROJEKTU

Pred rozhodnutím sa o zavedení databázy zákazníkov je potrebné získať aspoň základne teoretické vedomosti o novom prístupe k zákazníkom - CRM. Informácie na tento účel môžeme čerpať z niekoľkých zdrojov. Aktuálne informácie o CRM je možné veľmi jednoducho získať prostredníctvom siete Internet. Vo svete existuje niekoľko renomovaných serverov zaoberajúcich sa touto problematikou. Medzi najvyhľadávanejšie patrí server [www.crmguru.com](http://www.crmguru.com). Zo slovenských treba spomenúť najmä [www.crm-forum.sk](http://www.crm-forum.sk) - server, ktorý vznikol pri príležitosti medzinárodnej konferencie CRM Fórum 2001, ktorá sa konala v Bratislave.

Kvalitné informácie ponúkajú na svojich stránkach aj firmy zaoberajúce sa službami CRM. V prípade, že sa firma rozhodne pre zavedenie databázy zákazníkov vo svojej firme, je potrebné aby si definovala účel a druh informácií, ktoré chce v databáze sledovať. Keďže v databáze sledujeme veľké množstvo zákazníkov s rôznymi individuálnymi potrebami a želaniami, je veľmi potrebné nájsť vhodný spôsob triedenia a následného hodnotenia jednotlivých zákazníkov podľa rôznych ukazovateľov. Samotnú tvorbu databázy je potrebné vhodne organizačne zabezpečiť. Pri externej tvorbe databázy leží hlavná zodpovednosť na dodávateľskej firme, ale pri tvorbe databázy pracovníkmi firmy je potrebné klásť veľký doraz na kvalifikačné predpoklady zainteresovaných pracovníkov.

Na základe nášho výskumu a na základe skúseností rôznych firiem odporúčame tvorbu takého dôležitého nástroja riadenia vzťahu so zákazníkmi, akým databáza zákazníkov nepochybne je, prenechať na firmy, ktoré majú v tejto oblasti bohaté skúsenosti.

Samotné využívanie databázy zákazníkov prináša so sebou niekoľko nezanedbateľných rizík. Jedným z najväčších je hrozba zneužitia údajov o zákazníkoch. Preto odporúčame prístup k databázam starostlivo monitorovať a vhodne obmedziť na určitý okruh pracovníkov firmy. Toto obmedzenie však nesmie znemožniť prístup k údajom pracovníkom, ktorí ich využívajú pre svoju prácu. Za kvalitnú databázu teda môžeme považovať takú, ktorá umožňuje bezpečné sledovanie vopred stanovených ukazovateľov a výrazne prispieva k udržiavaniu nadštandardných vzťahov so zákazníkmi.

## ZÁVER

Na základe zadania diplomovej práce a inštrukcií od diplomového vedúceho sme vyhľadali a spracovali dostupné teoretické poznatky o marketingovej koncepcii vo vzťahu zákazník – predajca.

Na základe získaných poznatkov sme došli k záverom, že vo firme je zavedený starý systém databázy zákazníkov.

Výsledky výskumu spolu s praktickými skúsenosťami firmy zabezpečili dostatočnú informačnú základňu pre formulovanie základných krokov pri tvorbe databázy zákazníkov. Databáza zákazníkov môže byť pre firmu kľúčovým prvkom pri nadväzovaní a udržiavaní dobrého vzťahu so zákazníkmi, ktorý je mnohými odborníkmi považovaný za najdôležitejší faktor úspechu firmy.

Na záver, by sme chceli zdôrazniť, že naša práca by mala byť pre firmu SMZ Jelšava a.s. prínosom a mala by byť chápaná ako zdroj inšpirácie pre efektívne riadenie vzťahu so zákazníkom. Veríme, že táto diplomová práca bude dobrou pomôckou pri zavádzaní databázy zákazníkov vo firme Slovenské magnezitové závody a.s..

V záveru by som chcel konštatovať, že téma diplomovej práce je veľmi obsiahla, a obmedzený stránkový rozsah práce nestačí ku komplexnému riešeniu daného problému.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

### Monografia

- [1] Bureš, I.: *Organizace marketingového oddělení*. Praktická škola marketingu, 1, 1990, č. 2.
- [2] Kotler, P., Armstrong, G. *Marketing*. Bratislava: SPN 1992. 441 s. ISBN 80-08-02042-3.
- [3] Horáková, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. Praha, Grada a.s. 1992.
- [4] Šimonovič, S.I. *Marketing Management* Bratislava: Manag-consult 1991. 316 s.
- [5] McCarthy, E.J., Pereault, D., Jr. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing 1995.
- [6] Kotler P. *Marketing. Management*. Praha: Victoria Publishing 1995.
- Horáková, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. Praha, Grada a.s. 1992.
- [7] Prachár, J. *Čo je marketing*. Bratislava: SPN 1991. 138 s. ISBN 80-08-01321-4.
- [8] Ďaďo, J., Kiráľová, A., Leáková, E. *Marketing v drobnom a strednom podnikaní*. Banská Bystrica, Vysokoškolské skriptá, 1992. 143 s. ISBN 80-225-0420-3.
- [9] Hingston, P. *Efektívny marketing*. Banská Bystrica: Ikar, 2002. 192 s. ISBN 80-551-0399-2.
- [10] Tomek, J. a kol. *Marketingová stratégia podniku*. Praha: Managment Press, 1992. 179 s. ISBN 80-85603-03-9.
- [11] Mateides, A., Ďaďo, J. *Služby – teória služieb, marketingových služieb*. Banská Bystrica: Epos, 2002. 750 s. ISBN 8080574529.
- [12] Mateides, A. *Spokojosť zákazníka a metódy jej merania*. 1 diel, 2 diel Banská Bystrica: Epos, 2001. 271 s. ISBN 8080571139.
- [13] Timothy, R., Foster, V. *Jak získať a udržať zákazníka*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 8072266632.
- [14] Burnett, K. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Praha: Computer Press, 2002. 396 s. ISBN 8072266551.
- [15] Foret, M. *Marketingová komunikace*. Praha: Computer Press, 2003. 292 s. ISBN 8072268112.
- [16] Smith, P. *Moderný marketing*. Praha: Computer Press, 2000. 544 s. ISBN 8072262521
- [17] Meffert, H. *Marketing a manažment*. Praha: Grada Publishing, 1996.

- [18] Boučková, J. a kol. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. 448 s.
- [19] Sedláčková, H. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2000.
- [20] Barbara, A. Gand. *Jak získat' verné zákazníky*. Praha: Grada ISBN 8071693138
- [21] SMZ Jelšava.: Pamätnica k 80. výročiu založenia SMZ Jelšava a.s. 1. Rožňava, ROVEN 2003.

#### Seriálová publikácia

- [1] *Zákazník zostáva, menia sa prostriedky*. Profit: týždenník. Vydáva: Horizont. 23. 2. 2001. s. 8 ISSN 1335-4620.
- [2] *Najrýclejšia cesta k zákazníkovi*. Profit: týždeník. Vydáva: Horizont. 31. 8 2001. s 35.
- [3] *Cieľom je zákazník*. Profit: týždeník. Vydáva: Horizont. 28. 9 2001. s 39.
- [4] *Integrovaný pohľad na zákazníka*. Profit: týždeník. Vydáva: Horizont. 14. 9 2001. s 37.
- [5] Katalóg SMZ Jelšava a.s. Rožňava, ROVEN 2004.

## ZOZNAM OBRÁZKOV A GRAFOV

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obr. 1. Možné prínosy stupňov výrobného reťazca spokojnosti zákazníkov (Hammer, Champy)..... | 27 |
| Obr. 2. Postup pri zavádzaní databázy zákazníkov vo firme.....                               | 69 |

### *Grafy*

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Graf 1. Nárast predaja.....                                     | 40 |
| Graf 2. Predaj tehliarskeho slinku.....                         | 41 |
| Graf 3. Predaj oceľarskeho slinku.....                          | 42 |
| Graf 4. Predaj zásaditých monolitických žiaruzdorných hmôt..... | 42 |
| Graf 5. Export v roku 2004.....                                 | 43 |
| Graf 6. Teritoriálne členenie odbytu.....                       | 43 |
| Graf 7. Predaj celkom.....                                      | 48 |
| Graf 8. Počet zákazníkov.....                                   | 56 |
| Graf 9. Využívanie databázy.....                                | 57 |
| Graf 10. Aktualizácia databázy.....                             | 59 |
| Graf 11. Spôsob využívania databázy.....                        | 60 |
| Graf 12. Efektívnosť oddelenia.....                             | 61 |
| Graf 13 Zlepšenie činnosti vo firme.....                        | 61 |

## ZOZNAM TABULIEK

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1. Ukazovateľ priemerného počtu zamestnancov.....        | 32 |
| Tab. 2. Vzdelanostná štruktúra zamestnancov.....              | 33 |
| Tab. 3. SWOT analýza.....                                     | 38 |
| Tab. 4. Kľúčové faktory úspechu/konkurenčná sila.....         | 39 |
| Tab. 5. Kto sú zákazníci.....                                 | 48 |
| Tab. 6. Úroveň kritérií vo firme.....                         | 62 |
| Tab. 7. Porovnanie výhod a nevýhod jednotlivých spôsobov..... | 70 |

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha 1 Dotazník

Príloha 2 Dotazník

# DOTAZNÍK

Vážené dámy, vážení páni!

Dostal sa Vám do rúk dotazník zisťujúci Váš postoj k činnosti oddelenia marketingu vo Vašom závode.

Dôkladným odpovedaním na všetky otázky prispejete k efektívnejšiemu vypracovaniu diplomovej práce.

Výsledky tejto ankety sú plne anonymné a slúžia len ako podklad pre diplomovú prácu.

Za Vašu spoluprácu Vám vopred ďakujem.

Zvolenú odpoveď zaznačte prosím krížikom, slovné odpovede píšete čitateľne.

1. Na akom oddelení pracujete?

.....

2. Stručne opíšte náplň Vašej práce:

.....

.....

.....

3. Ste spokojný so spôsobom, akým sa prenášajú pracovné informácie medzi Vaším a marketingovým oddelením?

☐ áno

☐ nie Prečo?.....

.....

4. Poznáte náplň práce oddelenia marketingu?

☐ áno

☐ nie

5. Aké činnosti by, podľa Vás, malo oddelenie vykonávať?

.....

.....

.....

6a. Je podľa Vás štruktúra marketingového oddelenia efektívna?

☐ áno

☐ nie Prečo?.....

.....

6b. Čo by ste na danej štruktúre zmenili?

.....

.....

.....

7. Čo by ste navrhli na zlepšenie činnosti vo firme ?

.....

.....

8. Vedeli by ste vymenovať firmy, ktoré sú hlavnými konkurentmi firmy SMZ a.s. Jelšava?

1.....

2.....

3.....

9. S ktorými z uvedených spôsobov propagácie výrobkov a zviditeľňovania firmy SMZ a.s. Jelšava máte skúsenosti?

☐ cenník

☐ propagačné a ponukové materiály

☐ výstava, veľtrh

☐ tlač

☐ kontraktčné podujatia

☐ podujatia charitatívneho charakteru

☐ iné /uviesť/.....

.....

10. Ako hodnotíte úroveň nasledovných kritérií vo Vašej firme? (1=výborne, 2=priemerne, 3=nedostatočne)

HODNOTENIE

kvalita výrobkov

vzhľad výrobkov

dostupnosť informácií o

výrobkoch

cena výrobkov

rýchlosť vybavenia objednávky

pracovné prostredie

kvalifikovanosť zamestnancov

výchova a vzdelávanie zamestnancov

podnikové akcie špor. a kult. zamerania

postoj vedenia k problémom a návrhom

zamestnancov

Ďakujem za Vašu ochotu a trpezlivosť

## DOTAZNÍK

Vážené dámy, vážení páni!

Dostal sa Vám do rúk dotazník zisťujúci Váš postoj k databáze zákazníkov.

Dôkladným odpovedaním na všetky otázky prispejete k efektívnejšiemu vypracovaniu diplomovej práce.

Výsledky tejto ankety sú plne anonymné a slúžia len ako podklad pre diplomovú prácu.

**Za Vašu spoluprácu Vám vopred ďakujem.**

**Otázka č.1: „Priemerný počet zamestnancov vo Vašej firme je?“**

Cieľom tejto otázky bolo skúmať veľkosť firiem a jej vzťah k využívaniu databázy zákazníkov. sme ponúkli tieto možnosti výberu:

- Menej ako 250 zamestnancov
- 250 – 500 zamestnancov
- 500 – 1000 zamestnancov
- viac ako 1000 zamestnancov

**Otázka č.2: „Váš priemerný ročný obrat je?“**

Veľkosť ročného obratu firmy predstavuje dôležitý indikátor schopnosti zavedenia databázy zákazníkov. V tejto otázke sme respondentom ponúkli niekoľko možných odpovedí:

- menej ako 500 000 Sk
- 1 – 5 mil. Sk
- 5 – 10 mil. Sk
- 10 – 20 mil. Sk
- 20 – 50 mil. Sk
- 50 – 100 mil. Sk

- 100 – 500 mil. Sk
- 0,5 – 1 mld. Sk
- 1 – 5 mld. Skviac ako 5 mld. Sk

**Otázka č.3: „Koľko zákazníkov má Vaša firma?“**

V tejto otázke sme skúmali počet zákazníkov, s ktorými firma pracuje. Respondentom sme ponúkli nasledovné možnosti odpovede:

- menej ako 10 zákazníkov
- 10 – 20 zákazníkov
- 20 – 50 zákazníkov
- 20 – 100 zákazníkov
- 100 – 300 zákazníkov
- 300 – 500 zákazníkov
- 500 – 1000 zákazníkov
- viac ako 1000 zákazníkov

**Otázka č.4: „Akým spôsobom bola/ by bola Vaša databáza zákazníkov vytvorená?“**

V tejto otázke sme skúmali zdroje informácií, ktoré firma využíva pri tvorbe databázy zákazníkov. Respondentom sme ponúkli nasledovné možnosti:

- kontakty na výstavách a veľtrhoch
- návštevy zákazníkov vo Vašej firme
- údaje z faktúr

**Otázka č.5: „Aké údaje v databáze zákazníkov sledujete?“**

Firmám, ktoré nevyužívajú databázu zákazníkov sme ponúkli alternatívnu

hypotetickú otázku: „Aké údaje by ste vo Vašej budúcej databáze zákazníkov sledovali?“. Cieľom tejto otázky bolo zistiť, akú dôležitosť prikladajú firmy sledovaniu jednotlivých údajov v databáze zákazníkov. Respondentom sme ponúkli nasledovné odpovede s možnosťou viacnásobného výberu:

- obrat v Sk
- obrat v kusoch
- frekvencia nákupov
- percentuálny nárast objednávok zákazníkov
- podiel zákazníka na Vašom celkovom obrate
- druh tovaru, služby, ktorú od Vás kúpil

#### **Otázka č.6: „Ako často aktualizujete databázu zákazníkov?“**

V tejto otázke sme skúmali frekvenciu aktualizovania údajov v databáze zákazníkov. Respondentom sme ponúkli nasledovné možnosti:

- Priebežne
- Častejšie ako 1-krát týždenne
- 2-krát týždenne
- 2-krát mesačne
- 1-krát mesačne
- 4-krát ročne
- 2-krát ročne
- 1-krát ročne

#### **Otázka č. 7: „Načo využívate databázu zákazníkov?“**

Táto otázka bola zameraná na skúmanie činností, pri ktorých firma využíva údaje z databázy zákazníkov. Respondentom sme ponúkli viacero možností, s možnosťou viacnásobného výberu:

- Na zasielanie ponúk
- Na bežné operácie
- Adresár
- Iné

