

Hodnocení spokojenosti zákazníků firmy Tawesco, s.r.o.

Veronika Jurajdová

Bakalářská práce

2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá zkoumáním spokojenosti zákazníků firmy Tawesco, s.r.o. Analyzuje současný stav spokojenosti a porovnává jej s minulými výsledky. Popisuje rostoucí význam spokojených zákazníků, jakožto klíč k úspěchu každé firmy.

Průzkum spokojenosti je zpracován pomocí dotazníkového šetření u jednotlivých zákazníků. Na základě zjištěných a vypracovaných informací jsou společnosti doporučeny návrhy, vedoucí k systematickému zvyšování spokojenosti zákazníků. U jednotlivých doporučení jsou uvedeny náklady na zavedení navržených opatření a s nimi spojená rizika.

ABSTRACT

This Bachelor work examines satisfaction of the customers of Tawesco Ltd and analyses the present conditions of satisfaction and compares it with past conditions. My thesis describes growth of customers' satisfaction as key for success in every company.

The survey was carried out by means of a questionnaire filled out by the customers. Based on the information acquired and processed, the author has made recommendations for the firm that will lead to a systematic improvement of its satisfaction of their customers. Specific recommendations include a cost analysis in relation to the implemented measures and accompanying risks.

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph. D. za odborné vedení, cenné rady a informace, které mi poskytoval při vypracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat firmě Tawesco, s.r.o. a Ing. Ivanu Stiborkovi za spolupráci a poskytnuté informace.

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 POSTAVENÍ ZÁKAZNÍKA V MARKETINGOVÉ TEORII.....	10
1.1 KDO JSOU ZÁKAZNÍCI?	11
1.2 PROČ HODNOTIT SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ?	12
1.2.1 Program posilování loajality zákazníků	13
1.3 KLÍČOVÁ ROLE SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	15
1.3.1 Uspokojení zákazníka	15
1.3.2 Spokojený zákazník	15
1.3.3 Nespokojený zákazník	16
1.4 JAK ZAČÍT PRACOVAT NA ZÁKAZNÍKOVĚ SPOKOJENOSTI?	16
1.5 ČTYŘI KROKY K LEPŠÍM SLUŽBÁM A VYŠŠÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	17
1.5.1 Zeptejte se zákazníků	18
1.5.2 Stanovte si standardy péče o zákazníka	19
1.5.3 Realizace standardů.....	20
1.5.4 Zpětná vazba od zákazníků	20
1.6 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA	21
2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	23
2.1 DEFINOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ	24
2.2 DEFINOVÁNÍ POŽADAVKŮ ZÁKAZNÍKŮ A ZNAKŮ SPOKOJENOSTI	25
2.3 NÁVRH A TVORBA DOTAZNÍKŮ K MONITORINGU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	25
2.4 STANOVENÍ VELIKOSTI VÝBĚRU	28
2.5 VÝBĚR METODY SBĚRU DAT	28
2.6 TVORBA POSTUPŮ PRO VYHODNOCOVÁNÍ DAT	29
2.7 VYUŽÍVÁNÍ VÝSLEDKŮ MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	29
2.8 POHLED DO BUDOUCNA	30
2.9 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	31
II. PRAKTICKÁ ČÁST	32
3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY TEREX-TATRA, A.S.....	33

3.1	HISTORIE FIRMY TEREX-TATRA, A.S.....	33
3.2	SOUČASNOST FIRMY TEREX-TATRA, A.S.....	34
3.3	DCEŘINNÁ SPOLEČNOST TAWESCO, S.R.O.	35
3.3.1	Historie a charakteristika firmy Tawesco, s.r.o.	35
3.3.2	Výrobní program.....	36
3.3.3	Certifikáty a politika jakosti.....	36
3.3.4	Pracovní postup jakosti	38
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ FIRMY TAWESCO, S.R.O. PROSTŘEDNICTVÍM MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	40
4.1	CÍL MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	40
4.1.1	Určení velikosti vzorku.....	41
4.1.2	Sběr a analýza sekundárních údajů	41
4.1.3	Sběr primárních údajů	43
4.1.4	Velikost výběrového souboru	43
4.1.5	Zpracování a analýza primárních údajů	43
4.1.6	Spokojenost zákazníků v jednotlivých faktorech.....	43
4.1.7	Celková spokojenost zákazníků v roce 2004	51
4.1.8	Vývoj spokojenosti zákazníků v letech 2001 - 2004	52
4.1.9	Vyhodnocení spokojenosti zákazníků firmy Tawesco.....	52
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ FIRMY TAWESCO, S.R.O.	53
5.1	VYTVOŘENÍ VLASTNÍCH INTERNETOVÝCH STRÁNEK	53
5.2	UMÍSTĚNÍ DOTAZNÍKU PRO HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ NA TĚCHTO STRÁNKÁCH	54
5.3	ÚPRAVA STÁVAJÍCÍHO DOTAZNÍKU.....	54
5.4	VYTVOŘENÍ DATABÁZE	55
5.5	HODNOTIT JEDNOTLIVÉ OTÁZKY, NEJEN CELKOVOU SPOKOJENOST.....	55
5.6	DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ ZÍSKANÝCH INFORMACÍ	56
	ZÁVĚR.....	58
	SUMMARY	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM GRAFŮ	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

V dnešní době se zákazník stává klíčovým partnerem veškeré podnikatelské činnosti. Proto se také v současné marketingové literatuře jeho úloha patřičně podtrhuje.

Většina podniků věnuje větší pozornost velikosti svého tržního podílu než sledování spokojenosti zákazníků. Přitom tržní podíl je ukazatel minulých výsledků, zatímco spokojenost zákazníků je měřítkem výsledků budoucích.

Hodnocení spokojenosti zákazníků nabývá stále většího významu. Přilákat nového zákazníka je totiž pro firmu asi pětikrát nákladnější než si udržet spokojenost toho stávajícího. A klíčem k udržení zákazníků je právě jejich spokojenost. Podniky proto musí sledovat míru spokojenosti zákazníků a snažit se ji stále zvyšovat. Čím jsou zákazníci spokojenější, tím víc jich u nás zůstane.

Ve firmě Tawesco, s.r.o je hodnocení spokojenosti zákazníků důležitou součástí marketingové činnosti a je na něj kladen velký význam i z hlediska systému jakosti.

Téma bakalářské práce jsem si zvolila na základě konzultace s ředitelem prodeje firmy Tawesco, s.r.o.

Potřeba sledovat spokojenost svých zákazníků vznikla v době, kdy si zákazníci začali stěžovat na některé nedostatky. Tak vznikla myšlenka začít se ptát na jejich spokojenost. Pracovníci prodejního úseku vymezili několik nejdůležitějších potřeb, u kterých by měla být spokojenost zákazníků měřena a začali rozesílat dotazníky svým zákazníkům.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu spokojenosti zákazníků přímou metodou dotazování, vyhodnotit a porovnat výsledky z minulého i současného období a najít možná řešení, která by vedla ke zvýšení spokojenosti stávajících zákazníků.

V teoretické části se budu zabývat postavením zákazníka v soudobé marketingové teorii, pojmem „spokojenost zákazníka“ a dále se zaměřím na marketingový výzkum a jeho aplikaci při sledování spokojenosti zákazníků.

V analytické části budu vycházet ze získaných poznatků zejména v oblasti výzkumu spokojenosti zákazníků. Zhodnotím současný způsob sledování spokojenosti ve firmě Tawesco, s.r.o. Na základě marketingového výzkumu vyhodnotím současný stav spokojenosti zákazníků a provedu srovnání s minulým obdobím. V závěru analytické části vypracuji návrhy a doporučení, které by měly vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

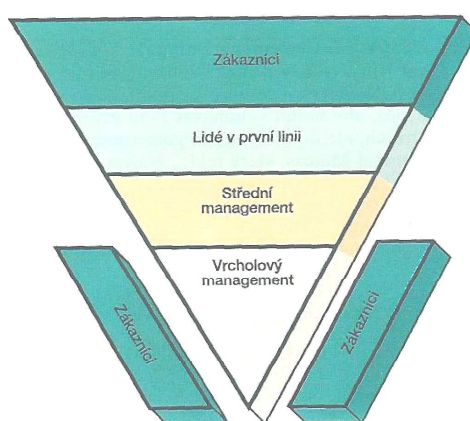
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POSTAVENÍ ZÁKAZNÍKA V MARKETINGOVÉ TEORII

„Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven.“ [Spáčil 4, s. 8]

Mnoho manažerů má zastaralý názor - jsou přesvědčeni, že klíčem k ziskovosti je tradiční pojetí organizační struktury - pyramida, na jejímž vrcholu je prezident společnosti, uprostřed management a na provozní linii je ostatní personál a zákazníci. Moderní marketingové organizace mají jiný názor: chápou předchozí organizační strukturu obráceně (viz obrázek 1). Na vrcholu organizační pyramidy stojí zákazníci. Z hlediska důležitosti následují „frontoví“ lidé, kteří přicházejí do styku se zákazníkem, obsluhují ho a uspokojují jeho potřeby. Pod nimi stojí manažeři na střední úrovni managementu, jejichž prací je podporovat lidi na „frontové“ linii tak, aby mohli co nejlépe sloužit zákazníkovi. Konečně na samé základně organizační pyramidy stojí vrcholový management, jehož posláním je podporovat manažery na střední úrovni. Schéma zobrazuje rovněž zákazníky nacházející se podél obou stěn organizační pyramidy. Ti se domnívají, že všichni manažeři firmy jsou osobně zapojeni do procesu poznávání, obsluhování a uspokojování zákazníků.

[10]



Obr. 1. Marketingové pojetí organizační struktury [10 Kotler, 1995]

1.1 Kdo jsou zákazníci?

- „Zákazníci jsou pro nás ti nejdůležitější lidé, ať v kanceláři, přijdou-li osobně, pošlou-li dopis nebo zavolají-li.
- Zákazníci na nás nejsou závislí - my jsme závislí na nich.
- Zákazníci pro nás neznamenaají přerušeni práce - jsou smyslem naší práce. Tím, že je obsluhuje, jim neprokazujeme laskavost - naopak oni prokazují laskavost nám, tím, že nám dávají možnost je obsluhovat.
- Zákazníci nestojí mimo naší práci - jsou její součástí.
- Zákazníci nejsou jen statistickými čísly - jsou to lidé z masa a kostí, kteří cítí a prožívají stejně jako my, a mají podobné předsudky a náklonnosti.
- Zákazníci nejsou lidé, se kterými se chceme hádat nebo si měřit vtip. Nikdo ještě nikdy nevyhrál spor se zákazníkem.
- Zákazníci k nám chodí se svými touhami. Naším úkolem je naložit s nimi k oboustranné spokojenosti.
- Zákazníci určují, která firma a kteří zaměstnanci budou úspěšní.

Ale jak přimět zákazníka k pravidelnému nakupování? Nejdůležitější složkou opakovaného nákupu je dobrá **péče o zákazníka**:

- Studie dokazují, že zákazníci řeknou o špatné zkušenosti dvakrát tolik lidem, kolika řeknou o dobré zkušenosti.
- Typický nespokojený zákazník se svým problémem svěří 8 až 10 lidem.
- Sedm z deseti zákazníků, kteří se na vás obrátí s reklamací, u vás opět nakoupí, jestliže reklamaci vyřešíte k jejich spokojenosti.
- Jestliže vyřešíte reklamaci přímo na místě, nakoupí u vás opětovně 95 procent reklamujících zákazníků.
- Je snazší přimět současné zákazníky, aby nakupovali o deset procent více, než o deset procent rozšířit zákaznickou základnu.
- Firmy, které poskytují služby, jsou na svých současných zákaznících závislé z 85-95 procent svých příjmů.

- Osmdesát procent úspěšných nápadů na nové výrobky či služby pochází od zákazníků.
- Je šestkrát nákladnější přilákat nového zákazníka, než si udržet starého zákazníka.“

[Foster 5, s. 18]

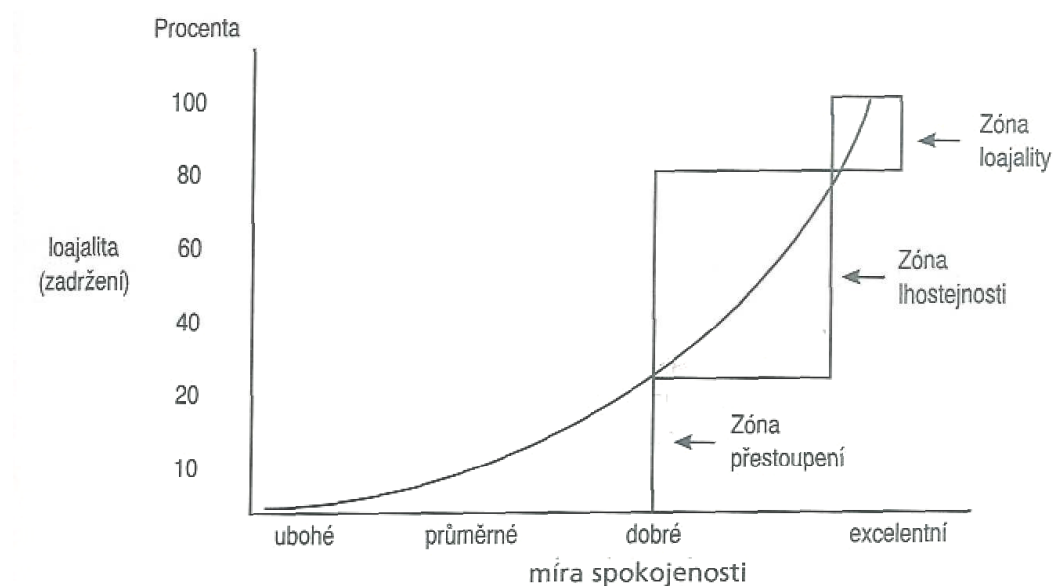
1.2 Proč hodnotit spokojenost zákazníků?

Většina podniků věnuje větší pozornost velikosti svého tržního podílu než sledování spokojenosti zákazníků. Přitom tržní podíl je ukazatel minulých výsledků, zatímco spokojenost zákazníků je měřítkem výsledků budoucích. Začne-li spokojenost zákazníků klesat, brzy se to projeví tím, že se podíl podniku na trhu začne zmenšovat.

Podniky musí sledovat míru spokojenosti zákazníků a snažit se ji stále zvyšovat. Čím jsou zákazníci spokojenější, tím více jich u vás zůstane. Podívejte se na tyto skutečnosti:

- Náklady na získání nového zákazníka mohou být pětikrát až desetkrát vyšší než náklady vynaložené na péči o dosavadní zákazníky a jejich udržení.
- Průměrný podnik každoročně ztrácí 10 až 20 procent zákazníků.
- Pětiprocentní snížení míry odcházejících zákazníků může vést ke zvýšení zisku o 25 až 85 procent, podle toho, v jakém oboru pracujete.
- Ziskovost zákazníka, jehož si dokážete udržet, obvykle postupně roste.

Spokojenost zákazníků je nezbytným, nikoli však dostatečným cílem. Spokojenost zákazníků na vysoce konkurenčních trzích ještě nezajišťuje loajalitu zákazníků. Podniky pravidelně přicházejí o určité procento spokojených zákazníků. Proto se musí zaměřit na jejich udržení. Firma musí usilovat o vysokou míru loajality svých zákazníků.



Graf 1. Spokojenost zákazníka a vliv na jeho loajalitu. Zdroj: [Hague, 2003]

Podnik by se měl snažit své zákazníky nadchnout, ne pouze uspokojit. Nejlepší podniky se snaží překonat zákaznicko očekávání a zanechat v něm příjemný pocit a úsměv na tváři. Ovšem když se jim to povede, stává se to normou. Jak může podnik překonávat očekávání, která už jsou tak vysoká? Kolik dalších milých překvapení a příjemných zážitků může podnik ještě vytvořit? [3]

1.2.1 Program posilování loajality zákazníků

Loajalitu zákazníků lze definovat jako takový způsob jeho chování, které se projevuje dlouhodobostí vztahů k dodavateli a současně tím, že svému okolí poskytuje o obchodním partnerovi pozitivní reference.

Podle publikovaných marketingových výzkumů platí, že loajalita zákazníků je klíčem k obchodnímu růstu a ziskovosti. Dalšími významnými výsledky zákaznické loajality jsou kladná doporučení stávajících zákazníků a jejich vliv na tvorbu pozitivního image firmy.

Posilování loajality zákazníků má speciální význam v případech, kdy marketingová analýza prodeje ukáže vysoký podíl meziroční obměny zákazníků, případně jejich absolutní ztráty v souboru zákazníků organizace.

Jako základní informační vstupy pro analýzu loajality zákazníků slouží především informace z podnikového účetnictví a statistiky. Druhým významným informačním zdrojem pro analýzu loajality je pravidelné a opakované měření spokojenosti zákazníků. Při úvahách o spokojenosti zákazníků nutno uvážit, že spokojenost je psychologický stav, který je výsledkem souhrnu řady faktorů. Některé z nich jsou racionální a obecně srozumitelné (cenová úroveň, kvalita výrobků, rychlost dodávek a dodržování termínů, pružnost v odstraňování reklamací a nedostatků). Další řada faktorů spokojenosti však vychází z jiných než objektivně-racionálních pohnutek osobnosti zákazníka a marketingový výzkum neustále dokazuje jejich rostoucí vliv na rozhodování moderního zákazníka.

Prostřednictvím měření loajality je možné poznat, které ze skupin obchodních partnerů umožňují firmě dosahovat rozhodujícího objemu tržeb, jaké jsou tendence vývoje počtu zákazníků v jednotlivých segmentech a skupinách, jaká je meziroční obměna zákazníků a jaký je vývoj průměrných nákupů.

Pravidelné a opakované měření spokojenosti zákazníků může postihnout nejen úroveň jejich celkové spokojenosti, ale i jednotlivé faktory, jež mají na celkovou spokojenost zákazníků vliv a následně i skryté příčiny spokojenosti nebo příčiny výhrad.

Program posilování loajality je zaměřen na opatření, která mohou ovlivnit spokojenost zákazníků pozitivním způsobem. Patří sem program řízení reklamací a stížností a rovněž systematické činnosti zabývající se připomínkami, dále program znovuzískání ztracených zákazníků a posilování vztahu všech zaměstnanců k zákazníkům.

V případě průmyslových zákazníků, kteří vyrábějí zboží s charakterem průmyslových polotovarů, existuje speciální způsob, díky němuž je možné posílit vzájemnou závislost mezi dodavatelem a zákazníky. Jedná se o širokou spolupráci na vývoji nových aplikací již od prvních etap konstrukce prototypů.

[1]

1.3 Klíčová role spokojenosti zákazníků

Jak je možné, že si lidé nemohou vzpomenout na společnosti, jejichž služby je uspokojují, ale ty, se kterými byli nespokojeni se jim vybaví ihned. Existuje spousta odpovědí. Kupují-li nějakou službu nebo výrobek, očekávají, že bude fukovat. Neskáčou nadšením a nejasají „to je úžasné, jak to krásně funguje“. Za to přece zaplatili.

[7]

Proč je spokojenost zákazníka tak důležitá? Prodej firmy v každém období přichází do dvou skupin: nových zákazníků a stálých zákazníků. Přilákat nového zákazníka je přibližně pětikrát až desetkrát nákladnější než udržet spokojenost toho stávajícího. Udržení stávajících zákazníků je mnohem důležitější než získávání nových. Klíčem udržování zákazníků je uspokojení zákazníka.

[1]

1.3.1 Uspokojení zákazníka

Spokojenost zákazníka po koupi produktu závisí na tom, jaká je skutečná užitná hodnota produktu vzhledem k jeho očekávání. Obecně řečeno platí:

Spokojenost zákazníka závisí na jeho pocitech potěšení nebo zklamání, vyplývajících z porovnání spotřebitelské výkonnosti (spotřebitelského užitku) s výkonností očekávanou.

Spokojenost zákazníka je tedy funkcí vnímané výkonnosti a očekávání. Jestliže skutečná výkonnost pokulhá za očekáváním, je zákazník nespokojen. Naopak, je-li skutečná výkonnost nad očekáváním, zákazník je navýsost spokojen a má z výrobku radost.

[10]

1.3.2 Spokojený zákazník

Vysoce spokojený zákazník firmy se vyznačuje tím, že:

- je firmě dlouhodobě věrný,
- více si kupuje nové nebo vylepšené produkty firmy,
- o firmě a jejích produktech hovoří s nadšením,
- věnuje málo pozornosti propagaci konkurenčních firem a je méně citlivý na ceny produktů,

- často poskytuje firmě cenné nápady k výrobě jejích produktů,
- není třeba mu věnovat tolik pozornosti jako zákazníkovi novému.

1.3.3 Nespokojený zákazník

Co se stane, když firma vytvoří nespokojeného zákazníka? Jak jsem již uvedla, zatímco spokojený zákazník řekne o dobré zkušenosti s výrobkem třem lidem, nespokojený zákazník si vynucuje pozornost jedenácti lidí. V jedné studii si 13 procent lidí, kteří měli problém s firmou, stěžovalo na ni více než dvaceti lidem. Tedy, každá taková osoba, která slyšela špatnou historku, sdělila ji jedenácti lidem, kteří ji řekli dalším jedenácti atd. Špatné slovo cestuje dále a rychleji než dobré slovo a může snadno otrávit postoj veřejnosti vůči firmě.

[10]

Když však firma dokáže vyřešit stížnost nespokojených zákazníků v jejich prospěch, zejména když problém vyřeší bez zbytečných průtahů okamžitě na místě, zůstanou jí zákazníci nadále nakloněni a navíc o dobrém vyřešení své reklamace řeknou pěti dalším.

[2]

1.4 Jak začít pracovat na zákaznické spokojenosti?

Management obvykle má určitou představu o významu spokojenosti zákazníka pro další vývoj firmy. Tato představa je často běžnou součástí strategických vizí nebo formulovaných poslání firmy. Horší už to však bývá se skutečnou znalostí názorů zákazníků na firmu, na její výrobky, služby a image. Je důležité, aby tyto poznatky byly reálné a podložené fakty, nikoliv falešnými představami zaměstnanců, smyšlenkami bez reálného podkladu, které se běžně v podniku po léta tradují.

Rovněž realizace špičkových služeb zákazníkům, ať již poskytovaných jak součást prodeje výrobku, nebo v podobě samotného podnikání, přináší mnoho problémů. Použití služeb jako nástroje ke zvyšování spokojenosti zákazníků, a tedy i k větší zákaznické loajalitě, znamená soustředit se na základní otázky, které řada podniků ignoruje, neboť se soustřeďuje na výrobu, technologie nebo finanční výkonnost, a to na úkor péče o zákazníky.

V souvislosti se změnami priorit zákazníků v devadesátých letech minulého století se jejich kritéria výběru zaměřila méně na výrobek a cenu a spíše na poskytované služby. Vzhledem k dostupnosti moderních technologií je dnes pro podniky poměrně snadné dosáhnout konkurenceschopnosti výrobků, ale mnohem těžší je úspěšně konkurovat při prodeji a s ním souvisejících službách.

Jedno známé heslo praví: „Mnoho lidí dnes umí vyrobit, ale jen málo dobře prodat“. Některé z věcí, týkající se služeb zákazníkům, jsou jasné a nevyžadují žádnou mimořádnou pozornost. Vyžadují však zdvořilost, vnímavost a pozitivní přístup personálu. Všichni zaměstnanci musejí cítit odpovědnost za přístup k zákazníkům, i když se s nimi přímo běžně nesetkávají.

Cesta k vyšší spokojenosti zákazníků začíná:

- Pečlivým výběrem zaměstnanců firmy, kteří se ztotožní s pozitivním přístupem.
- Výchovou všech zaměstnanců k profesionalitě, poctivosti a přístupu k lidem.
- Stanovení firemních cílů a standardů v péči o zákazníka.
- Určením metod, prostor a prostředků, prostřednictvím nichž budou standardy realizovány.
- Neustálým monitorováním přístupu zaměstnanců a případnými korekčními zásahy.

Jako začátek zvyšování spokojenosti rozhodně nestačí vyhlásit program nebo strategickou vizi s určitým obsahem. Především je důležité nezaujatě se seznámit s míněním vlastních zákazníků a na základě toho odbourat všechny mýty, které se v organizaci tradují.

[1]

1.5 Čtyři kroky k lepším službám a vyšší spokojenosti zákazníků

Je velmi těžké jasně definovat, kde končí zboží a začíná služba. Množství produktů, u nichž bude posilovat složka služby na úkor výrobku, roste a dále se bude zvyšovat.

[4]

1.5.1 Zeptejte se zákazníků

Vhodné a propracované metody jsou analýza spokojenosti zákazníků, práce s reklamacemi a stížnostmi, ale lze využít i prostého dotazování zákazníků.

Čtrnáct klíčových testů služeb zákazníkům, které jsou platné a obecně použitelné pro všechny firmy:

1. Dodržovat sliby. Pokud organizace nebo její zaměstnanec vyjádřili zákazníkovi své záměry nebo sliby, musí je splnit.
 2. Telefonický kontakt do pěti sekund. Každý, kdo telefonuje do podniku, by se měl během pěti sekund dovolat.
 3. Odpovědi na dopisy do dvou dnů. Příjem veškerých písemných dokumentů od zákazníků, vyžadujících odpověď, by měl být potvrzen do dvou dnů.
 4. Zákazník čeká nejdéle pět minut. Obchodní partner by nikdy neměl čekat déle než pět minut na to, než se ho někdo ujme.
 5. Pozitivní postoj k zákazníkovi. Jakýkoliv dialog se zákazníkem je třeba vést otevřeně, pozitivním způsobem.
 6. Kladná komunikace. Stane-li se nějaká chyba, je třeba zákazníka informovat dříve, než si bude stěžovat.
 7. Upřímnost a otevřenost. Před zákazníkem se nemá nic skrývat, ani mu předkládat polopravdy nebo výmluvy.
 8. Spolehlivý systém. Celý systém by zákazníka neměl zklamat častěji než jednou za tisíc případů.
9. Rychlá náprava chyb. Jakýkoliv vadný výrobek nebo špatné služby vyžadují okamžitou nápravu.

10. Informovanost zaměstnanců. Všichni zaměstnanci by měli znát svou firmu, její výrobky, měli by vědět o poskytovaných službách a znát své stálé zákazníky jménem.
11. Odpovědnost a pravomoci až do první linie. Jedinec v tzv. první linii musí cítit odpovědnost, ale měl by mít rovněž tolik volnosti, aby mohl vždy rozhodovat ve prospěch zákazníka.
12. Poskytovat malé pozornosti. Zákazníka občas potěšíme nevyžádanou malou pozorností.
13. Pozor na detaily. I ten nejmenší detail služeb zákazníkům by se měl blížit dokonalosti.
14. Bezvadný vzhled. Všechno, co zákazník u firmy spatří, by mělo vypadat bezvadně.

1.5.2 Stanovte si standardy péče o zákazníka

Jasně definované a měřitelné cíle jsou vždy podmínkou dosažení vynikajících výsledků, což platí plně i pro oblast služeb zákazníkům.

Výše uvedených čtrnáct pravidel představuje současně i cíle, obecně platné pro každou organizaci. Kromě toho se u každé připojují specifické cíle, které zvyšují hodnotu transakcí pro zákazníka a jsou typické pro určitý konkrétní podnik nebo odvětví.

Základních čtrnáct cílů by se mělo stát standardem, jehož by organizace měla dosáhnout za každou cenu.

V každém případě by však mělo být u prosperující organizace dosaženo čtrnácti základních standardů. Většina z nich je postavena na přístupu lidí, ale i ten něco stojí, neboť se musí budovat a posilovat výcvikem a cyklickým tréninkem.

Příklady vhodných cílů, stanovených jako standardy chování:

- Snadná dostupnost výrobků a služeb
- Rychlá reakce na potřeby zákazníka

- Příjemné prostředí pro zákazníka
- Pozitivní firemní personál
- Komunikace se zákazníky
- Reklamace a stížnosti

1.5.3 Realizace standardů

Jakmile jsou cíle definovány, je nutno o nich s patřičným vysvětlením informovat všechny zaměstnance, investovat do jejich splnění (výcvik, prostředky atd.) a zajistit si zpětnou vazbu pro kontrolu, nejlépe od zákazníků.

Všechny zvolené cíle a standardy musí být uskutečnitelné pro zaměstnance a zároveň viditelné a srozumitelné pro zákazníky, kteří pokrok zaznamenají a ocení. Proto je třeba realizaci cílů široce publikovat a využít je pro posilování image firmy všemi prostředky komunikace, které organizace používá.

Při úvahách, jak standardy realizovat, je třeba promyslet, jaké investice bude jejich dosažení vyžadovat.

Dobře si promysleme strategii, kterou přesvědčíme své nadřízené, aby poskytli potřebné prostředky pro dosažení standardů.

Nešetříme zde pečlivou přípravou a použijeme formu prezentace s využitím objektivních skutečností, které můžeme prokázat (názory zákazníků v anketě, výsledky analýz).

1.5.4 Zpětná vazba od zákazníků

Zpětná vazba od zákazníků je velmi důležitá, neboť jedině jejím prostřednictvím se lze bezpečně dozvědět, jak lze služby zlepšovat právě podle jejich představ. Každé schopné vedení organizace by mělo v rámci firmy navodit příznivé klima pro vytváření a soustavné udržování zpětné informační vazby a pro ocenění jejího významu. Je důležité, aby poznatky byly objektivní, a proto by se jejich získání nemělo omezit na jediný informační kanál.

- Vhodné kanály zpětné vazby od zákazníků jsou:

- informace ze zákaznických anket
- informace z analýzy reklamací a stížností
- neformální rozhovory se zákazníky
- průzkum trhu

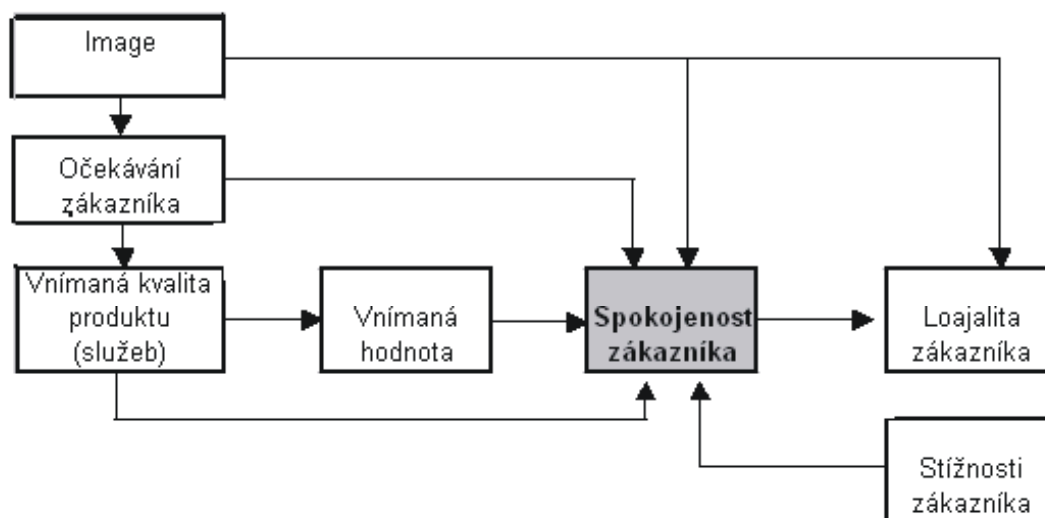
[1]

1.6 Výzkum spokojenosti zákazníka

Na daném stupni vývoje marketingového řízení nabývá hodnocení spokojenosti zákazníků stále většího významu. Spokojenost zákazníka patří do skupiny nehmotných zdrojů rozhodujících o úspěšnosti firmy. Teoreticky vychází spokojenost zákazníků z teorie rozporu; spočívá ve stanovení představy zákazníka o charakteristikách výrobku (služby) a následné konfrontaci s charakteristikami výrobku po jeho nákupu. Jestliže zkušenost předčila očekávání → zákazník je spokojen, pokud zkušenost nedosáhla očekávání → zákazník je nespokojen. Nezanedbatelný je vliv času, resp. opakovaná spokojenost či nespokojenost. Měření spokojenosti zákazníka se provádí pomocí indexu spokojenosti zákazníka.

Evropský model spokojenosti zákazníka (ECSI) spočívá v definici celkem sedmi hypotetických proměnných, z nichž každá je determinovaná určitým počtem měřitelných proměnných.

Vztahy mezi jednotlivými hypotetickými proměnnými je možno vyjádřit následujícím modelem.



Obr. 2. Sedm proměnných evropského modelu spokojenosti.[2 Foret, Stávková]

Image jako hypotetická proměnná se vztahuje k produktu (službě), značce, firmě. Představuje zahajovací bod analýzy spokojenosti.

Očekávání zákazníka se vztahuje k očekávání produktu (služby) individuálním zákazníkem. Očekávání je výsledkem propagace výrobku (služby) a předešlých zkušeností a má přímý vliv na spokojenost zákazníka.

Vnímání kvality zákazníkem se týká jednak produktu (služby) samotného, jednak doprovodných služeb (servisu, převedení, popisu výrobků- služby, kvality personálu, otevírací doby apod.).

Vnímání hodnoty je spojeno s cenou výrobku (služby) a očekávanou kvalitou. Vyjadřuje se jako poměr ceny a vnímané kvality.

Stížnosti zákazníka jsou důsledkem porovnání výkonu a očekávání. Vznikají v případě negativní neshody očekávání.

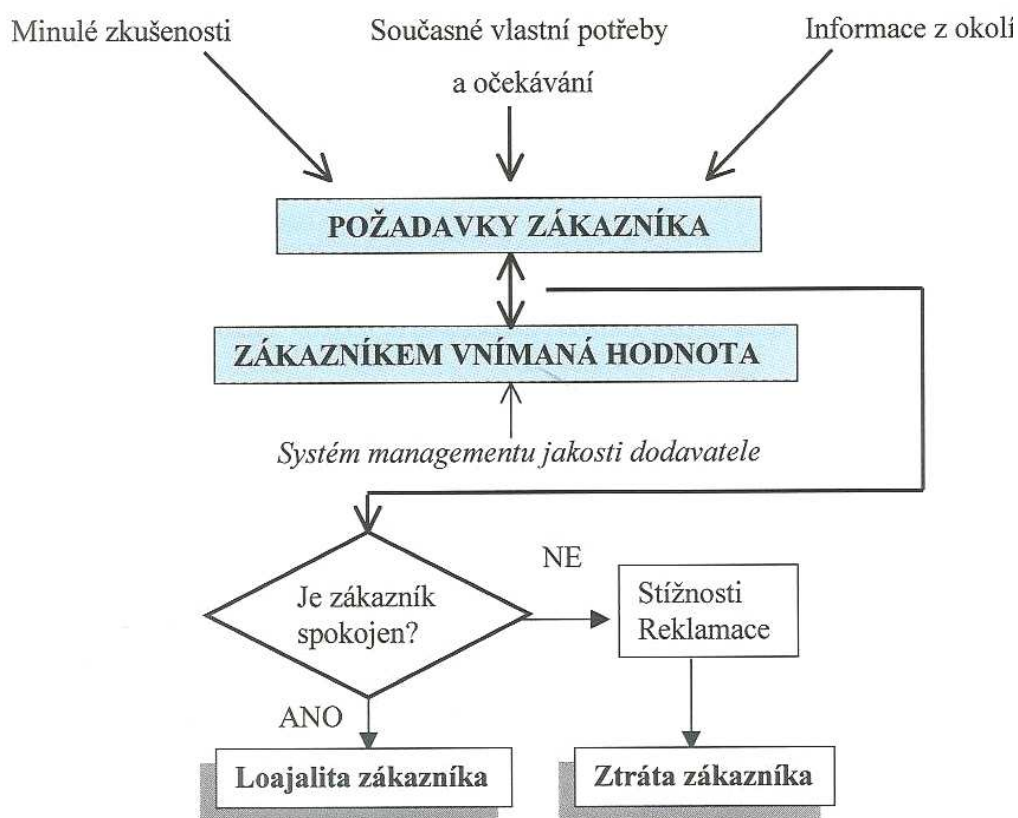
Loajalita (věrnost) zákazníka se vytváří v případě pozitivní neshody. Projevuje se opakovaným nákupem a cenovou tolerancí.

[Foret, Stávková 2, s. 42]

2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Jedním z principiálně nových požadavků jak v ISO 9001:2000, tak i v ISO 9004:2000 je uplatňování principu zpětné vazby formou měření a monitorování spokojenosti zákazníků.

Začít vytvářet prostředí pro vývoj opravdu účinných postupů měření spokojenosti zákazníků znamená nejprve pochopit, co pojem „spokojenost zákazníka“ znamená. V ISO 9000:2000 je tento pojem definován jako názor zákazníka na míru, kterou obchodní případ splnil potřeby a očekávání zákazníka. Speciální pracovní skupinou EFQM (Evropské nadace pro management jakosti) je tento pojem definován jako souhrn pocitů zákazníka odvozený od rozdílů mezi jeho očekáváním a vnímanou realitou na trhu.



Obr. 3. Model spokojenosti zákazníků. [Vnitropodniková literatura]

Požadavky si zákazník deklaruje na základě vlastních potřeb, minulých zkušeností a informací z okolí. Pokud se tato očekávání plně kryjí s tím, co zákazník na trhu nachází a využívá, je naprosto spokojen. Obvykle však je vnímaná realita na trhu horší než původní očekávání. Proto by firmy měly vyvíjet maximální úsilí o to, aby poznaly, do jaké míry se očekávání zákazníků kryjí s tím, co jim na trhu opravdu nabízejí. Procesy, které to umožňují, nazýváme monitoring, resp. měření míry spokojenosti zákazníků.

Ke zvládnutí procesů klasického měření a monitorování spokojenosti zákazníků by organizace měly realizovat tyto kroky:

1. definování, kdo je pro firmu zákazník,
2. definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti,
3. návrh a tvorba dotazníků k monitoringu spokojenosti zákazníků,
4. stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků),
5. výběr vhodné metody sběru dat,
6. tvorbu postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti,
7. využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupy pro proces zlepšování.

2.1 Definování zákazníků

Podle základní teze moderního managementu jakosti je zákazník každý, komu odevzdáme výsledky vlastní práce. Každá firma má tedy dvě skupiny zákazníků: interní a externí. Interními zákazníky jsou zaměstnanci firmy, mezi externí zákazníky řadíme zprostředkovatele, odběratele a konečné uživatele výrobků a služeb. Je naprostou nezbytností, aby si firmy dokonale uvědomily, kdo je pro ně zákazníkem.

2.2 Definování požadavků zákazníků a znaků spokojenosti

Jakmile si firmy vyjasní, kdo jsou její reální zákazníci a určí si i jejich důležitost, je možné přistoupit k definování jejich požadavků a následnému vymezení těch znaků, které podmiňují spokojenost zákazníků. Pro definování požadavků zákazníků a znaků spokojenosti rozlišujeme dva základní přístupy:

Přístup využívající zkušenosti pracovníků dodavatelské firmy, jež vede k metodě tzv. rozvoje znaků jakosti. Principem tohoto přístupu je, že vlastní pracovníci definují znaky jakosti, z nichž se sestaví soubor, který definuje požadavky na jakost. Tento přístup je velice levný, ale bez garance.

Přístup založený na naslouchání hlasu zákazníků, kdy jsou požadavky definovány na bázi aktivní účasti skutečných a potencionálních zákazníků firmy. Zde se využívají takové metody jako diskuse v ohniskových skupinách, inerwiew a metoda kritických událostí.

Smyslem obou přístupů je co nejdokonaleji vymezit všechny podstatné požadavky zákazníků a převést je do struktur těch znaků, které přímo ovlivňují pozitivní, resp. negativní pocity zákazníků. Jakmile jsou tyto tzv. znaky spokojenosti identifikovány, musí být stanovena jejich závažnost, např. alokační metodou, nebo metodou párového porovnání.

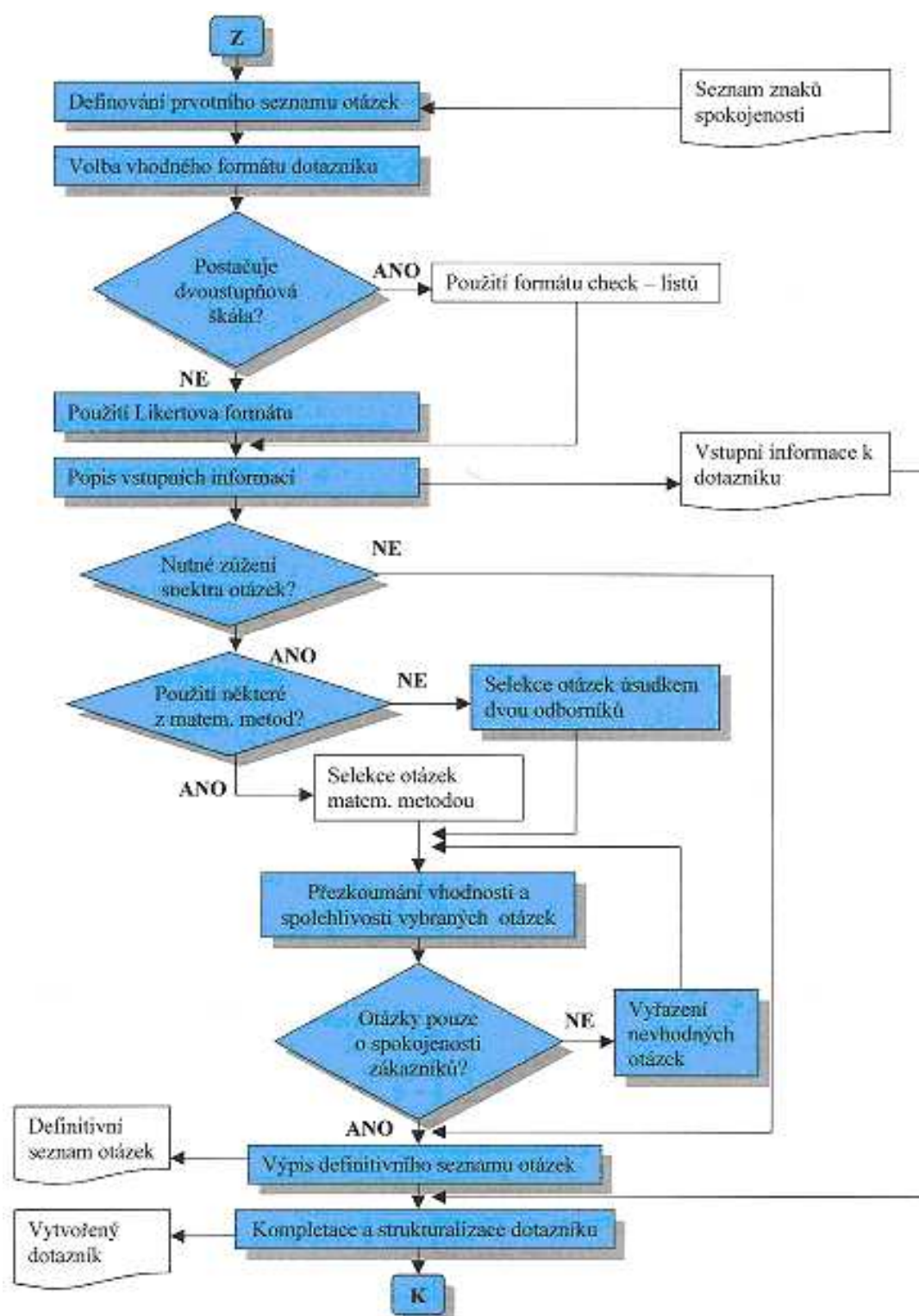
2.3 Návrh a tvorba dotazníků k monitoringu spokojenosti zákazníků

Dotazníky představují nejpoužívanější nástroj aplikace principu zpětné vazby. Buď jsou využívány jako nástroj nepřímého kontaktu se zákazníky nebo jako základní pomůcka tazatelů při metodách přímého styku, např. při rozhovorech. Proto je nutné věnovat adekvátní pozornost jejich přípravě. Tvorba dotazníků by měla zahrnovat tyto kroky:

- definování otázek pro dotazníky,
- volbu vhodného formátu dotazníku,
- popis vstupních informací pro zákazníka,
- definitivní uspořádání dotazníků.

Otázky, které se objeví v dotazníku, by měly s dostatečnou přesností umožnit analýzu pocitů zákazníků spojených s jejich zkušenostmi s projevy všech znaků spokojenosti. Počet otázek by neměl překročit 15. Mezi dva základní formáty dotazníků patří formát check-listů a tzv. Likertova škála. Check-listy obsahují sadu vyhlášení, na které zákazník reaguje odpověďmi „ano“ - „ne“. Širší možnost odstupňovaných odpovědí nabízí Likertova škála, která by měla být při tvorbě dotazníků preferována.

Vstupní informace by měly zákazníka seznámit se smyslem a cíli zjišťování informací, popsat způsoby využívání takto získaných informací, popsat způsob vyplňování dotazníků a v neposlední řadě i pozitivně respondenty motivovat k objektivnějším reakcím. Tvorba dotazníků je typickou týmovou prací. Závěrečné uspořádání dotazníků obvykle znamená i redukci původně navrženého počtu otázek tak, aby dotazník byl pro respondenty co nejkomfortnější a přitom byly zachovány požadavky pro věrohodnost informací. Přesný postup při tvorbě dotazníku je znázorněn následujícím schématem:



Obr. 4. Vývojový diagram: Postup při tvorbě dotazníků. [Vnitropodniková literatura]

2.4 Stanovení velikosti výběru

Celkový počet zákazníků je často příliš vysoký na to, abychom mohli bez extrémních nákladů zkoumat jejich míru spokojenosti. Proto je žádoucí realizovat výběr respondentů, označovaný někdy jako „vzorkování zákazníků“.

Stanovení velikosti a zaručení reprezentativnosti vybraného vzorku respondentů představují klíčové aktivity monitoringu míry spokojenosti zákazníků, protože od jejich korektnosti se odvíjí celý výsledek měření.

2.5 Výběr metody sběru dat

Určení vhodné metody sběru dat z trhu závisí zejména na těchto okolnostech:

- rozsahu výběru respondentů,
- uvolněných zdrojích pro měření spokojenosti zákazníků vrcholovým vedením,
- technických možnostech dodavatele, resp. firmy, která sběr dat zajišťuje,
- požadavcích na návratnost dotazníků, resp. odezvu zákazníků.

V praxi se nabízejí zejména tyto možnosti sběru dat o spokojenosti zákazníků:

- pomocí telefonu,
- pomocí klasické, či elektronické pošty,
- osobní rozhovory se zákazníky,
- metodou „pro forma“, kdy zákazníci mají možnost reagovat na dotazníky při východech z obchodních center, po poskytnutí služby apod.

Objektivnější jsou přímé rozhovory se zákazníky, jež garantují i požadovanou úroveň odezvy.

2.6 Tvorba postupů pro vyhodnocování dat

Vyhodnocování dat je možné realizovat s podporou standardních statistických nástrojů. V současnosti je ve světě zřetelný trend kvantifikovat míru spokojenosti zákazníků pomocí nejrůznějších konstruovaných indexů. Výhodou je nejenom to, že dovolují kvantifikaci míry spokojenosti i s jednotlivými znaky spokojenosti, ale hlavně skutečnost, že vypočítané indexy můžeme dále statisticky vyhodnocovat např. v závislosti na čase, tedy tak, abychom spolehlivě poznali trendy ve vývoji spokojenosti zákazníků.

Ať už si firma zvolí jakýkoliv způsob vyhodnocování dat, je třeba mít na zřeteli některé skutečnosti:

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro jednotlivé zákazníky rozdílnou závažnost,
- rozhodující je poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků,
- s výsledky vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků mají být seznámeni všichni zaměstnanci firmy a ne pouze vrcholové vedení.

Je třeba zdůraznit, že nové normy souboru ISO 9000 pro rok 2000 přikládají vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků mimořádný význam!

2.7 Využívání výsledků měření spokojenosti zákazníků

Výsledky monitoringu spokojenosti zákazníků mají být centrem soustavné pozornosti všech řídicích pracovníků. Jakékoliv negativní trendy ve vývoji indexů spokojenosti mají být chápány jako jednoznačné varování před blízkými ekonomickými problémy a zejména jako vstupy pro přijímání účinných projektů zlepšování. Je totiž prokázáno, že zvyšování míry spokojenosti externích zákazníků i interních zákazníků je nejdůležitějším předpokladem zachování jejich loajality, tj. i dosahování dlouhodobé ekonomické úspěšnosti.

Zde jsou uvedeny některé závažné skutečnosti, které jsou důvodem, proč by se měly firmy monitorováním spokojenosti zákazníků zabývat:

- bez soustavné podpory rozvoje principu zpětné vazby nemohou žádné systémy managementu jakosti efektivně působit jak uvnitř firem, tak i v jejich okolí,

- zkušenosti potvrzují, že právě díky monitoringu spokojenosti jsou firmy nuceny začít se seriózně zabývat zkoumáním současných i budoucích potřeb zákazníků,
- poznání a komunikace těchto potřeb uvnitř firmy působí jako velmi účinný motivační faktor zaměstnanců ke zvyšování jejich výkonnosti,
- informace získané monitorováním spokojenosti zákazníků jsou ve světových firmách považovány za doslova strategické a v procesu sledování a vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků bývá zaměstnáno více jak 1 % všech zaměstnanců,
- s postupy měření spokojenosti zákazníků počítají jak standardy QS 9000, tak i normy souboru ISO 9000:2000. [11]

2.8 Pohled do budoucna

- Požadavky zákazníků se v posledních pěti letech významně stupňují a tento trend bude pokračovat.
- Konkurence v rámci jednotlivých sektorů trhu a také napříč těmito sektory zvýší důležitost poskytování nadstandardních služeb.
- Devadesát procent respondentů se domnívá, že služby zákazníkům budou rozhodující součástí jejich strategie. Pouhá třetina si ovšem myslí, že jejich současná úroveň služeb je dobrá.
- Technologie bude klíčem ke snížení nákladů na nadstandardní služby. Pouze třicet procent respondentů je ovšem se svým systémem spokojeno.
- Hlavním úkolem bude zavádět vyšší systém informačních technologií, technologie ovšem nenahradí lidi.

Lidé pracující ve službách zákazníkům, zejména ti, kteří přicházejí se zákazníky do přímého kontaktu, budou mít nezastupitelnou úlohu pro dosažení hmatatelných zlepšení služeb. Průzkum upozorňuje na několik faktorů:

- Pro práci v první linii služeb budou potřeba vyzrálější a profesionální pracovníci.

- Mnoho firem již pociťuje nedostatek schopných pracovníků pro oddělení služeb zákazníkům a uvědomuje si, že musí svou strategii více orientovat na nábor, školení a odměňování pracovníků.
- Objevuje se nový model ctižádostivých vedoucích zákaznických středisek- jsou ovšem poměrně nedostatkovým zbožím.
- Nábor a udržení schopných pracovníků se stanou hlavními konkurenčními zbraněmi. [5]

Zákazník budoucnosti bude vyžadovat, aby s ním prodejce zacházel uctivě, byl k němu příjemný, staral se o něj a uznával ho jako člověka. Bude chtít, aby ho firma identifikovala, tedy rozlišila jako zákazníka a dovolila mu, aby se podílel na její činnosti. Podniky by si měly uvědomit, že peníze ztratí svou moc na úkor informací, že důležitým konkurenčním faktorem se stane faktor času a že o výsledku všech jeho aktivit, zvláště prodejních rozhodne kvalita a péče o zákazníka, založená na cíleném a systematickém budování vztahů. Jedině tak dosáhneme spokojenosti našich zákazníků. [7]

2.9 Shrnutí teoretických poznatků

V dnešní době se zákazník stává klíčovým partnerem veškeré podnikatelské činnosti. Proto se také v současné marketingové literatuře jeho úloha patřičně podtrhuje.

Spokojený zákazník se většinou vrací a kupuje více, zmíní se o svých zkušenostech jiným lidem a může zaplatit i příplatek za výhodnou spolupráci s obchodníkem, kterému věří. Statistiky naznačují, že cena uchování si zákazníka je desetinová v porovnání s jeho získáním. Proto když zákazníka máme, měli bychom si ho udržet. Klíčem k udržení zákazníků je jejich spokojenost.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY TEREX-TATRA, A.S.

3.1 Historie firmy TEREX-TATRA, a.s.

Počátek výrobních dopravních prostředků v moravském městě Kopřivnice se datuje od roku 1850, kdy Ignác Šustala zahájil v malé rodinné firmě produkci kočárů a bryček originálního konstrukčního řešení. Druhá polovina 19. století ovšem v oblasti dopravy znamenala zásadní zvrat. Nepohodlné cestování v povozech začala postupně nahrazovat přeprava po železnici. Ani Kopřivnice nezůstala pozadu. Šustala nechal postavit několik nových továrních objektů, z nichž v roce 1882 vyjelo prvních 15 železničních vagónů.

K zásadním mezníkům v historii Tatry patří rok 1897, kdy byl vyroben první osobní automobil ve střední Evropě „Präsident“ a letopočet 1898, kdy spatřil světlo světa první nákladní automobil. V roce 1923 byl konstruktérem Hansem Ledwinkou veřejnosti poprvé představen osobní automobil T 11, jehož revoluční koncepce podvozku vstoupila do dějin a automobilismu a využívá se dodnes.

V období mezi dvěma světovými válkami kopřivničtí konstruktéři usilovně pracovali na světové novince - prvním sériově vyráběném osobním automobilu. Sériový vůz T 77 měl premiéru 5. března 1934. V témž roce byl název TATRA registrován jako obchodní jméno firmy. Třetí významnou událostí roku 1934 bylo založení leteckého oddělení Tatry. A také v oblasti výroby leteckých motorů TATRA prokázala mimořádně konstrukční a výrobní schopnosti.

V poválečném období se TATRA zaměřila ve výrobě osobních vozů na malosériová luxusní vozidla s vysokým komfortem jízdy. Vozy T 77 a velmi populární Tatraplan nahradila limuzína T 603. „Šestsettrojek“ se do konce roku 1975 vyrobilo téměř 20 500. Tuto produkci v letech 1975-1995 vystřídala T 613 a od roku 1996 poslední model T 700.

V roce 1998 byla výroba osobních vozů TATRA ukončena a automobilka se soustředila hlavně na výrobu nákladních vozidel, která byla od roku 1942 stále více a více zastoupena v sortimentu podniku. K rozvoji výroby nákladních automobilů přispěly především armádní objednávky.

Vysoká průchodivost terénem při vysoké nosnosti (až do 30 tun), jednoduchá obsluha a údržba a v neposlední řadě pak vysoká spolehlivost předurčují automobily TATRA především pro práci v nejtvrdějších terénech a klimatických podmínkách.

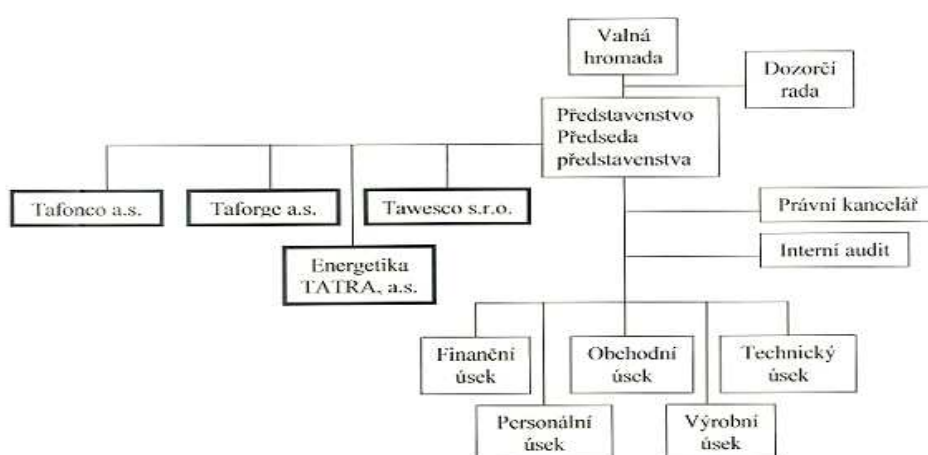
Vozidla z Kopřivnice plní samozřejmě již také nej přísnější emisní limity EURO 3.

V dosavadní historii bylo ze statistického pohledu v Tatře vyrobeno přes 90 tisíc osobních automobilů a téměř 390 tisíc vozidel nákladních.

3.2 Současnost firmy TEREX-TATRA, a.s.

Více než stopadesátiletá tradice řadí akciovou společnost TEREX-TATRA Kopřivnice mezi nejstarší automobilky světa. Nosným výrobním programem firmy jsou těžké nákladní off-road automobily a vozidla pro kombinovanou přepravu terén-silnice, které se exportují na tradiční trhy Indie, Ruska a Číny, ale také do dalších zemí světa. Pominout samozřejmě nemůžeme ani domácí český trh.

S příchodem nového majoritního vlastníka, americké společnosti TEREX Corporation se Tatře otevřely možnosti vstupu do nových obchodních teritorií. TEREX-TATRA, a.s. zaměstnává v současné době necelých 2200 lidí, celý holding, což je mateřská firma spolu s dceřinými společnostmi, má okolo 4000 zaměstnanců.



Obr. 5. Organizační struktura společnosti Terex – Tatra a.s. platná od 1. 4. 2004

3.3 Dceřinná společnost Tawesco, s.r.o.

3.3.1 Historie a charakteristika firmy Tawesco, s.r.o.

Tawesco s.r.o., původním jménem Nářad'ovna TATRA, spol. s.r.o., vznikla jako samostatný právní subjekt 5. ledna 1995 (na Tawesco s.r.o. přejmenováno od 12. 7. 2002). Do té doby byla nářad'ovna v rámci organizační struktury TATRA, a.s. zařazena do technické přípravy výroby v technickém úseku. Výroba nářadí v Tatře má již dlouholetou tradici související přímo s výrobou nákladních i osobních automobilů.

Po počátečních obtížích se společnost stala samostatným celkem, který se postupně změnil od podnikové nářad'ovny na komerční nářad'ovnu v závislosti na požadavcích především automobilového průmyslu.

Velkou devizou jsou vysoké praktické znalosti a dlouholeté zkušenosti pracovníků v oblasti kusové výroby nářadí, což dává záruku přizpůsobení se všem požadavkům na velikost, složitost, pracnost a přesnost vyráběného sortimentu.

Společnost je rozdělena do dvou výrobních provozů, kterými jsou nářad'ovna a lisovna. O lisovnu byla nářad'ovna rozšířena již v roce 1998. Zvýšily se tak možnosti společnosti nabízet výrobu lisovacího nářadí spolu se zajištěním výlisků a svařenců podle potřeb zákazníka.

V průběhu roku 2002 bylo dokončeno zavedení moderního podnikového informačního systému MAX do řízení obchodu, nákupu, výroby, ekonomiky a technické přípravy výroby. První výsledky prokázaly správnost rozhodnutí, které pocítila společnost ve zvýšení efektivnosti všech činností a zákazník pak v kvalitě a termínovém plnění zakázky.

Tawesco s.r.o. bylo v roce 2003 součástí koncernu Tatra. K 1. 9. 2003 se stala majoritním vlastníkem společnosti TATRA, a.s. společnost TEREX Corporation koupí akcií od firmy SDC International Inc.

Součástí koncernu jsou tyto dceřinné společnosti: Taforge a.s., Tafoco a.s. a Tawesco a.s. (viz obr. 5.)

3.3.2 Výrobní program

Hlavním výrobním programem společnosti je výroba nástrojů a výlisků. Tawesco zajišťuje konstrukci, výrobu, údržbu a prodej veškerého sortimentu náradí pro strojírenskou výrobu. Jedná se zejména o nástroje pro lisování plechů až do velikosti 5 m a hmotnosti až 20 tun, upínací přípravky, montážní a svařovací přípravky, řezné nástroje a měřidla, indukory pro povrchové kalení či servisní náradí.

V závěru roku 2003 byla představenstvem TEREX-TATRA schválena investice na vybudování robotizovaného pracoviště, kde byla v květnu 2004 zahájena sériová výroba svařenců pro následníka automobilu OCTAVIA pro Škoda Auto, a.s. Mladá Boleslav.

Na stávajícím robotizovaném pracovišti se již od poloviny roku 2004 vyrábí svařenec přední výztuhy „A“ sloupku pro nový model vozu Octavia a od měsíce října i pro model Octavia- combi. Neočekávaný zájem o tyto vozy způsobil u zvýšenou poptávku po větším počtu svařenců, které zákazník požaduje a které se dnes zabezpečují v téměř nepřetržitém provozu.

Při zářijové návštěvě zástupce majitele pana Fila Filipova došlo k odsouhlasení dokončení největšího investičního záměru dceřinné společnosti Tawesco pro rok 2004, kterým je dobudování tohoto robotizovaného svařecího pracoviště. Pracoviště se doplní o již druhý robot KUKA a svařovací kleště During. Hlavním cílem je, aby plněním dodávek byla zajištěna plynulá montáž automobilce Škoda Auto, a.s.

3.3.3 Certifikáty a politika jakosti

Kvalita výrobků společnosti Tawesco je zajištěna jejím koncepčním řízením, které je orientováno na plnění požadavků a potřeb zákazníků a na zapojení všech zaměstnanců do řešení a zlepšování kvality výrobků a služeb. Pro efektivní řízení jakosti byl vytvořen systém jakosti podle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2000, který je dokumentován v Příručce jakosti.

V červnu roku 2000 byl zástupci RW TUV úspěšně proveden certifikační audit dle norem ISO 9002 a VDA 6.1. (viz příloha č.5)

V září roku 2001 byla úspěšně obhájena certifikace kvality dle norem ISO 9002 a VDA 6.1. Současně byl úspěšně realizován zákaznický audit firmami ŠKODA AUTO Mladá Boleslav, VOLKSWAGEN Wolfsburg a DURA Plettenberg.

V prosinci roku 2003 byla úspěšně obhájena certifikace kvality podle norem ČSN EN ISO 9001:2000 s rozšířením o požadavky automobilového průmyslu pro výrobu výrobních prostředků VDA 6.4 a ISO/TS 16949:2002. Současně byl úspěšně realizován zákaznický audit firmami Škoda Auto, a.s., Volkswagen a Autopal spol. s r.o.

Účelem a cílem systému jakosti je splnění vnitřního dokumentu- POLITAKA JAKOSTI a činnost společnosti v souladu s certifikáty kvality. Tento dokument je vypracován v souladu s obchodním plánem, cíli a strategií společnosti a obsahuje následující principy:

- Vedení společnosti a všichni řídicí zaměstnanci důsledným, odpovědným a tvůrčím přístupem zajišťují, aby zákazník byl vždy spokojen s plněním termínů a kvalitou našich výrobků. Uplatňují strategii práce bez chyb- strategii „0“ chyb- na všech útvarech a úrovních řízení, upřednostňují zásadu předcházení vadám kvality předvýrobních etap před řešením vad ve výrobních procesech. Zajišťují a dodržují zásady bezpečné práce a péče o pracovní a životní prostředí.
- Snižovat vlastní nežádoucí náklady zlepšením kvality předvýrobních činností s cílem snižovat náklady na nejakostní výrobky, zásoby, energetickou a materiálovou náročnost pro trvalé zlepšování ukazatelů efektivity výroby a tím zajištění prosperity společnosti.
- Zajistit potřebnou způsobilost zaměstnanců a zabezpečovat jejich odborný růst na základě zjištěných potřeb a realizací plánů vzdělání.
- Vytvářet podmínky pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců jejich motivací na základě komunikace vedení a zaměstnanců.
- Zlepšovat systém řízení jakosti využíváním pravidelného hodnocení dosahovaných výsledků, preventivních systémových opatření, interních auditů a ostatních nástrojů pro neustálé zlepšování funkčnosti, účinnosti a účelnosti systémů řízení všech činností.
- Rozvíjet spolupráci s dodavateli vstupních materiálů a služeb na základě jejich hodnocení.

- Podporovat proces kontinuálního zlepšování činnosti ve všech oblastech, za aktivní účasti všech zaměstnanců, protože jakost je věcí každého zaměstnance.

3.3.4 Pracovní postup jakosti

V této firmě je monitoring spokojenosti zákazníků důležitou součástí marketingových činností a je na ně kladen velký význam i z hlediska systémů jakosti.

Strategie společnosti a cíle jakosti definují potřeby a očekávání zákazníka včetně požadavků na jakost, cenu, termínové plnění, logistiku a další doplňující požadavky. Cílem marketingu je stanovit tyto požadavky týkající se výrobků.

Součástí marketingu je zpětná vazba na trhu - vyhodnocení spolupráce s obchodními partnery. Cílem a účelem je monitorovat, měřit, hodnotit, analyzovat spokojenost zákazníků, splnění jejich požadavků a potřeb. Zpětně hodnotí účinnost výrobního procesu a výsledný výrobek. Hodnocení efektivnosti a kvality procesu je impulsem pro zlepšování procesu a kvality.

Hodnocení probíhá dle Pracovního postupu jakosti; Hodnocení spokojenosti zákazníků, který je jednou ze směrnic obsažených v Příručce jakosti.

Specifický význam má pro management firmy při definování slabých a silných stránek společnosti, finančního plánu, návrhu s vývoje a zlepšování výrobků a procesů a definování marketingového plánu.

Pracovní postup jakosti je rozdělen do těchto 4 činností:

- Splnění požadavků zákazníka

Realizací zakázky, jejím předáním zákazníkovi a platbou faktury je ukončena zakázka a uzavřen obchodní případ. Nastává etapa zpětné vazby se zákazníkem, kdy dochází ke komunikaci se zákazníkem včetně řešení problémů a reklamací. Účelem zpětné vazby jsou informace o splnění požadavků zákazníka, hodnocení kvality dodaného výrobku a náměty na zlepšování. Tyto informace jsou získávány zejména při obchodních jednáních se zákazníkem pracovníky Marketingu a prodeje, ale i dalšími pracovníky společnosti, kteří jsou v kontaktu se zákazníkem.

➤ Monitorování spokojenosti zákazníka

Monitorování spokojenosti zákazníka je prováděno dvěmi metodami:

- Přímou metodou dotazováním dotazníkovým formulářem a jeho zpětným vyhodnocením. Monitoruje se zejména: kvality dodané zakázky a splnění požadavků zákazníka, termínové plnění, cena výrobku, celkové hodnocení obchodních vztahů a další zpětné informace. Monitorováním se získá pohled zákazníka na firmu, který je podkladem pro měření úrovně procesu a kvality a je impulsem pro zlepšování. Monitorování se provádí jednou ročně.
- Nepřímou metodou na základě měření objemu zakázek ve srovnatelném období, četnosti objednávek, reklamací a podobně. Statistické dlouhodobé monitorování objemu zakázek se provádí informativně průběžně a srovnávají se meziroční trendy tržeb dle rozhodujících firem.

➤ Hodnocení efektivnosti a kvalit procesu

V rámci ekonomického rozboru se hodnotí zejména nákladovost zakázek jednotlivých zákazníků v poměru k tržbám a měří se úroveň ziskovosti. V rámci TWS se hodnotí tržby a nákladovost za celou společnost a za provozy nářadovna a lisovna.

➤ Analýza pohledávek

Podpůrným prostředkem informací o zákaznících je analýza pohledávek za platby po lhůtě splatnosti. Analýza vyjadřuje vztah zákazníků k firmě, jejich finanční situaci, odpovědnost a platební morálku. Monitorování informací o zákaznících a výrobcích umožňuje společnosti bezprostřední reakci na odchylky od plnění požadavků zákazníka a zlepšování procesu kvality.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ FIRMY TAWESCO, S.R.O. PROSTŘEDNICTVÍM MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

4.1 Cíl marketingového výzkumu

Cílem marketingového výzkumu bylo zjistit spokojenost zákazníků prostřednictvím dotazníkového šetření a dále porovnat spokojenost zákazníků v jednotlivých letech na základě sekundárních dat. Sledovala jsem celkovou spokojenost zákazníků zahrnující všechny sledované faktory spokojenosti a dále dílčí spokojenost v jednotlivých faktorech.

Vypracovala a vyhodnotila jsem dotazník týkající se spokojenosti zákazníků. Otázky položené v dotazníku se týkaly těchto sledovaných faktorů:

1. **Spokojenost s reakcí na poptávku (přístup pracovníků, úroveň)** - zákazník hodnotí svou spokojenost s tím, jak rychle je firma schopna dodat své výrobky.
2. **Spokojenost a podmínkami kupní smlouvy (objednávky)** - zákazník hodnotí spokojenost s podmínkami objednávky.
3. **Spokojenost s plněním technických požadavků** - zákazník hodnotí zda objednané zboží odpovídá požadovaným parametrům.
4. **Spokojenost s plnění přepravních a balících podmínek** - zákazník hodnotí kvalitu dopravy a balení zboží. Firma rozesílá zboží prostřednictvím pravidelných rozvozů, využívá služeb přepravní společnosti Talosa, s.r.o, Transport Piša, a firmu DHL pro menší zásilky.
5. **Spokojenost s dodržováním dodacích termínů** - zákazník hodnotí zda firma dodává objednané zboží včas.
6. **Spokojenost s cenovou úrovní ve srovnání s konkurencí** - hodnocení ceny z pohledu zákazníka.
7. **Spokojenost s platebními podmínkami ve srovnání s konkurencí.**
8. **Spokojenost s poprodejními službami.**

9. **Spokojenost s firemním prostředím, image, prezentací** - zákazník hodnotí celkovou prezentaci firmy.
10. **Celkové hodnocení a dosavadní zkušenosti (spolupráce)** - zákazník hodnotí svou celkovou spokojenost s firmou.

4.1.1 Určení velikosti vzorku

Firma používá při stanovení velikosti vzorku výběrového souboru záměrný výběr. Zákazníky, které podrobuje dotazníkovému šetření si vybírá podle objemu tržeb. To znamená, dotazníky jsou rozesílány největším odběratelům, přičemž velikost tržeb musí přesáhnou 3 milióny korun.

4.1.2 Sběr a analýza sekundárních údajů

Sekundární data jsem čerpala z interních zpráv firmy za poslední 3 roky. Poprvé byla spokojenost zákazníků měřena v roce 2000. V minulosti byly dotazníky rozesílány poštou.

Tab. 1. Vyhodnocení dotazníků spokojenosti pro roky 2001-2003

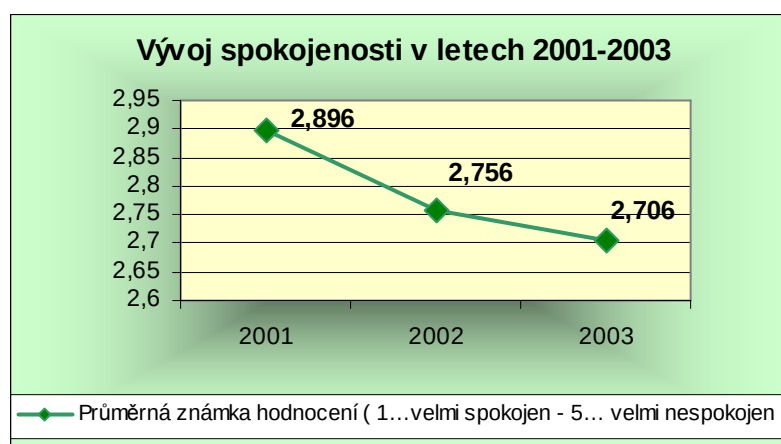
	2001			2002			2003		
	Ks	%	$\bar{X}$	Ks	%	$\bar{X}$	Ks	%	$\bar{X}$
1. Rozeslaných dotazníků	21	100	-	22	100		20	100	-
2. Návratnost	17	81	-	18	82		16	80	-
3. Počet možných odpovědí	170	100	-	180	100		160	100	-
4. Počet skutečných odpovědí	164	96,5	-	180	100		160	100	-
5. Počet možných bodů (při hodnocení 1)	164	-	-	180	-		160	-	-
6. Počet skutečných bodů	475	-	-	496	-		433	-	-
7. Úroveň spokojenosti	-	34,5	2,896	-	36	2,756	-	37	2,706

Tabulka obsahuje základní údaje o celkové spokojenosti v letech 2001-2003. Hodnocení spokojenosti bylo prováděno jednotlivě pro každou otázku, ale také souhrnně za všechny faktory spokojenosti. Procentní vyjádření úrovně spokojenosti má znamenat, na kolik procent dosahuje firma 100 % spokojenost zákazníka.

Pro vyjádření spokojenosti v jednotlivých letech jsem použila vážený aritmetický průměr podle vzorce:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^k x_i \cdot n_i}{\sum_{i=1}^k n_i}$$

kde četnosti $n_1, n_2, \dots, n_k$ udávají váhu, která je přisuzována jednotlivým variantám znaku $x_1, x_2, \dots, x_k$. [14]



Graf 2. Vývoj spokojenosti zákazníků ve firmě Tawesco, s.r.o. v letech 2001 - 2002

Z uvedeného grafu vyplývá, že průměrná známka hodnocení spokojenosti v roce 2001 měla hodnotu téměř 3, což znamená, že zákazníci nebyli ani spokojeni ani nespokojeni. V dalších letech se ovšem hodnota snižovala - měla klesající tendenci, tedy spokojenost zákazníků se rok od roku zvyšovala.

Nejvíce byli zákazníci v minulých letech nespokojeni s cenovou úrovní ve srovnání s konkurencí a s dodržováním dodacích termínů.

4.1.3 Sběr primárních údajů

Na konci roku 2004 jsem provedla dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit spokojenost zákazníků za rok 2004. Dotazníky byly rozeslány poštou.

4.1.4 Velikost výběrového souboru

Dotazníky byly rozeslány 26 nejvýznamnějším zákazníkům vybraných managementem firmy dle objemu tržeb.

Tab. 2. Návratnost dotazníků v letech 2001-2004

	2001		2002		2003		2004	
	Ks	%	Ks	%	Ks	%	Ks	%
Rozeslaných dotazníků	21		22		20		26	
Návratnost	17	81 %	18	82 %	16	80 %	21	81 %

Z tabulky je zřejmé, že návratnost dotazníků je velice vysoká, což vypovídá o dobrých obchodních vztazích firmy s jejími odběrateli.

4.1.5 Zpracování a analýza primárních údajů

Údaje z navrácených dotazníků jsem zpracovala v programu MS Excell.

4.1.6 Spokojenost zákazníků v jednotlivých faktorech

Informace o absolutním počtu spokojených zákazníků v jednotlivých faktorech poskytuje tabulka absolutních četností (viz příloha 7), procentní vyjádření spokojenosti zákazníků je uvedeno v tabulce relativních četností (viz příloha 8).

Tab. 3. Průměrné hodnoty jednotlivých faktorů spokojenosti

Spokojenost s:	Průměrné hodnoty
Plněním technických požadavků	1,714
Plněním přepravních a balících podmínek	1,762
Reakcí na poptávku	1,81
Firemním prostředím, image, prezentací	2,048
Celkové hodnocení a dosavadní zkušenosti	2,048
Podmínkami kupní smlouvy	2,095
Poprodejními službami	2,095
Platebními podmínky ve srovnání s konkurencí	2,381
Dodržováním dodacích termínů	2,667
Cenovou úrovní ve srovnání s konkurencí	2,762

V tabulce jsem vzestupně seřadila jednotlivé faktory spokojenosti dle hodnoty váženého aritmetického průměru od faktorů, se kterými byli zákazníci nejvíce spokojeni až po ty, které vykazovaly nejnižší spokojenost.

Z tabulky vyplývá, že v roce 2004 byli zákazníci spokojeni nejvíce v následujících faktorech:

- Plnění technických požadavků
- Plnění přepravních a balících podmínek
- Reakce na poptávku

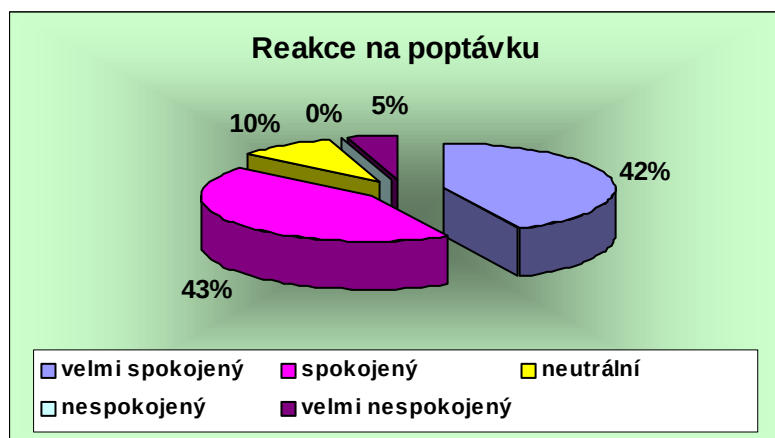
U faktorů, ve kterých firma dosáhla vysoké spokojenosti zákazníků, by se měla snažit o udržení přinejmenším stejné úrovně.

Z tabulky dále vyplývá, že nejméně byli zákazníci v uplynulém roce spokojeni s:

- Platebními podmínkami ve srovnání s konkurencí
- Dodržováním dodacích termínů
- Cenovou úrovní ve srovnání s konkurencí

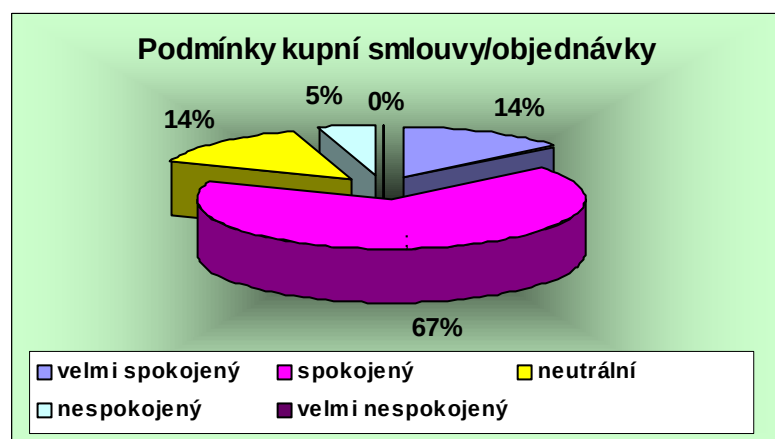
Problematika nespokojenosti s cenovou úrovní a nedodržováním dodacích termínů nejsou ovšem zjištěny poprvé. S těmito faktory jsou zákazníci firmy Tawesco, s.r.o. nespokojeni dlouhodobě, proto by se firma měla snažit tento problém řešit přednostně.

Z odpovědí na jednotlivé otázky jsem získala **následující údaje**.



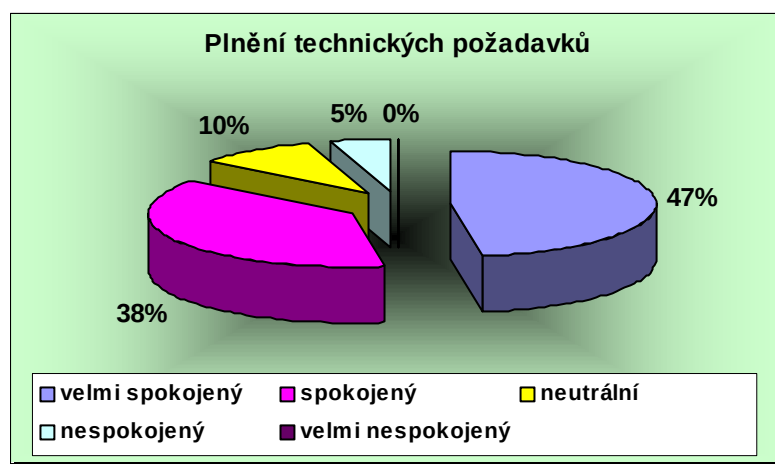
Graf 3. Spokojenost s reakcí na poptávku

Převážná většina firem hodnotila reakci na poptávku pozitivně, což svědčí o pružnosti odborných útvarů firmy Tawesco, s.r.o. při poptávkovém řízení. Z grafu vidíme, že 42 % zákazníků bylo s reakcí na poptávku velmi spokojeno, 43 % bylo spokojeno, 10 % vyjádřilo svůj postoj jako neutrální, spíše nespokojen nebyl ani jeden z dotázaných a 5 % zákazníků vyjádřilo velkou nespokojenost s reakcí na poptávku.



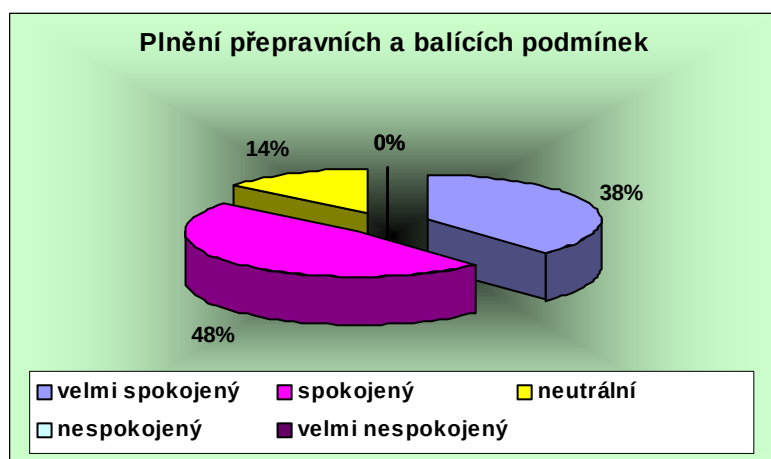
Graf 4. Spokojenost s podmínkami kupní smlouvy/objednávky

V průměrném hodnocení je tato otázka na 6. místě. Svou velkou nespokojenost s podmínkami kupní smlouvy/ objednávky vyjádřilo 14 % dotázaných, 67 % je spokojeno, 14 % vyjádřilo svůj postoj jako neutrální a 5 % je nespokojeno. Velmi nespokojen není ani jeden z dotázaných zákazníků. Převážná většina zákazníků je ale s podmínkami kupní smlouvy spokojena a lze tedy stanovené obchodní podmínky ve firmě hodnotit jako vyhovující.



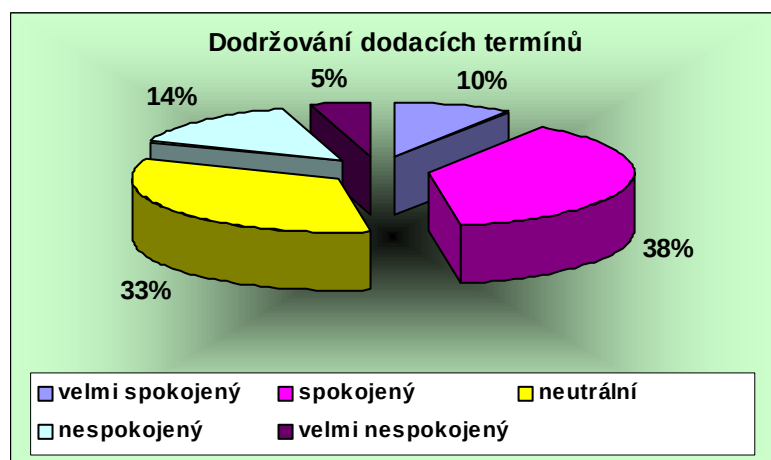
Graf 5. Spokojenost s plněním technických požadavků

Toto kritérium je jak z hlediska průměrného, tak procentuálního nejlépe hodnoceným. U této otázky zvolilo ohodnocení velmi spokojen největší procento firem, bezmála 50 %. Výborné hodnocení svědčí o vysokých praktických znalostech a dlouholetých zkušenostech pracovníků v oblasti kusové výroby náradí, vysoké úrovni technického vybavení a přizpůsobivosti všem požadavkům na velikost, složitost, pracnost a přesnost vyráběného sortimentu.



Graf 6. Spokojenost s plněním přepravních a balících podmínek

V průměrném hodnocení je tato otázka na 2. místě. Svou velkou spokojenost s plněním přepravních a balících podmínek vyjadřuje 38 % dotázaných, 48 % je spokojeno a 14 % hodnotí svou spokojenost jako neutrální. Žádná z oslovených firem nezažila k tomuto kritériu negativní postoj.

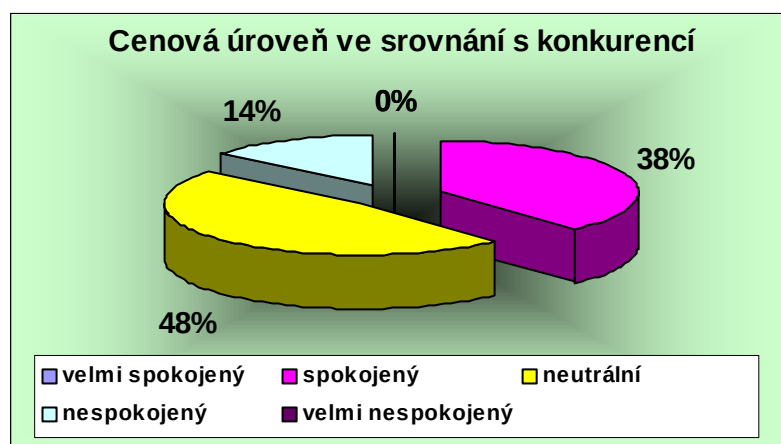


Graf 7. Spokojenost s dodržováním dodacích termínů

Z hlediska průměrného hodnocení je tato otázka 2. nejhůře hodnocenou. K dodržování dodacích termínů bylo na dotaznících uvedeno nejvíce připomínek. Na potvrzené termíny výrobních objednávek se firmy v některých případech nemohou zcela spolehnout a zpoždění dodávek jim způsobuje nemalé problémy.

Zpoždění smluvních termínů není zdůvodnitelné tím, že nejdůležitějším zákazníkem pro Tawesco zůstává nadále TEREX-TATRA, a proto je pro společnost prioritní plnění těchto zakázek.

Hlavním důvodem neplnění smluvních termínů je i zajišťování vstupního materiálu od dodavatelů, u kterých je také častým problémem zpoždění dodávek, což firma Tawesco nemůže v mnoha případech ovlivnit.

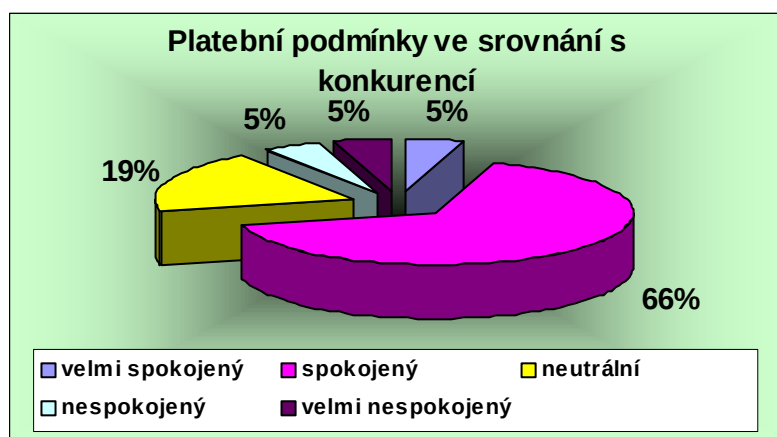


Graf 8. Spokojenost s cenovou úrovní ve srovnání s konkurencí

Otázka týkající se cenové úrovně byla z hlediska průměru nejhůře hodnocenou. Hodnocení cen je ovlivněno snahou zákazníka dosáhnout co nejnižší nabídkové ceny. Je nutno podotknout, že ceny výrobků firmy Tawesco jsou jen nepatrně vyšší než u konkurenčních firem.

Je obecně známá závislost ceny na kvalitě. Nabízený sortiment výrobků Tawesca je velmi kvalitní a tudíž cenově vyšší. Přesto nejsou firmy ochotny zaplatit odpovídající cenu za vysokou kvalitu.

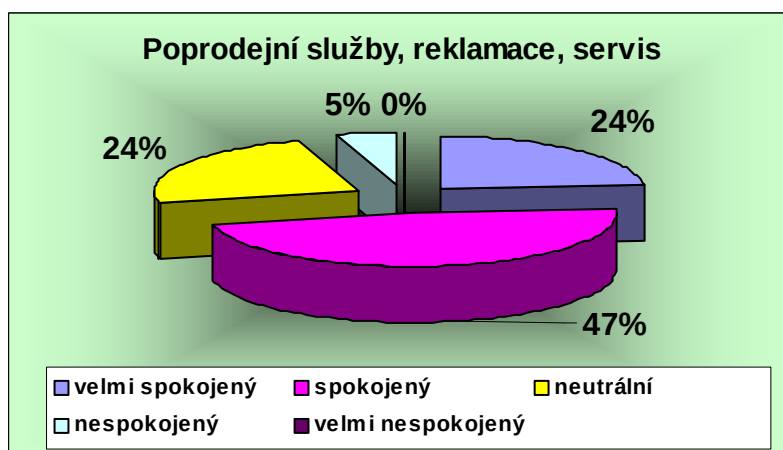
Řešením tohoto problému může být průběžné snižování materiálové spotřeby a zvyšování produktivity práce technickými opatřeními. Toto je jedním z bodů krátkodobé strategie.



Graf 9. Spokojenost s platebními podmínkami ve srovnání s konkurencí

Tato otázka úzce souvisí s cenovou úrovní, tj. otázkou č. 6. Platební podmínky rovněž požadují zákazníci co nejvýhodnější z důvodů řešení finanční situace a zajištění cash – flow.

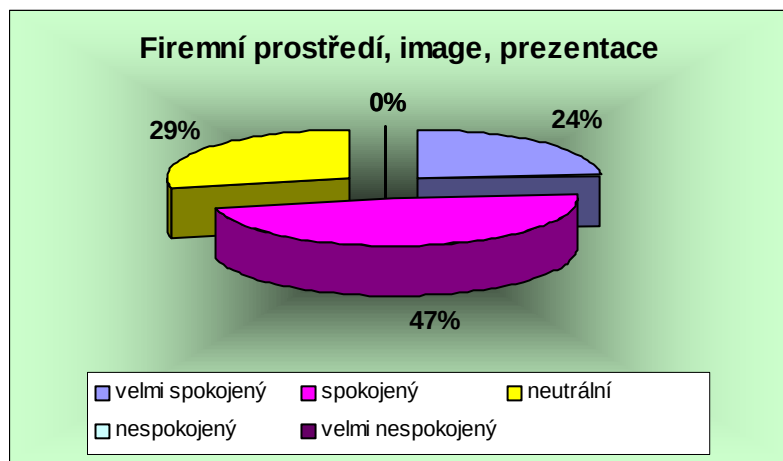
Pouze 5 % je velmi spokojeno se současnými platebními podmínkami ve srovnání s konkurencí. Většina dotázaných, tedy 66 % je spokojena, 19 % zastává neutrální názor, 5 % je nespokojeno a 5 % je dokonce velmi nespokojeno.



Graf 10. Spokojenost s poprodejními službami, reklamami a servisem.

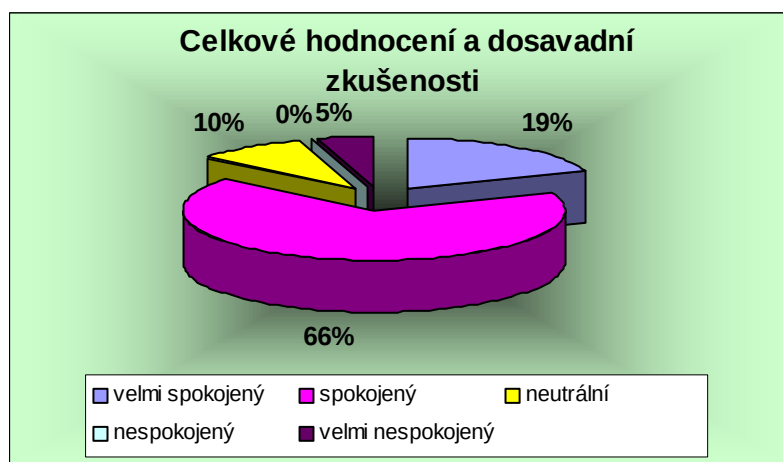
Z hlediska průměrného hodnocení dosáhlo toto kritérium spolu s kritériem č. 2, tj. podmínky kupní smlouvy stejného ohodnocení 2,095 bodů, což na zvolené škále bodování představuje ohodnocení spokojen. V těchto oblastech není potřeba radikálnějších opatření, přesto je z hlediska obchodní politiky žádoucí hodnotit u některých výrobků technicko-

ekonomickou úroveň ve fázi užití u zákazníka (např. lisovací stroje). Zjištěné nedostatky je možno zpětně promítnout do nových konstrukcí a technologií.



Graf 11. Spokojenost s firemním prostředím, image

S firemním prostředím, image a prezentací firmy jsou zákazníci převážně spokojeni. Žádná z oslovených firem nezaujala k této otázce negativní postoj.



Graf 12. Celkové hodnocení spokojenosti a dosavadních zkušeností

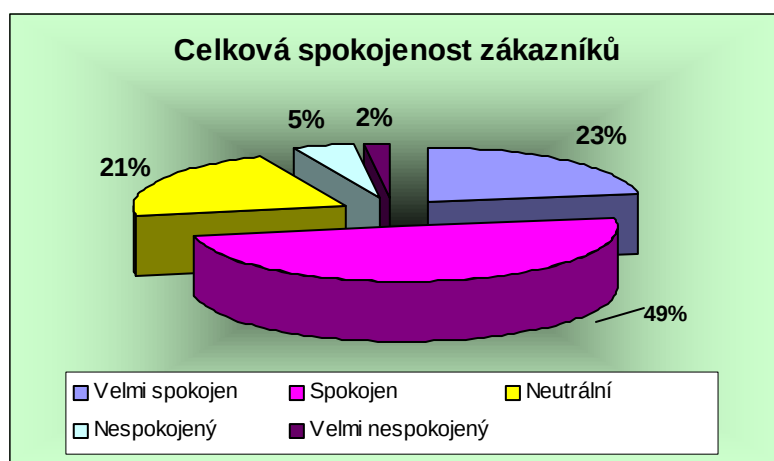
Tato otázka měly vyjádřit celkový pohled zákazníků na společnost Tawesco, s.r.o. Největší procento firem zvolilo ohodnocení spokojen, 19 % firem je velmi spokojeno. Zbytek firem má k tomuto kritériu neutrální postoj a pouze jedna firma zvolila ohodnocení velmi nespokojený. Celkové hodnocení lze považovat za pozitivní.

4.1.7 Celková spokojenost zákazníků v roce 2004

Nyní uvedu spokojenost zákazníků za všechny faktory souhrnně. Zjištěné údaje zachycuje tabulka č. 4 a dále pak její znázornění v grafu č. 12.

Tab. 4. Celková spokojenost zákazníků

Souhrn všech faktorů spokojenosti	Velmi spokojen	Spokojen	Neutrální	Nespokojený	Velmi nespokojený	Celkem odpovědí
Počet odpovědí	47	103	44	10	4	208
Vyjádření v %	22,6 %	49,5 %	21,2 %	4,8 %	1,9 %	100 %

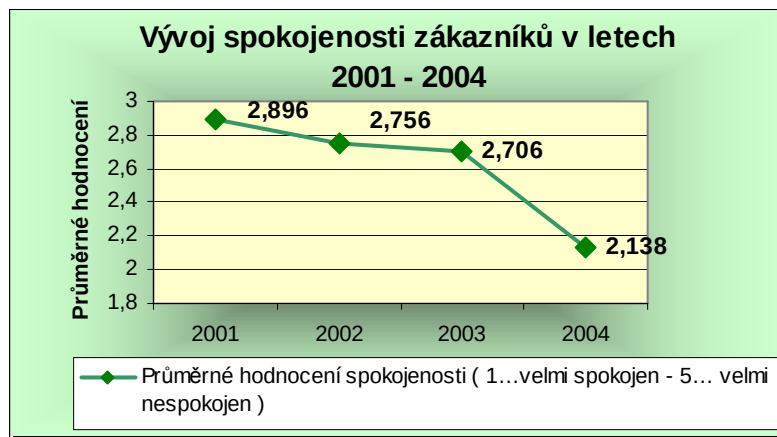


Graf 13. Celková spokojenost zákazníků v roce 2004

Z grafu č. 12 vidíme, že 23 % zákazníků bylo velmi spokojeno ve všech sledovaných faktorech a 49 %, tedy téměř polovina zákazníků, byla v uplynulém roce spokojena. 21 % zákazníků hodnotilo známkou neutrální, 5 % bylo spíše nespokojeno a 2 % zákazníků byli velmi nespokojeni.

4.1.8 Vývoj spokojenosti zákazníků v letech 2001 - 2004

V následující části se budu zabývat vývojem spokojenosti zákazníků v čase.



Graf 13. Vývoj spokojenosti zákazníků v letech 2001-2004

Z vývoje spokojenosti zákazníků v letech 2001 – 2004 můžeme vidět, že spokojenost zákazníků firmy Tawesco neustále stoupá.

4.1.9 Vyhodnocení spokojenosti zákazníků firmy Tawesco

Negativně bylo hodnoceny zejména dodržování termínů dodávek, cenová úroveň a platební podmínky. Naopak k otázkám týkajícím se kvality zakázky včetně technických požadavků, plnění přepravních a balících podmínek a poprodejních služeb nebyly ze strany zákazníků žádné připomínky a ve většině případů byla tato kritéria hodnocena kladně. Z celkového pohledu dopadlo hodnocení pro společnost uspokojivě. V souhrnném hodnocení spokojenosti za uplynulý rok bylo dosaženo hodnoty 2,138 bodů, což dle zvoleného bodování představuje ohodnocení *spokojen*.

V této firmě je hodnocení spokojenosti zákazníků důležitou součástí marketingových činností a je na ně kladen velký význam i z hlediska systému jakosti. Hodnocení probíhá dle směrnice Pracovního postupu jakosti, který je obsažen v Příručce jakosti.

Výsledky hodnocení jsou předávány vedení firmy, které na jejich základě přijme opatření k nápravnému řešení připomínek ze strany zákazníků. Důkazem toho je stále rostoucí spokojenost zákazníků.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ FIRMY TAWESCO, S.R.O.

Na základě provedené analýzy jsem firmě Tawesco, s.r.o. navrhla některé návrhy a doporučení, které by měly přispět ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

5.1 Vytvoření vlastních internetových stránek

Za jeden z největších přínosů pro firmu považuji zejména vytvoření oficiálních webových stránek firmy Tawesco, s.r.o. V současnosti firma nemá svou vlastní www adresu. Základní informace o firmě (a to pouze adresu a nosný program společnosti) najdete jen pod stránkami mateřské společnosti TEREX-TATRA. Doporučovala bych proto firmě vytvořit své vlastní stránky, prostřednictvím kterých bych zavedla také možnost zadávání objednávek a komunikace.

Nákladová analýza:

Navrhuji dvě možnosti, jak vytvořit fungující internetové stránky. První možností je, že tato práce bude zadána člověku (např. studentovi), který má tuto práci jako koníček nebo příležitostnou brigádu. V průměru si tito lidé za odvedenou práci inkasují 3 – 6 tisíc.

Další možností je, že bude oslovena některá konkrétní firma, která se danou problematikou zabývá.

Doporučuji variantu první, protože bude méně finančně nákladná a i případná aktualizace bude rychlejší.

Riziková analýza:

Riziko může spočívat ve výpadku serveru, a to na obou stranách. Problém se také může vyskytnout v případě, že informace na stránkách budou příliš vnořené. Zákazník s méně výkonným počítačem tak bude čekat příliš dlouho, než se jednotlivé odkazy načtou a může to vést k nechuti a nezájmu ze strany zákazníka komunikovat prostřednictvím těchto firemních stránek. Další případné nesnáze se mohou vyskytnout při potřebě aktualizace stránek.

5.2 Umístění dotazníku pro hodnocení spokojenosti zákazníků na těchto stránkách

V současné době firma dotazníky rozesílá poštou.

Nákladová analýza

Pro tento způsob rozesílání dotazníků je zapotřebí zakoupení obálek a poštovních známek. Pro oslovení 30 firem je tak zapotřebí investice 255 Kč. Dále náklady na přípravu dotazníků a jejich tištění 1000 Kč.

Riziková analýza

Velkým rizikem zde zůstává možnost, že návratnost dotazníků bude malá, čímž dojde ke zkreslení celkových výsledků výzkumu.

V souvislosti s rozvojem firemních stánek proto doporučuji umístit dotazník o spokojenosti zákazníků na internetových stránkách firmy. Získání údajů od zákazníků bude časově i finančně mnohem méně náročné.

5.3 Úprava stávajícího dotazníku

Pokud ovšem firma i nadále bude chtít svým zákazníkům rozesílat dotazníky poštou, doporučuji, aby byl stávající firemní dotazník upraven nebo vypracován nový. Pro svou analýzu jsem vypracovala nový dotazníkový formulář, jelikož současný dotazník firmy měl dle mého názoru určité nedostatky. Zejména mám na mysli nedostatečnou přehlednost dotazníku bez uvedeného způsobu vyplňování, chybí vstupní informace, které by zákazníka seznámily se smyslem a cíli dotazování a k hodnocení byla použita jen třístupňová škála. Stávající i nový dotazník, který jsem vypracovala, naleznete v přílohách 4,5,6.

Nákladová analýza

Náklady vynaložené na úpravu stávajícího dotazníku budou velmi nízké. Je možno tímto úkolem pověřit některého ze zaměstnanců marketingového úseku a poskytnout mu ekvivalentní odměnu.

Riziková analýzy

V případě, že stávající dotazník bude změněn takříkajíc „od základu“, je zde riziko, že údaje získané z těchto dotazníků nebude možno srovnávat s údaji, které byly získány z dřívějších marketingových výzkumů na základě starých dotazníků.

5.4 Vytvoření databáze

Doporučuji firmě také vytvoření databáze zákazníků, u kterých je sledována spokojenost. Databáze bude rovněž obsahovat informace o tržbách jednotlivých zákazníků, jejich platovou kázeň, nebezpečí odchodu ke konkurenci, délku obchodního styku a historii kontaktů → počátky CRM. Firma si tímto zajistí lepší srovnatelnost nových výsledků s výsledky z minulých období. Tato forma firmě zajistí podrobný přehled, jak konkrétní zákazníci v jednotlivých letech hodnotili jednotlivé otázky, což umožní sledovat vývoj spokojenosti u jednotlivých zákazníků. Doporučuji také firmě databázi rozšiřovat na ostatní zákazníky.

Nákladová analýza

Zakoupení databázového programu bude firmu stát cca 50 000 Kč. Každoroční licence s aktualizací 3 000 Kč. Pro obsluhu tohoto programu dále bude nutno provést zaškolení pracovníka ve výši 2500 Kč. V souvislosti s databázovým programem bude také zapotřebí provést upgrade, tj. zvýšení výkonnosti počítače, neboť databázové programy pracují s obrovskou škálou dat.

Riziková analýza

Je zde riziko, že u zaměstnanců nebude důvěra a chuť ke změnám, čímž dojde k zastarávání databáze. Dalším rizikem je, že databáze nebude využívána k následné implementaci CRM a dojde k zachování současného způsobu komunikace.

5.5 Hodnotit jednotlivé otázky, nejen celkovou spokojenost

Na základě provedené analýzy a hodnocení spokojenosti zákazníků doporučuji firmě Tawesco, s.r.o. každoročně hodnotit nejen celkovou spokojenost, ale zejména věnovat pozornost jednotlivým otázkám v dotazníku.

Pro zvýšení spokojenosti zákazníků navrhuji firmě u faktorů, které byly hodnoceny nadprůměrně udržovat minimálně stejnou úroveň. Pozornost firmy by se ovšem měla zaměřit na otázky, ve kterých zákazníci nebyli spokojeni a ptát se na konkrétní příčiny nespokojenosti.

5.6 Doporučení na základě získaných informací

Na základě vyhodnocených dotazníků a připomínek některých zákazníků jsem navrhla možná zlepšení v několika nejhůře hodnocených faktorech:

Cenová úroveň ve srovnání s konkurencí – se současnou cenovou úrovní nebyl nikdo z dotázaných velice spokojen, naopak víc jak 60 % dotázaných bylo buďto neutrální nebo nebyli spokojeni vůbec. Proto bych na základě těchto nepříznivých výsledků zavedla poskytování slev. Slevy by mohly být poskytovány podle:

- objemu tržeb,
- četnosti odběrů,
- věrnosti zákazníků.

Dodržování dodacích termínů – navrhuji věnovat velkou pozornost této problematice, jelikož podle výsledků hodnocení téměř 20 % dotázaných je s nynější situací nespokojeno nebo velice nespokojeno. Možným řešením této nepříznivé situace by mohlo být zajištění plynulosti dodávek potřebného materiálu. Dále doporučuji firmě, aby se orientovala na všechny zákazníky, ne prioritně pouze na TEREX-TATRA.

Poprodejní služby, reklamace, servis – téměř 30 % dotázaných tuto otázku hodnotilo buďto neutrálně nebo nebyli spokojeni, proto doporučuji i tomuto faktoru spokojenosti věnovat větší pozornost. Firma musí pružně reagovat na vzniklé potíže a snažit se je odstranit k oboustranné spokojenosti.

Navrhuji, aby se firma Tawesco, s.r.o. neustále snažila inovovat metody hodnocení spokojenosti zákazníků tak, aby výsledky hodnocení přinášely firmě objektivní a přínosné informace. Dále, aby způsob, jakým je výzkum spokojenosti prováděn, byl co nejvíce přístupný a pohodlný pro zákazníky. Hodnocení spokojenosti tak bude podkladem pro udržení a zvyšování spokojenosti zákazníků firmy Tawesco, s.r.o.

ZÁVĚR

Bakalářskou práci jsem realizovala ve firmě Tawesco, s.r.o. v Kopřivnici. Nosným výrobním programem této firmy je výroba nástrojů a výlisků. Tawesco s.r.o. zajišťuje konstrukci, výrobu, údržbu a prodej veškerého sortimentu nářadí pro strojírenskou výrobu.

Tawesco s.r.o. je přední českou integrovanou nářaďovnou, lisovnou a svařovnou. Vychází ze stopadesátiletých prokázaných tatrováckých odborných znalostí. Jednou z dlouhodobých strategií společnosti je stát se významným evropským dodavatelem nářadí a výlisků pro automobilový průmysl a proniknout na všeobecný strojírenský trh.

Dosažené certifikáty jsou garancí vysokých technických parametrů, organizačních schopností firmy, kvality výroby a všech činností ve firmě. Tyto požadavky jsou dnes základním předpokladem pro dodávky pro automobilový průmysl a nutnou podmínkou pro splnění náročných požadavků kladených odběrateli.

V této firmě je hodnocení spokojenosti zákazníků důležitou součástí marketingových činností a je na ně kladen velký význam i z hlediska systému jakosti. Hodnocení probíhá dle směrnice Pracovního postupu jakosti, který je obsažen v Příručce jakosti.

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současného stavu spokojenosti, porovnat spokojenost s minulým obdobím a doporučit možná opatření pro zvýšení spokojenosti zákazníků ve firmě Tawesco, s.r.o.

V první části práce jsem prostudovala literární prameny zaměřené na problematiku spokojenosti zákazníků a její měření. Ve druhé části jsem na základě těchto poznatků a v souladu s požadavky firmy vypracovala analýzu spokojenosti zákazníků. Při ní jsem spolupracovala s ředitelem v úseku prodeje. Sekundární údaje jsem čerpala z interní dokumentace firmy a primární údaje jsem získala provedením dotazníkového šetření u vybrané skupiny zákazníků firmy Tawesco, s.r.o.

Na základě provedené analýzy jsem dospěla k závěru, že 23 % dotázaných bylo v uplynulém roce velice spokojeno, 49 % bylo spokojeno a 7 % bylo nespokojeno nebo velice nespokojeno. Zákazníci tak vyjádřili převážně kladný vztah k firmě.

Pro získání informací s dobrou vypovídací schopností jsem firmě doporučila zejména dbát na vyhodnocování každé otázky zvlášť, získané informace zpracovávat v programu MS Excel a sledovat spokojenost u stejné skupiny zákazníků.

Závěrem bych chtěla říci, že i přes relativně dobré výsledky, kterých firma Tawesco, s.r.o. v hodnocení spokojenosti zákazníků dosáhla, by se měla stále soustředit na udržení dobrého vývoje spokojenosti zákazníků, ale zejména věnovat zvýšenou pozornost nespokojeným zákazníkům a hledat stále nové způsoby, jak zvyšovat kladný vztah zákazníků k firmě.

SUMMARY

I realized bachelor work in Tawesco company. The main manufacturing program is tools and stamping production.

The customers satisfaction monitoring is the important part of activities in this company. It also has a great importance for the system of quality. Its classification proceeds according to the norm of Quality working process what is contained in Quality Manual. The monitoring is proceeded once a year.

The main purpose of work was analysed present and previous situation in satisfaction of their customers and to find a better way how evaluate the satisfaction. Next, to make suggestions how to make customers more satisfied.

In the theoretical part i studied a literature concentrated on customers position in company, customers' satisfaction and marketing research.

To make the analysis I used secondary data from company documents and primary data from returned questionnaires.

The target of this activity was analysed of customers' satisfaction by direct method of questioning. I create the question – form and it was sent to chosen customers of tooling plant. I addressed firms with the biggest volume sales and with long – term cooperation. I worked and evaluated data and information form the question – forms.

From my marketing research and analysis I found out 23 % of companys' customers are very satisfied, 49 % customers are satisfied and 7 % customers were rather dissatisfied.

In my recommendation for the firm I suggested to make a regular research of customers' satisfaction every year on the same group of their customers. Also important is to evaluate every factor of satisfaction separately. For the easier calculation they should have to work data in MS Excel.

At the end of my work I would like to say that small company with this good evaluation of customers' satisfaction should be proud of this but also still finding out way how to make their customers more satisfied.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura:

- [1] LYKOVÁ, J. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. 1. vydání. 200 s. ISBN 80-247-0205-3.
- [2] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum – Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 1. vydání. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [3] KOTLER, P. *Marketing od A do Z – Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. 1. vydání. ISBN 80-7261-082-1.
- [4] SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky – Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing, 2003. 1. vydání. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
- [5] FOSTER, T.R.V. *Jak získat u udržet zákazníka*. Praha: Computer press, 2002. 1. vydání. ISBN 80-7226-663-2.
- [6] GEFFROY, E.K. *Klíč k prodejním úspěchům – Metoda 1 stránky*. Praha: Management Press, 1997. 1. vydání. ISBN 80-85943-50-6.
- [7] GEFFROY, E.K. *Zákazník náš protivník nebo partner? Clienting nahrazuje marketing a radikálně mění způsob prodeje*. Praha: Management Press, 2001. 1. vydání. ISBN 80-7261-034-1.
- [7] HAGUE, P. *Průzkum trhu*. Brno: Computer press, a.s., 2003. 1. vydání. ISBN 80-7226-917-8.
- [8] ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 1. vyd. 106s. ISBN 80-7079-389-9.
- [9] ŠUMBEROVÁ, P., KOZÁK, V., *Základy marketingu*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 4 nezměněné vydání. 101 s. ISBN 80-7318-01-4.
- [10] KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 1995. 2. vydání. ISBN 80-85605-08-2.
- [11] INTERNÍ DOKUMENTACE FIRMY TAWESCO, S.R.O.
- [12] PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. 1. vyd. 238 s. ISBN 80-7169-299.

[13] KLÍMEK, P., RYTÍŘ, V. *Statistické metody pro ekonomy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 1. vyd. 244 s. ISBN 80-7318-013-8.

[14] HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Proffesional Publishing, 2002. 1. vydání. 415 s. ISBN

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Marketingové pojetí organizační struktury [10 Kotler, 1995].....	10
Obr. 2. Sedm proměnných evropského modelu spokojenosti.[2 Foret, Stávková]	22
Obr. 3. Model spokojenosti zákazníků. [Vnitropodniková literatura].....	23
Obr. 4. Vývojový diagram: Postup při tvorbě dotazníků. [Vnitropodniková literatura]	27
Obr. 5. Organizační struktura společnosti Terex – Tatra a.s. platná od 1. 4. 2004	34

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vyhodnocení dotazníků spokojenosti pro roky 2001-2003.....	41
Tab. 2. Návratnost dotazníků v letech 2001-2004.....	43
Tab. 3. Průměrné hodnoty jednotlivých faktorů spokojenosti.....	44
Tab. 4. Celková spokojenost zákazníků	51

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Spokojenost zákazníka a vliv na jeho loajalitu. Zdroj: [Hague, 2003]	13
Graf 2. Vývoj spokojenosti zákazníků ve firmě Tawesco, s.r.o. v letech 2001 - 2002	42
Graf 3. Spokojenost s reakcí na poptávku	45
Graf 4. Spokojenost s podmínkami kupní smlouvy/objednávky	45
Graf 5. Spokojenost s plněním technických požadavků	46
Graf 6. Spokojenost s plněním přepravních a balících podmínek	47
Graf 7. Spokojenost s dodržováním dodacích termínů	47
Graf 8. Spokojenost s cenovou úrovní ve srovnání s konkurencí	48
Graf 9. Spokojenost s platebními podmínkami ve srovnání s konkurencí	49
Graf 10. Spokojenost s poprodejními službami, reklamacemi a servisem.	49
Graf 11. Spokojenost s firemním prostředím, image	50
Graf 12. Celkové hodnocení spokojenosti a dosavadních zkušeností	50
Graf 13. Vývoj spokojenosti zákazníků v letech 2001-2004	52

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Politika jakosti společnosti Terex – Tatra a.s.
- P II Výpis z obchodního rejstříku
- P III Certifikát Politiky jakosti společnosti Tawesco, s.r.o.
- P IV Stávající otazník firmy
- P V Nový dotazník – česká verze
- P VI Nový dotazník – německá verze
- P VII Tabulka absolutních četností spokojenosti zákazníků v r. 2004
- P VIII Tabulka relativních četností spokojenosti zákazníků v r. 2004
- P IX Graf % vyjádření velmi spokojených a spokojených zákazníků
- P X Seznam oslovených firem

PŘÍLOHA P I: POLITIKA JAKOSTI SPOLEČNOSTI TEREX – TATRA A.S.



POLITIKA JAKOSTI

Motto : Spokojenost zákazníků je měřítkem naší úspěšnosti

TATRA, akciová společnost, je významným výrobcem těžkých nákladních automobilů s již více než stoletou historií. Značka TATRA je dlouhodobě spojována s tradicí, spolehlivostí a kvalitou. Chápeme to jako závazek vůči našim zákazníkům.

Jako součást TEREX Corporation se plně hlásíme k jeho vizi - v maximální možné míře uspokojovat potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran (zákazníků, akcionářů, zaměstnanců, dodavatelů a společnosti) a být ve svém odvětví podnikání nejlepši ve vytváření hodnot pro zákazníka a akcionáře.

Pro naplňování této vize jsou uplatňovány tyto záměry a principy:

Ve vztahu k zákazníkům:

Záměrem naší společnosti je vyvíjet, vyrábět a dodávat výrobky, které svým technickým řešením, kvalitou a spolehlivostí, včasným plněním termínů dodávek a vysokým standardem poskytovaných služeb budou plnit očekávání zákazníků.

Mimořádné úsilí věnujeme uspokojování požadavků zákazníků speciálních provedení vozidel, zejména armády ČR a spojeneckých armád NATO, využívaných pro potřeby zajištění obrany.

Se zákazníky jsou udržovány dobré partnerské vztahy umožňující předcházení problémům a podporující vzájemnou důvěru. Spokojenost zákazníků je naším prvotním cílem, je proto trvale sledována a vyhodnocována. Na požadavky zákazníků je rychle a profesionálně reagováno.

Ve vztahu k akcionářům:

Usilujeme o dlouhodobou prosperitu firmy, založenou na rozšiřování okruhu zákazníků a zvyšování tržeb, při současném snižování všech nákladů, včetně nákladů na nejakostní výrobu.

Všichni zaměstnanci ve svém okruhu činnosti v maximální míře usilují o hospodárnost tím, že se vyhýbají plýtvání se svěřenými prostředky a zbytečným výdajům a iniciativně vyhledávají nová úsporná opatření. Všichni se chováme tak, jako by se jednalo o naši vlastní firmu.

Ve vztahu k zaměstnancům:

Naše zaměstnance považujeme za významný faktor, který tvoří základ našeho úspěšného podnikání. Cílenou vzdělávací politikou proto dále rozvíjíme jejich schopnosti a výkony, s cílem zvýšení jejich motivace a angažovanosti na dosahované kvalitě našich výrobků a ekonomických výsledcích firmy.

Nedílnou součástí firemní kultury je vytváření etických a partnerských mezilidských vztahů, péče o pracovní prostředí a vytváření takových pracovních podmínek, aby každý zaměstnanec našel uspokojení ve své práci pro společnost.

Vztahy s našimi dodavateli:

Kvalita našich výrobků je podstatně závislá na kvalitě dodávaných dílů. Proto při výběru dodavatelů pro výrobky TATRA jsou preferováni konkurenceschopní dodavatelé kvalitních výrobků, zaručující naše požadavky managementu jakosti.

S našimi dodavateli vytváříme korektní partnerské vztahy na základě otevřené komunikace.

Odpovědnost vůči společnosti:

Žádný náš výrobek není uváděn na trh dříve, dokud není ověřena jeho bezpečnost, spolehlivost a soulad se závaznými technickými předpisy a legislativou.

Usilujeme o to, aby nedílnou součástí jakýchkoli našich aktivit, plánů, projektů a strategií byl vždy šetrný přístup k životnímu prostředí. Proto jednou z hlavních uznávaných a budovaných hodnot je minimalizace dopadů souvisejících s výrobou, provozem a likvidací našich výrobků na životní prostředí.

Střednědobým cílem společnosti je zavedení a uplatňování systému environmentálního managementu.

Systém řízení společnosti:

Jedním z prostředků pro dosažení našich záměrů a cílů je důsledné uplatňování systému managementu jakosti, jeho neustálé zlepšování a zefektivňování. To vyžaduje, aby se trvale rozvíjela a zlepšovala kvalita všech procesů a postupů v naší společnosti.

Celkový systém řízení pak musí zajistit naši podnikatelskou úspěšnost.

Závazek vedení společnosti:

- Vedení společnosti je odpovědné za to, že kvalita je nedílnou součástí firemní kultury a při svém rozhodování bude vždy vycházet z tohoto principu.
- Představenstvo a vedoucí zaměstnanci společnosti jsou při zlepšování systému jakosti příkladem všem zaměstnancům.
- Na efektivní fungování systému jakosti budou vytvářeny a poskytovány přiměřené zdroje.
- Trvale budou vytvářeny podmínky pro bezpečnou práci zaměstnanců.
- Zvyšovat povědomí zaměstnanců o systému managementu jakosti, rozvíjet jejich znalosti a dovednosti potřebné pro zabezpečování jakosti formou školení a jiných aktivit vedoucích ke zvyšování kvalifikace a individuálních schopností.

Od zaměstnanců vedení společnosti očekává:

- Důsledné a přesné dodržování postupů stanovených dokumentací systému jakosti.
- Vysokou odpovědnost za jakost vlastní práce spočívající v předcházení chybám a důsledné samokontrolo výsledků práce před jejich předáním spoluzaměstnancům nebo zákazníkům.
- Týmovou práci a iniciativní spolupráci pro dosažení společných cílů.
- Trvalé hledání možností ke zlepšování procesů a jakosti výrobků v rámci svých pracovních a podáváních námětů k zlepšování jakýchkoli činností společnosti.

Kopřivnice, leden 2004

Ing. Jaromír Kaňánek
předseda vedení pro jakost

Ing. Zbyněk Kosiř, MBA
předseda představenstva

PŘÍLOHA P II: VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU

V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Ostravě
oddíl C, vložka 12880

Datum zápisu: 5. ledna 1995

Obchodní firma: Tawesco s.r.o.

Sídlo: Kopřivnice, Štefánikova 1163

Identifikační číslo: 619 46 389

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- pronájem průmyslového zboží
- konstrukční a projektová činnost ve strojírenství
- tepelné zpracování kovů
- stavba strojů s mechanickým pohonem
- zámečnictví
- výroba nástrojů
- broušení a leštění kovů
- kovoobrábění
- lisování kovů za studena
- zprostředkování obchodu a služeb

Statutární orgán:

jednatel: Ing. Libor Dresler, r.č. 490714/087

Kopřivnice, Štefánikova 1171

den vzniku funkce: 6. října 1998

Způsob jednání za společnost: Jednatelé jednají jménem společnosti samostatně.

Společníci:

TATRA, a.s.

Kopřivnice, Štefánikova 1163

Identifikační číslo: 451 93 444

Vklad: 172 103 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 100%

Základní kapitál: 172 103 000,- Kč

Ostatní skutečnosti:

- Zástavní právo ke 100% obchodního podílu společníka TATRA, a.s. ve společnosti Tawesco s.r.o. ve prospěch VENUS Project Limited, 36 Paradise Road, Richmond, Surrey TW9 1SE, Velká Británie podle smlouvy o zastavení obchodního podílu ze dne 07. ledna 2003.

----- Správnost tohoto výpisu se potvrzuje -----

Krajský soud v Ostravě

Datum: 23.09.2004

Číslo výpisu: 33870/2004



Vyhotovil: Lenka Rychlá

**PŘÍLOHA P III: CERTIFIKÁT POLITIKY JAKOSTI SPOLEČNOSTI
TAWESCO, S.R.O.**



CERTIFIKÁT

**TÜV CERT-certifikační místo pro systémy
managementu jakosti RWTÜV Systems GmbH**

potvrzuje dle
postupu TÜV CERT, že společnost

Tawesco s.r.o.
Štefánikova 1163
742 21 Kopřivnice
Česká republika

zavedla a používá systém managementu jakosti
v oboru

Výroba výlisků tvářených za studena,
návrh a výroba nástrojů a přípravků

Auditem, zpráva č. 624019

bylo prokázáno splnění požadavků normy
ISO 9001 : 2000 / EN ISO 9001 : 2000

Tento certifikát je platný do **22. srpna 2006**

Registrační číslo certifikátu **04100 20001124**

Firma je certifikovaná od **2000**



Essen, 12.03.2004

RWTÜV


TÜV CERT-certifikační místo
pro systémy managementu jakosti RWTÜV Systems GmbH

PŘÍLOHA P IV: STÁVAJÍCÍ DOTAZNÍK FIRMY

Nářadovna TATRA spol.s r.o.	Hodnocení spokojenosti zákazníků (HODNOCENÍ NŘT ZÁKAZNÍKY)	Zákazník - odběratel:
-----------------------------------	--	-----------------------

1. <u>Zákazník - odběratel má informace</u> o Nářadovna TATRA, spol.s r.o.(dále NŘT) : <table style="width: 100%;"> <tr> <td>☐ úplně - velmi dobře</td> <td rowspan="3" style="width: 5%; text-align: center;">I. BH</td> </tr> <tr> <td>☐ dostatečně</td> </tr> <tr> <td>☐ neúplně - nedostatečně</td> </tr> </table> 2. <u>Zkušenosti s NŘT:</u> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>☐ velmi dobře</td> <td rowspan="3" style="width: 5%; text-align: center;">I. BH</td> </tr> <tr> <td>☐ dobře</td> </tr> <tr> <td>☐ špatně</td> </tr> </table> 3. <u>Zákazník - odběratel hodnotí NŘT</u> 3.1- z pohledu vyřízení poptávky: <table style="width: 100%;"> <tr> <td>☐ velmi dobrý, operativní</td> <td rowspan="3" style="width: 5%; text-align: center;">I. BH</td> </tr> <tr> <td>☐ málo operativní</td> </tr> <tr> <td>☐ velmi zdlouhavý</td> </tr> </table> 3.2- z pohledu dodacích lhůt : <table style="width: 100%;"> <tr> <td>☐ bez výhrad- vyhovující požadavkům</td> <td rowspan="3" style="width: 5%; text-align: center;">I. BH</td> </tr> <tr> <td>☐ s výhradami</td> </tr> <tr> <td>☐ příliš dlouhé dodací lhůty</td> </tr> </table> 3.3- z pohledu cen : <table style="width: 100%;"> <tr> <td>☐ výhodné s ohledem na náročnost</td> <td rowspan="3" style="width: 5%; text-align: center;">I. BH</td> </tr> <tr> <td>☐ srovnatelné s ostatními dodavateli</td> </tr> <tr> <td>☐ vyšší než ostatní dodavatelé</td> </tr> </table> 3.4- z pohledu kvality dodávek: <table style="width: 100%;"> <tr> <td>☐ kvalitní</td> <td rowspan="3" style="width: 5%; text-align: center;">I. BH</td> </tr> <tr> <td>☐ srovnatelné s ostatními dodavateli</td> </tr> <tr> <td>☐ nekvalitní - bylo nutno reklamovat</td> </tr> </table> 3.5- z pohledu plnění smluvních termínů: <table style="width: 100%;"> <tr> <td>☐ termíny plněny - bez výhrad</td> <td rowspan="3" style="width: 5%; text-align: center;">I. BH</td> </tr> <tr> <td>☐ s výhradami - částečné neplnění</td> </tr> <tr> <td>☐ s podstatnými výhradami</td> </tr> </table>	☐ úplně - velmi dobře	I. BH	☐ dostatečně	☐ neúplně - nedostatečně	☐ velmi dobře	I. BH	☐ dobře	☐ špatně	☐ velmi dobrý, operativní	I. BH	☐ málo operativní	☐ velmi zdlouhavý	☐ bez výhrad- vyhovující požadavkům	I. BH	☐ s výhradami	☐ příliš dlouhé dodací lhůty	☐ výhodné s ohledem na náročnost	I. BH	☐ srovnatelné s ostatními dodavateli	☐ vyšší než ostatní dodavatelé	☐ kvalitní	I. BH	☐ srovnatelné s ostatními dodavateli	☐ nekvalitní - bylo nutno reklamovat	☐ termíny plněny - bez výhrad	I. BH	☐ s výhradami - částečné neplnění	☐ s podstatnými výhradami	4. <u>Lze očekávat rozšíření obch. vztahů ?</u> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>☐ ne- z důvodu nespokojenosti</td> <td rowspan="2" style="width: 5%; text-align: center;">II. BH</td> </tr> <tr> <td>☐ ne- z důvodů jiných</td> </tr> </table> ano- v oboru: <table style="width: 100%;"> <tr> <td>☐ - výroby nástrojů, forem</td> <td rowspan="5" style="width: 5%; text-align: center;">II. BH</td> </tr> <tr> <td>☐ - přípravků</td> </tr> <tr> <td>☐ - vylisků za studena</td> </tr> <tr> <td>☐ - spec. nářadí, měřidel</td> </tr> <tr> <td>☐ - spec. procesů</td> </tr> </table> <u>Zde, prosím, uveďte další připomínky :</u>	☐ ne- z důvodu nespokojenosti	II. BH	☐ ne- z důvodů jiných	☐ - výroby nástrojů, forem	II. BH	☐ - přípravků	☐ - vylisků za studena	☐ - spec. nářadí, měřidel	☐ - spec. procesů
☐ úplně - velmi dobře	I. BH																																					
☐ dostatečně																																						
☐ neúplně - nedostatečně																																						
☐ velmi dobře	I. BH																																					
☐ dobře																																						
☐ špatně																																						
☐ velmi dobrý, operativní	I. BH																																					
☐ málo operativní																																						
☐ velmi zdlouhavý																																						
☐ bez výhrad- vyhovující požadavkům	I. BH																																					
☐ s výhradami																																						
☐ příliš dlouhé dodací lhůty																																						
☐ výhodné s ohledem na náročnost	I. BH																																					
☐ srovnatelné s ostatními dodavateli																																						
☐ vyšší než ostatní dodavatelé																																						
☐ kvalitní	I. BH																																					
☐ srovnatelné s ostatními dodavateli																																						
☐ nekvalitní - bylo nutno reklamovat																																						
☐ termíny plněny - bez výhrad	I. BH																																					
☐ s výhradami - částečné neplnění																																						
☐ s podstatnými výhradami																																						
☐ ne- z důvodu nespokojenosti	II. BH																																					
☐ ne- z důvodů jiných																																						
☐ - výroby nástrojů, forem	II. BH																																					
☐ - přípravků																																						
☐ - vylisků za studena																																						
☐ - spec. nářadí, měřidel																																						
☐ - spec. procesů																																						

Vyplní obchodní zástupce NŘT:		
Připomínky - hodnocení zpracoval:		
Jméno - podpis: Dne:	HODNOCENÍ:	Vyjádření vedoucího OÚ NŘT- Dne- podpis:

PŘÍLOHA P V: NOVÝ DOTAZNÍK – ČESKÁ VERZE

dodavatel:

Tawesco s.r.o.

úsek marketing a prodej

Štefánikova 1168

742 21 Kopřivnice

Fax: +420 556 49 4495

zákazník:

firma

kontakt, osoba

adresa

Vážená paní, vážený pane (jméno kontaktní osoby)

pro zlepšování našich vztahů s klientem uspokojovat požadavky zákazníků Vás žádáme o vyplnění tohoto dotazníku a zaslání zpět na uvedenou adresu.

TAWESCO s.r.o. ①
 Štefánikova 1168, 742 21 Kopřivnice
 IČO: 81046569 DIČ: CZ61946389

Hodnocení spokojenosti zákazníka s Tawesco s.r.o. za

Systém hodnocení:

- 1- velmi spokojený
- 2- spokojený
- 3- neutrální
- 4- nespokojený
- 5- velmi nespokojený

Váš postoj k jednotlivým kritériím označte křížkem:

1. Reakce na poptávku – přístup pracovníků, úroveň apod.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

2. Podmínky kupní smlouvy/ objednávky

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3. Plnění technických požadavků, technické vybavení

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

4. Plnění přepravních, balicích podmínek; průvodní doklady

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

5. Dodržování dodacích termínů

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

6. Cenová úroveň ve srovnání s konkurencí

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

7. Platební podmínky ve srovnání s konkurencí

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

8. Poprodejní služby, reklamace, servis apod.

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

9. Firemní prostředí, image, prezentace

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

10. Celkové hodnocení a dosavadní zkušenosti; spolupráce

☐	☐	☐	☐	☐
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Váš názor na možnost rozšíření obchodních vztahů, ostatní připomínky:

.....
 datum

.....
 razítko, podpis

PŘÍLOHA P VI: NOVÝ DOTAZNÍK – NĚMECKÁ VERZE

Lieferant:

Tawesco s.r.o.

úsek marketing a prodej

Štefánikova 1168

742 21 Kopřivnice

Fax: +420 556 49 4495

Kunde:

Firma

Kontaktperson:

Adresse:

Sehr geehrte Damen und Herren,

zur Verbesserung unserer Tätigkeit mit dem Ziel die Kundenwünsche zu befriedigen, bitten wir Sie folgenden Fragebogen auszufüllen und ihn an oben angegebene Adresse zurückzusenden.

**Bewertung der Zufriedenheit des Kunden
mit Tawesco s.r.o.**

TAWESCO S.R.O.
Štefánikova 1168, 742 21 Kopřivnice
IČO: 25446389 DIČ: CZ61946389

Bewertungssystem:

- 1- sehr zufrieden
2- zufrieden
3- neutral
4- unzufrieden
5- äusserst unzufrieden

Kreuzen Sie Ihren Standpunkt zu den einzelnen Kriterien an:

1. Reaktion auf Anfragen – Herangehen der Mitarbeiter, Niveau usw.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

2. Bedingungen des Kaufvertrages/ der Bestellung

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

3. Erfüllen der technischen Anforderungen, technische Ausrüstung

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

4. Erfüllung der Anforderungen an Transport und Verpackung;
Begleitdokumente

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

5. Einhaltung der Liefertermine

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

6. Preisniveau im Vergleich mit der Konkurrenz

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

7. Zahlungsbedingungen im Vergleich mit der Konkurrenz

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

8. Dienstleistungen nach dem Verkauf, Reklamation, Servis usw.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

9. Firmenumfeld, Image, Präsentation

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

10. Gesamteinschätzung und bisherige Erfahrungen,
Zusammenarbeit

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Ihre Ansicht zu Möglichkeiten der Erweiterung der Geschäftsbeziehungen, weitere Anmerkungen:

Datum

Stempel, Unterschrift

PŘÍLOHA VII: TABULKA ABSOLUTNÍCH ČETNOSTÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ V R. 2004

Faktory spokojenosti	1	2	3	4	5	Počet skutečných odpovědí
Reakce na poptávku	9	9	2	0	1	21
Podmínky kupní smlouvy	3	14	3	1	0	21
Plnění technických požadavků	10	8	2	1	0	21
Plnění přepravních a balících podmínek	8	10	3	0	0	21
Dodržování dodacích termínů	2	8	7	3	1	21
Cenová úroveň ve srovnání s konkurencí	0	8	10	3	0	21
Platební podmínky ve srovnání s konkurencí	1	14	4	1	1	21
Poprodejní služby	5	10	5	1	0	21
Firemní prostředí, image, prezentace	5	10	6	0	0	21
Celkové hodnocení a dosavadní zkušenosti	4	14	2	0	1	21
Celkem	47	105	44	10	4	210

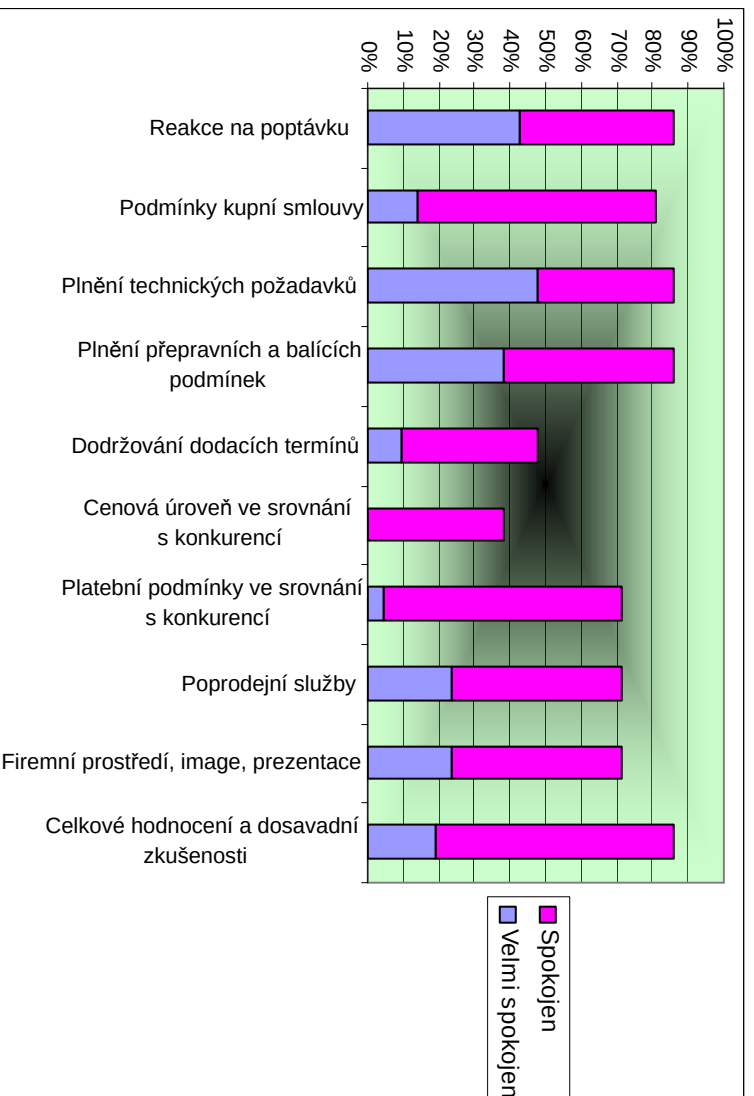
Pozn.: 1 ... velmi spokojen – 5 ... spokojen

PŘÍLOHA P VIII: TABULKA RELATIVNÍCH ČETNOSTÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ V R. 2004

Faktory spokojenosti	1	2	3	4	5	Celkem odpovědí
Reakce na poptávku	43 %	43 %	10 %	0 %	5 %	100 %
Podmínky kupní smlouvy	14 %	67 %	14 %	5 %	0 %	100 %
Plnění technických požadavků	48 %	38 %	10 %	5 %	0 %	100 %
Plnění přepravních a balících podmínek	38 %	48 %	14 %	0 %	0 %	100 %
Dodržování dodacích termínů	10 %	38 %	33 %	14 %	5 %	100 %
Cenová úroveň ve srovnání s konkurencí	0 %	38 %	48 %	14 %	0 %	100 %
Platební podmínky ve srovnání s konkurencí	5 %	67 %	19 %	5 %	5 %	100 %
Poprodejní služby	24 %	48 %	24 %	5 %	0 %	100 %
Firemní prostředí, image, prezentace	24 %	48 %	29 %	0 %	0 %	100 %
Celkové hodnocení a dosavadní zkušenosti	19 %	67 %	10 %	0 %	5 %	100 %

Pozn.: 1 ... velmi spokojen – 5 ... spokojen

PŘÍLOHA P IX: GRAF % VYJÁDŘENÍ VELMI SPOKOJENÝCH A SPOKOJENÝCH ZÁKAZNÍKŮ



PŘÍLOHA P X: SEZNAM OSLOVENÝCH FIREM

1. Tafonco a.s.; Kopřivnice
2. Taforge a.s.; Kopřivnice
3. Terex – Tatra a.s. ; Kopřivnice – plánování

4. STROJÍRNY POLDI KLADNO spol. s r. o.; Kladno – Dubí
5. JESVA s.r.o.; Hořice v Podkrkonoší
6. ŠKODA AUTO, a.s. ; Mladá Boleslav
7. Müller Weingarten ČR s.r.o.; Životice u Nového Jičína
8. PRIMUS CE s.r.o.; Příbor
9. Kovovýroba Hoffmann, s.r.o.; Ostožská Nová Ves
10. VÚHŽ a.s. – strojírenská divize; Dobrá
11. VÍTKOVICE STROJÍRENSTVÍ, a.s.; Ostrava - Vítkovice
12. CIREX CZ s.r.o.; Kopřivnice – Vlčovice
13. BRANO a.s.; Hradec nad Moravicí
14. AUTOPAL spol. s r.o.; Nový Jičín
15. AGPK, a.s.; Sedlnice
16. NOVOGEAR, s.r.o.; Frýdek Místek
17. Myonic s.r.o.; Rožnov pod Radhoštěm
18. ACR – BOHEMIA, spol. s r.o.; Mladá Boleslav
19. GLOBTRADE AIR spol. s r.o.; Praha 10 – Vršovice
20. KUKA ENCO Werkzeugbau, s.r.o.; Dubnica nad Váhom
21. KUKA Werkzeugbau Schwarzenberg GmbH; Schwarzenberg
22. FMZ GmbH; Flóha
23. WESOBÁ; Schwarzenberg
24. UNITOOLS CZ, a.s.; Valašské Meziříčí
25. SIEMENS Elektromotory s.r.o.; Frenštát pod Radhoštěm
26. UNIKOV Jičín spol. s r.o.; Jičín