

MONITORING A MERANIE SPOKOJNOSTI ZÁKAZNÍKOV AKO NÁSTROJ PREVENČIE PODNIKOVÝCH KRÍZ

MONITORING AND MEASUREMENT OF CUSTOMER SATISFACTION AS A TOOL OF COMPANY CRISIS COLLECTION

Jarmila ŠALGOVIČOVÁ

Autor: Doc. Ing. Jarmila Šalgovičová, CSc.

Pracovisko: Katedra inžinierstva kvality, Materiálovotechnologická fakulta STU

Adresa: Paulínska 16, 917 24 Trnava

Tel.: 00421 33 5511032-4, E-mail: salgovic@mtf.stuba.sk

Abstract

The paper deals with monitoring and measurement of customer satisfaction in companies and organizations applied in compliance with quality management principles as one of the preventive tools used in crisis management.

Článok sa zaoberá monitoringom a meraním spokojnosti zákazníkov v podnikoch a organizáciách, aplikovaným podľa princípov manažérstva kvality, ako jedným z preventívnych nástrojov, využitelných v krízovom manažerstve.

Key words

enterprises, risk, prevention, monitoring, measurement, customer, satisfaction, quality, quality management, processes approach, company crisis

podniky, riziko, prevencia, monitoring, meranie, zákazník, spokojnosť, kvalita, manažment kvality, prístup procesný, kríza podniková

Úvod

Vďaka technologickému pokroku zákazníci zvyšujú svoje očakávania a svoje nároky na produkty vo všetkých oblastiach výroby aj osobnej spotreby. Organizácie a podniky stoja pred úlohou poskytovať produkty lepšej kvality rýchlejšie a lacnejšie ako kedykoľvek predtým. Toto stupňovanie nárokov vyvoláva v organizáciách potrebu neustálych zmien a potenciálne nebezpečenstvo vzniku kríz.

Podnikové krízy na Slovensku po roku 1989 a najčastejšie príčiny ich vzniku

Podniková kríza predstavuje narušenie rovnováhy podniku medzi záujmami podniku a vonkajšieho prostredia. Je to situácia v podniku, kedy stabilita, rozvoj, prípadne samotná existencia sú v priamom ohrození.

Medzi hlavné príčiny podnikových kríz na Slovensku po roku 1989 boli jednoznačne zmeny politického a ekonomického systému. Konkrétny prejav tejto zmeny mal makro- i mikroekonomický dopad, najmä:

- rozpad existujúcich trhových teritoriálnych štruktúr,
- rozpad veľkých podnikov v dôsledku privatizácie a rozpory medzi novými vlastníkami a manžmentom, nedostatky v organizácii a riadení podnikov,
- stratu zákazníkov a pokles dopytu v dôsledku vstupu zahraničnej konkurencie na domáce trhy,
- zastaralé technológie, vysoké náklady, nízka produktivita práce, nadmerné zásoby, nepredajné výrobky,
- platobná neschopnosť zákazníkov,
- nepremyslené výdavky na investície a vysoká úroková miera pri úveroch,
- odchod kvalifikovaných pracovníkov z organizácií do zahraničia.

V súčasnom hospodárskom prostredí nie je nič konštantné alebo predvídateľné. Týka sa to najmä rastu trhov, spotrebiteľského dopytu, životných cyklov výrobkov alebo povahy konkurencie. Hammer a Champy /1995/ uvádzajú tri oddelene i spoločne pôsobiace sily, ktorými sa podniky dostávajú do krízových situácií. Sú to tzv. 3C:

- customers
- competition
- changes.

Ak podniky nie sú schopné na tieto sily dostatočne rýchlo a zodpovedajúcim spôsobom reagovať, dostávajú sa do krízy. Z krízy sa zvyčajne nedá dostať len čiastkovými úpravami, ale len radikálnymi zmenami.

Riadiť a zvládnuť krízu znamená:

- predvídať krízu a pripraviť sa na ňu,
- uskutočniť krízové zásahy,
- likvidovať následky krízy.

Umlaufová-Pfeifer /1995/ rozlišujú štyri fázy podnikateľskej krízy:

- štádium symptómov
- štádium akútne
- štádium chronické a
- štádium vyriešenia krízy, prípadne štádium podľahnutia kríze (bankrot),

pričom, každé štádium má svoje špecifické prejavy a nároky na riešenie. Kvalita manažérskych schopností vrcholového manažmentu potom spočíva v tom, že ovláda princípy krízového manažerstva, čo znamená, že je schopný predvídať krízu a pripraviť sa na ňu, zachytiť ju v štádiu symptómov, zabrániť rozvoju vyšších štádií, zistiť, resp. diagnostikovať príčiny vedúce ku krízovému stavu, nájsť spôsob riešenia a v realizovať účinných sanačné opatrenia. Výsledkom zvladnutej krízovej situácie je v ozdravovacím procese alebo revitalizáciou zabezpečiť obnovu výkonnosti a prosperity podniku..

Za určitých okolností tak možno krízam aj predchádzať. Jedným z predpokladov prevencie podnikových kríz je uplatňovanie filozofie TQM v kombinácii s marketingovou koncepciou podnikania, ktoré ponúkajú množstvo nástrojov, ktorých aplikácia prináša pozitívne výsledky v tomto zmysle. Ako prípad možno uviesť monitoring spokojnosti zákazníkov ako faktora prevencie možnosti vzniku podnikových kríz z dôvodov zmeny situácie na trhu.

Meranie a monitorovanie spokojnosti zákazníka

Spokojnosť zákazníka môžeme chápať ako súhrn pocitov, vyvolaných rozdielom medzi jeho požiadavkami a vnímanou realitou na trhu. Spokojnosťou zákazníka, metódmi jej hodnotenia sa zaoberajú najmä marketing a manažérstvo kvality, ktoré dávajú okrem teoretických prístupov aj množstvo konkrétnych aplikačných riešení. Napriek tomu, že pre veľa podnikov je uspokojenie požiadaviek zákazníka meradlom úspechu, takže sa stalo ich strategickým cieľom, v mnohých firmách je pojem „spokojnosť zákazníka“ nesprávne zúžený na problematiku vyhodnocovania reklamácií.

Uspokojenie zákazníka sa odohráva v jeho hlave a môže alebo nemusí vyhovovať skutočnej situácii. Vieme, že ľudia formulujú svoje postoje rýchlo a menia ich veľmi pomaly. Zákazníci sa môžu myliť v názore na kvalitu výrobku alebo služby, ale od týchto nespoľahlivých percepcií závisia milióny nákupných rozhodnutí, ktoré sa odohrávajú každý deň. Hodnotenie spokojnosti zákazníka je teda vlastne hodnotením toho, ako zákazníci chápu činnosť firmy ako dodávateľa /Hill 1996/. Pri hodnotení spokojnosti zákazníka môžeme vychádzať zo základného vzťahu, ktorý určuje merateľnú úroveň zákazníkovho vnímania:

$$MSZ = f(X),$$

kde *MSZ* je označenie pre mieru spokojnosti zákazníka a *X* definuje rozdiel medzi požiadavkami a reálnou hodnotou. Vysoká miera spokojnosti je jednou zo záruk vernosti, lojality zákazníka.

V súlade s filozofiou komplexného manažérstva kvality a procesným prístupom podľa medzinárodných noriem ISO 9000:2000 má manažment organizácie používať meranie spokojnosti zákazníka ako životne dôležitý nástroj.

Organizácia má plánovať a stanoviť procesy, pomocou ktorých efektívne a účinne počúva „hlas zákazníka“. Plánovanie týchto procesov má definovať a zaviesť metódy zberu údajov vrátane informačných zdrojov, frekvenciu zberu a preskúmanie analýzy údajov. Príklady zdrojov informácií o spokojnosti zákazníka zahŕňajú:

- sťažnosti zákazníkov;
- priamy styk so zákazníkmi;
- dotazníky a prehľady;
- zber a analýzu objednaných údajov;
- záujmové skupiny;
- správy od zákazníckych organizácií;
- správy v rozličných médiách;
- odborové a odvetvové štúdie.

Meranie a monitorovanie spokojnosti zákazníka vychádza z preskúmania informácií o zákazníkovi. Zber takýchto informácií môže byť aktívny alebo pasívny. Manažment si má uvedomiť, že jestvuje veľa zdrojov informácií o zákazníkovi a má stanoviť efektívne a účinné procesy na ich zber, analýzu a využitie s cieľom zlepšiť výkonnosť organizácie. Organizácia má identifikovať interné a externé zdroje informácií o zákazníkovi a konečnom používateľovi, či už v písomnej alebo verbálnej forme. Proces, ktorý sa zaoberá dopytovaním, meraním a monitorovaním spätných informácií o spokojnosti zákazníka musí poskytovať informácie nepretržité. Má sa zaoberať splnením potrieb a očakávaní zákazníkov, zhodou s požiadavkami, ako aj cenou a dodávaním produktu.

Príklady informácií o zákazníkovi zahŕňajú:

- prehľady zákazníkov a používateľov,
- spätné informácie o vlastnostiach produktov,
- požiadavky zákazníkov a informácie o zmluvách,
- požiadavky trhu,
- údaje o poskytovaní služieb,
- informácie týkajúce sa konkurencie,
- informácie týkajúce sa spokojnosti s cenami,
- informácie týkajúce sa spokojnosti so spôsobom dodávania,
- informácie týkajúce sa spokojnosti s podporou predaja.

Z procesného hľadiska uplatňovaného pri budovaní systému manažérstva kvality možno monitoring a meranie spokojnosti zákazníkov v organizácii zaradiť medzi podporné mikroprocesy a zvyčajne nadväzuje na také procesy ako sú stanovenie požiadavok týkajúcich sa výrobku, spracovanie databázy zákazníkov, proces dodávania a pod., pričom vstupy do procesu tvoria najmä zoznamy zákazníkov, resp. zoznamy ich požiadaviek. Výstupy procesu musia byť zaznamenané ako výsledky monitorovania a merania spokojnosti zákazníkov, napríklad formou indexov spokojnosti pre nadväzujúce procesy, ktorými môžu byť napríklad proces preskúmania vedením, proces analýzy údajov a pod.

Činnosti procesu predstavujú postup monitorovania a merania spokojnosti, napríklad:

- stanovenie znakov spokojnosti zákazníkov,
- návrh a tvorba dotazníkov na monitorovanie spokojnosti zákazníkov,
- stanovenie veľkosti výberu /tzv. vzorkovanie zákazníkov,
- výber vhodnej metódy zhromažďovania údajov,
- tvorba postupov pre vyhodnocovanie údajov, vrátane postupov kvantifikácie miery spokojnosti,
- využívanie výsledkov merania spokojnosti ako vstupov pre procesy zlepšovania.

Zdroje potrebné na zabezpečenie procesu sa delia na:

- Ľudské zdroje, ktorými rozumieme interných, alebo externých pracovníkov napr pre zhromažďovanie údajov od zákazníkov
- Finančné zdroje by mali pokryť potrebné výdaje na monitorovanie a meranie spokojnosti zákazníkov
- Informačné zdroje predstavujú zvyčajne príslušný software,
- Vybavenie môže zabezpečiť personálny počítač a osobný automobil.
- Prostredie v ktorom sa proces realizuje je zvyčajne priamo v teréne, to znamená na trhu, resp. u užívateľov.

Potrebná systémová dokumentácia je zabezpečená vypracovaným postupom pre meranie spokojnosti externých zákazníkov. V rámci procesného prístupu v manažérstve kvality sa musia viesť povinné záznamy o výsledkoch monitorovania a merania spokojnosti napríklad vo forme grafických výstupov.

Takto zdokumentovaný proces monitoringu a merania spokojnosti zákazníka umožní permanentné, stabilné a správne získavanie informácií, ktoré sa tak môžu stať základom pre predvídanie a identifikáciu zmien v prostredí s rizikom vzniku krízy.

Invenčná organizácia

Využitie krízového manažérstva v podnikateľských subjektoch predpokladá cieľavedomú prípravu podnikových manažérov, vytváranie krízových štábov, spracovanie krízových plánov a zabezpečenie krízovej komunikácie. To dokážu len invenčné organizácie a podniky. Invenčné organizácie sú tie, ktoré chápu, že zmena je stála, sú vynachádzavé, dômyselné, dôvtipné a bohaté na nápady. Musia sa konštantne učiť adaptovať na turbulentné prostredie v rámci ktorého fungujú a ktoré pomáhajú formovať.

Krízové situácie najčastejšie úspešne zvládli tie organizácie a podniky, ktoré presadzovali nasledovné opatrenia:

- rýchlu stabilizáciu a vyjasnenosť vlastníckych vzťahov spojenú s organizačnou reštrukturalizáciou,
- cieľavedomú prípravu podnikových TOP manažérov v moderných manažérskych prístupoch, do ktorých patrí manažérstvo kvality krízové manažérstvo, manažérstvo zmien, marketingové manažérstvo, reinžiniering a pod.,
- orientáciu na kvalitu produktu a reštrukturalizáciu výrobného programu v súlade s požiadavkami meniaceho sa trhu,
- akceptovanie významu spokojnosti zákazníka ako hlavného činiteľa, ktorý ovplyvňuje prosperitu podniku a s tým súvisiacimi procesmi jej merania a monitoringu,
- zmeny pracovných a zamestnaneckých vzťahov v smere zvyšovania požiadaviek na pracovnú disciplínu, zodpovednosti pracovníkov,
- systematická, cieľovo zameraná a na náklady podniku uskutočňovaná výchova, vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie všetkých zamestnancov podniku.

Záver

Úspešná organizácia je dynamický, učiaci sa a vyvíjajúci sa systém. Nefunguje v naprogramovaných a opakovaných vzoroch. Z toho vyplýva, že invenčnosť organizácie /IO/ sa prejavuje aj v tom, že TOP manažment chápe, že treba disponovať zdrojmi, metódami a nástrojmi, ktoré im umožnia predvídať krízu, prijať zmenu, zmene sa prispôbiť. K tomu potrebuje okrem iného aj merať a monitorovať informácie o tom, ko sa plnia požiadavky toho, ktorého potreby uspokojuje a kvôli ktorému existuje – teda informácie o spokojnosti svojho zákazníka.

Literatúra:

- [1] Grantová úloha VEGA č. 1/7162/20/771 Kvalita marketingovej komunikácie so zákazníkom 2000 – 2002.
- [2] HAMMER, M., CHAMPY, I. *Reengineering*. Praha: Management Press, 1995.
- [3] HILL, N. *Handbook o Customer Satisfaction Measurement*. Gower: Cambridge, 1996.
- [4] LINCZÉNYI, A. Riadenie kvality a reengineering podnikateľských procesov. In *Quality '97*. Nitra: 1997.
- [5] UMLAUFOVÁ, M., PFEIFER, L. *Prevence a řízení podnikatelské krize v akutálním českém podnikatelském prostředí*. Praha: Victoria Publishing, 1995.
- [6] PAULOVÁ, I. Uplatňovanie princípov TQM na Slovensku. In *Ekonomika a riadenie podnikov drevospracujúceho priemyslu v treťom tisícročí*. Zvolen: 2002.
- [7] OLIVER, R. W. New rules for global markets. In *The Journal of Business Strategy*. Boston: 2000.
- [8] REPKA, I. Príčiny a spôsoby riešenie podnikových kríz. In *Reengineering dynamická forma zvyšovania profesionálneho života firiem*. Vysoké Tatry: SKpVR ZSVTS, s. 247 – 252.
- [9] ŠATANOVÁ, A. Manažérstvo kvality na základe noriem ISO 9000:2000 a Environmentálne manažérstvo na základe noriem ISO 14 000, In *Marketing a obchod v procese integrácie do EÚ*. Zvolen: 2002.