

## OBSAH

OBSAH .....	5
1 PROBLÉMY A POTREBY ZÁKAZNÍKOV .....	6
1.1 Znaky zákazníkov .....	7
1.2 Postoje zákazníkov .....	7
1.3 Nákupné správanie sa zákazníkov .....	9
1.4 Nákupný proces.....	9
1.5 Analýza problému zákazníkov .....	11
1.5.1 Zákazníkov hlas (voľný preklad oficiálneho názvu „customer voice“).....	11
1.5.2 Stanovenie skupín úrovní nárokov .....	13
1.5.3 Stanovenie znakov kvality .....	14
Ide tu vlastne o zmenu výpovedí zákazníkov na jednotlivé označenia kvality ako geometria, kinematika, istota, ergonómia, použitia, údržba, recyklovanie, náklady, členenie podľa hlavných, vedľajších a doplnkových výkonov.....	14
1.5.4 Zostaviť maticu kvality .....	14
1.5.5 Stanovenie cieľovej ceny .....	16
1.5.6 Návrh produktu a zostavenie zoznamu povinností .....	16
1.6 Blízkosť k zákazníkovi a odbyt.....	16

## 1 Problémy a potreby zákazníkov

Vzťahy medzi dodavateľom a zákazníkom sú v podstatnej miere ovplyvňované aktuálnymi a potencionálnymi problémami, želaniami, resp. potrebami zákazníka, jeho správaním sa, ako aj zákazníckou a značkovou štruktúrou okolia podniku.

Podľa Friedhelma a Markusa Kramera sú potreby zákazníkov, resp. odberateľov „pocitmi nedostatku zákazníka resp. (potencionálneho) odberateľa so želaním ich odstránenia“. Vyslovené alebo zamlčané pohnútky zákazníka alebo organizácie k dopytu sú spojené s očakávaním, obdržať optimálne riešenie. Aby sme zákazníkovi poskytli najvyšší možný úžitok, musí riešenie plne zodpovedať predstavám zákazníka.

Zákazníci sú súčasťou odbytového a hodnotového reťazca, teda jedným z trhových partnerov podniku, ktorý chce ponuku získať, alebo ju už raz (viackrát) nadobudol. Základom výrobnjej politiky by malo byť to, čo tento partner požaduje, a nie to, čo si podnik myslí, že by mal vyrábať.

Problémy zákazníkov sú vo svojom celkovom stvárnení k dispozícii individuálne. Z tohto dôvodu si vyžadujú riešenia šité na mieru, s čím sú väčšinou spojené vysoké náklady. Tu sa odporúča zhrnúť podobných, často sa vyskytujúcich individuálnych problémov. Podobné problémy zákazníkov sú vlastne očakávaniami úžitku špeciálnej trhovej skupiny alebo segmentu. Vedenie podniku musí poskytnúť takú ponuku, že táto napriek dôkladným kompromisom obsírne splní potreby všetkých odberateľov, ktorí boli pridelení k špeciálnemu trhovému segmentu.

Problémy zákazníkov je nutné okrem toho členiť podľa znakov, vlastností, požiadaviek, atď., kvantifikovať ich a definovať. Z tohto dôvodu je nevyhnutné, aby podnik viedol dialóg so zákazníkom. Tak možno prania zákazníkov „preložiť“ do požiadaviek na podnik. Častokrát ani sám zákazník nepozná svoj problém, alebo ho nedokáže správne formulovať. Tu by mali pomôcť špeciálne školení odbytoví pracovníci. Okrem toho je ich úlohou identifikovanie zmenených, potencionálnych a budúcich zákazníkových problémov a to ešte pred konkurenciou. Chybné kroky, ale aj dôležité úspechy u zákazníkov sú častokrát upozornením na nové riešenia. Preto by pre výrobnú politiku mali platiť nasledujúce požiadavky :

- nepretržité vykonávanie analýz zákazníckych problémov na aktuálnych a potencionálnych trhoch
- kreatívnosťou zistiť príslušné trhovú segmenty

- nové riešenia musia byť ponúkané včas a musí byť k dispozícii dostatok času pre vývoj a výskum, výrobu a prípravu trhu
- špeciálne segmenty, medzery na trhu je treba zistiť skôr ako konkurencia

### 1.1 Znaky zákazníkov

Pomocou znakov zákazníkov definuje marketing takzvané trhové segmenty, v ktorých sú združení potencionalni odberatelia s podobnými potrebami. Týchto zákazníci teda hodnotia všetky znaky ponúkaného produktu podobne.

Kritériá trhovej segmentácie môžeme zhrnúť do nasledujúcich piatich bodov:

- sociálno-demografické znaky: vek, pohlavie, civilný stav, postavenie v rodine, veľkosť rodiny, príjem (rodinný, osobný, disponibilný), povolanie, vzdelanie, sociálna trieda, rasa, vyznanie,..
- geografické znaky: oblasti, regióny, štruktúra oblasti, klimatické a topografické podmienky
- psychologické znaky („osobnosť“): snaha o výkon, snaha o spoločnosť,
- objektívne znaky správania vzhľadom na určité oblasti produktu: vlastníctvo určitého spotrebného tovaru, nákupná sila, intenzita nákupu produktov určitej skupiny, vernosť zákazníka určitej značke, rytmus nákupu,..
- psychologické znaky vzhľadom na určité oblasti produktu: životný štýl, okrajové postoje, centrálné postoje, záujem o informácie, vedomosti o ponúkanom predmete,..

Zo (duševného) zjednotenia množstva podobných indivíduí, podobných záujmov, vzťahov, spolupatričnosti a identifikácií sa tvoria sociálne skupiny, ktoré sa delia v rámci tvorby cieľových skupín, resp. segmentov na: jazykové, vekové, náboženské, majetkové, kultúrne, národnostné skupiny,....

### 1.2 Postoje zákazníkov

Postoje zákazníkov majú svoj pôvod v motívoch. „ Motívy popisujú stav pripravenosti (ochoty) správať sa v určitej situácii, voči určitému produktu, idej, veci pozitívne alebo odmietavo“<sup>1</sup>.

Hodnotenie správania sa zákazníkov má viesť k spoznaniu kritérií, podľa ktorých sa zákazník správa pri rozhodovaní sa pre určitý produkt a čím a ako bude produkt vnímaný, aby sme na základe toho mohli odvodiť príslušné závery pre plánovanie výroby a kvality.

Podľa Böckera<sup>2</sup> možno postojom pripísať nasledujúce trhovo relevantné znaky:

- vzťahujú sa na určitý objekt alebo myšlienku
- získať ich možno učiacim procesom a zakladajú sa na skúsenostiach a predstavách, s ktorými sa zákazník identifikuje.
- jednotlivé postoje sú vo vzájomnej súvislosti a sú navzájom prepojené, pričom možno vychádzať z jedného centrálného postoja, ktorý je relatívne stabilný.
- postoje podliehajú neustajnej zmene, resp. procesu zmeny

Tabuľka 1 Uplatnenie potrebových štruktúr na príklade modelu VW-Golf

	<b>Spoznanie hodnotových predstáv a vytvorenie úžitku pre zákazníka</b>	
<b>Štruktúra potrieb, hierarchia</b>	<b>Potreby vzťahujúce sa na automobil</b>	<b>Vytvorené kvantifikovateľné a kvalifikovateľné podnety produktu u VW Golf GTI</b>
V Sebarealizácia	Variabilita, mnohostrannosť použitia a individuálnosť	Motory a mnohotvárnosť vybavenia, funkčnosť
IV Status, stav	Vzhľad, výkon, image	Golf GTI
III Komunikácia	Komfort, vybavenie, vplyv na životné prostredie,	Viac priestoru vo vnútri golfu II, zhodnotenie vybavenia, zlepšenie komfortu golfu II/Golf Carat
II Istota	Istota, kvalita, služba zákazníkom, dobré skúsenosti	Stálosť modelu, spoľahlivosť, 6-ročná záruka, prednosti v kvalite
I Sebazáchova	Hospodárnosť, cena, spotreba, cena pri ďalšom predaji	Naftový motor, pokles spotreby

Zdroj: Kramer, F.:Modulare Unternehmensführung

Vzhľadom na vnímanie platí, že informácie môžu byť subjektívne prijaté a interpretované, ale aj vedome či nevedome zmenené. Môžeme teda tvrdiť, že informácie:

- budú akceptované, len ak zodpovedajú aktuálnej potrebe
- budú prijaté, len ak sú podobné doterajším poznatkom a skúsenostiam.

„Motívy sú utajené, nie otvorene vystupujúce, teda skryté stavy, ktoré v prípade

<sup>1</sup> Kramer, F.: Modulare Unternehmensführung

<sup>2</sup> Böcker, F: Marketing,

aktualizácie smerujú ľudské konanie určitou intenzitou a určitým smerom. Pocit nedostatku, vonkajšie vplyvy, prania atď. podnietia motiváciu. Pre každé ľudské správanie možno definovať motívy na objasnenie.“<sup>3</sup>

Na objasnenie druhu a štruktúry ľudských motívov vypracoval Maslow teóriu motivácie, ktorej príkladom praktického využitia je tabuľka 1 vychádzajúca z Maslowovej pyramídy potrieb.

### 1.3 Nákupné správanie sa zákazníkov

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

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

Potreby z pohľadu marketingu sú z časti nezmeniteľné a z časti zmeniteľné prania všetkých účastníkov hospodárskeho procesu po tovare na uspokojenie potrieb.

Kupujúci uspokojujú svoje potreby v závislosti od ich subjektívnych predstáv, prání, skúseností, kritérií hodnotenia, t.j. ohľadom plnenia potrieb konajú emocionálne a vo všeobecnosti v prípade uspokojenia potreby reagujú na rozdielnú ponuku a predajú akciu ponúkatel'a rozdielne, pretože:

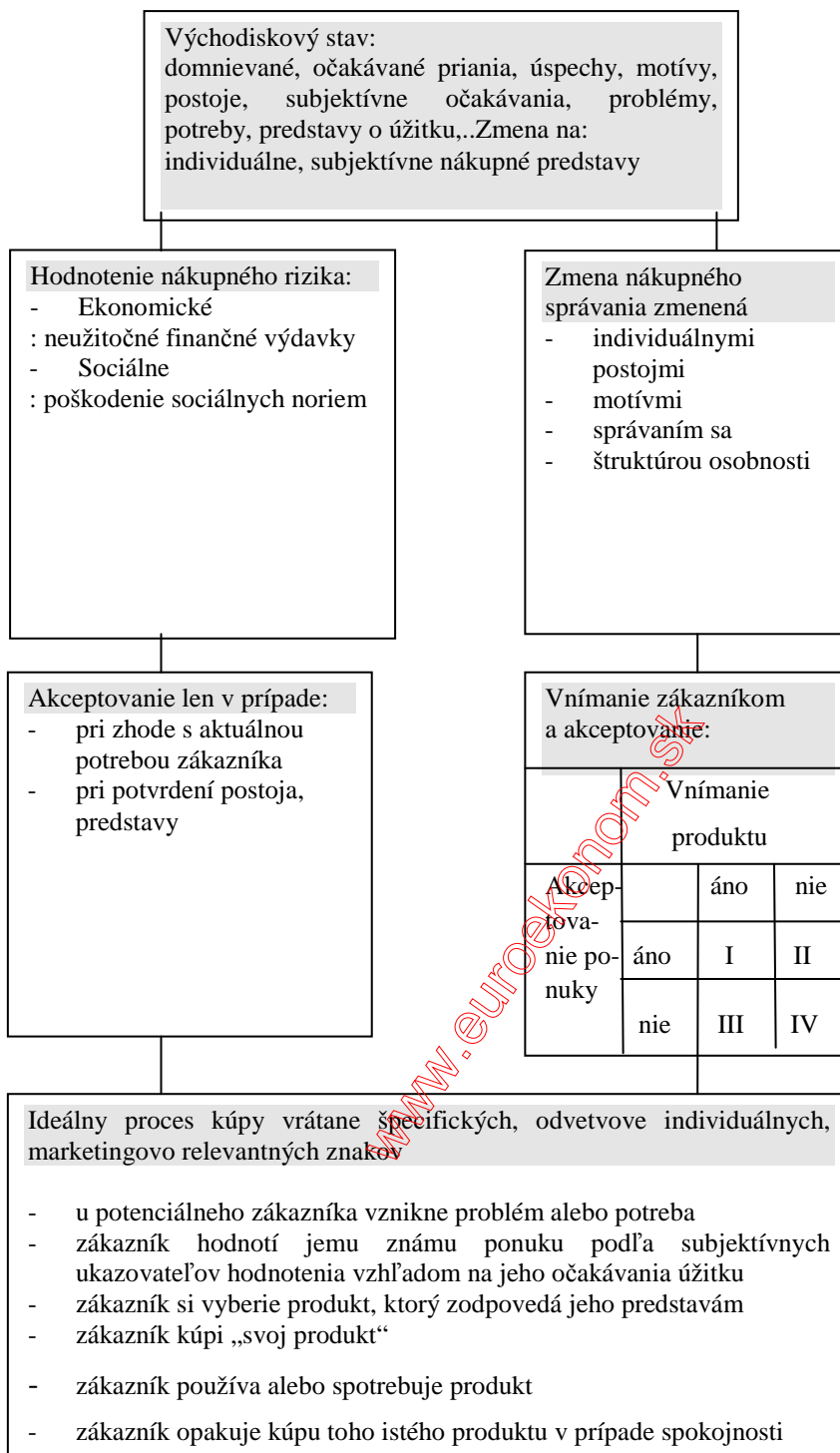
- jednotlivci si želá, určuje štruktúru, tvorí a posudzuje rovnaké produkty rozdielne
- jednotlivci hodnotí a kladie dôraz na špecifické kritériá odlišne

### 1.4 Nákupný proces

Ideálny nákupný proces je pomocnou veličinou pre rozvoj marketingového konceptu. V podstate môžeme povedať, že nákupný proces začína vznikom problému alebo potreby potenciálneho zákazníka.

Obrázok 1 Relatívne vplyvy a súvislosti následkov nákupného procesu.

<sup>3</sup> Trommsdorff, V.: Konsumentenverhalten



Zdroj: Kramer, F.: Modulare Unternehmensführung

Zákazník hľadá vhodné riešenie na základe určitej základnej predstavy. Jemu známu ponuku hodnotí na základe subjektívnych hodnôt hodnotenia vo vzťahu k očakávaniam úžitku. Na základe tohto porovnania si zákazník vyberie produkt, ktorý odpovedá jeho očakávaniam. Po kúpe nasleduje potreba alebo spotreba produktu a u spokojných zákazníkov dôjde k opakovanej kúpe toho istého produktu. Prehľadnejšie je nákupný proces zobrazený na obrázku 1.

Proces kúpy nemusí byť uskutočnený jednou osobou, ale omnoho častejšie sa na ňom podieľajú aj iné osoby, napr. členovia rodiny.

Podnikovo-hospodárske modelové predstavy chápu kúpne procesy ako racionálne, hospodársky orientované skutky a orientujú sa podľa nasledujúcich kritérií:

- myslenie konzumentov je potrebovo a problémovo orientované
- konzumenti majú všetky poznatky o trhu a produkte
- konzumenti nemajú žiadne značkové preferencie
- konzumenti hodnotia všetky značky vzhľadom na dostupnosť a čas obstarania rovnako a berú do úvahy všetky relevantné kritériá orientované do praxe
- konzumenti majú plnú rozhodovaciu voľnosť, nie sú ovplyvňovaní treťou osobou a sú voľní od predchádzajúcich skúseností

Marketingová prax však dokazuje značné výkyvy od týchto predstáv. Dôvodom sú individuálne predstavy o kúpe, rôzne motívy kúpy, tak ako aj rôzne štruktúry osobností a spôsoby správania sa. V dôsledku toho správanie zákazníka nezodpovedá vyššie popísanému ekonomickému typu. Jeho rozhodovania sú ovplyvňované subjektívnymi, resp. obmedzene racionálnymi vnemami. Takisto môžeme povedať, že dopyt po produkte klesá so stúpajúcou cenou, avšak v prípade prestížnych produktov stúpa s cenou aj dopyt. Rastúci dopyt môže byť vyvolaný tretími osobami (reklama, populárne osobnosti, športovci,...) a pokles dopytu môže nastať aj dopytom zákazníkov z inej sociálnej vrstvy (snobizmus).

## 1.5 Analýza problému zákazníkov

Analýza problému zákazníkov je posledným krokom plánovania produktu. V podstate ide o formulovanie hlasu zákazníka, definovanie úrovne nárokov, stanovenie znakov kvality, vytvorenie matice kvality, stanovenie cieľovej ceny a cieľových nákladov a určenie bodu pre vstup na trh.

### 1.5.1 Zákazníkov hlas (voľný preklad oficiálneho názvu „customer voice“)

Formulovanie zákazníkovo hlasu predpokladá zistenie zákazníkom požadovanej kvality, resp. predtým spomenutých základných požiadaviek. Pri požiadavkách na atraktivnosť existujú možnosti diferenciácie a záleží od „talentu ponúkatel'a“ ako ich využije. Splnenie základných požiadaviek je „povinným programom“, pokiaľ požiadavky na atraktivnosť sú „voľnou zostavou“.

V tejto fáze plánovania kvality sa treba zamerať na čo najvyšší stupeň konkretizovania požiadaviek. Tabuľka 2 ukazuje, ako môže byť konkretizované želanie ľahkej ovládateľnosti určitého prístroja.

Tabuľka 2 Príklad konkretizácie zákazníkovoho želania

Primárny stupeň	Tretí stupeň
Pranie zákazníkov: - ľahká ovládateľnosť prístroja	Hľadanie konkrétnych podrobností <b>: obsluhujúci sa nemá unaviť</b> - pracovná výška a poloha majú byť prestaviteľné - prakticky žiadne tepelné žiarenie - individuálne možnosti prispôsobenia na obsluhujúceho - príjemné zladenie farieb - .....
Sekundárny stupeň	<b>: princíp ovládania má byť ľahko zrozumiteľný</b>
<b>Možný obsah požiadaviek kvality resp. prání zákazníkov</b> : obsluhujúci sa nemá unaviť : princíp ovládania má byť ľahko zrozumiteľný : ľahké zaučenie pracovníkov : chybná obsluha má byť ľahko napravitel'ná : .....	<b>: ľahké ovládanie</b> - rýchlejšia výmena náradia alebo produktu - jednoduchšie dopĺňanie a vyprázdňovanie - malá potreba sily <b>: chybná obsluha má byť ľahko korigovateľná</b> - chybné nitovanie ľahko napravitel'né - obnova rýchlo uskutočniteľná

Zdroj: vlastný výskum

Tabuľka 3 Transformácia požiadaviek zákazníkov na kvantifikovateľné znaky kvality

(príklad: obsluhujúci stroja sa nemá unaviť)

Požiadavky zákazníkov	→	Kvantifikované znaky kvality
Nastaviteľná výška, poloha	→	Prestavenie výšky zo 75 na 115cm
Rýchla výmena produktu	→	Vymeniteľný prívodný bubon
Jednoduchšie plnenie/	→	Vyprázdniteľný otvor bubna
Žiadne vyžarovanie tepla	→	Motor vzadu alebo špec. izolácia
.....	→	.....

Zdroj: vlastná tvorba

Vymenovanie konkrétnych čiastkových obsahov však nepostačuje. Omnoho dôležitejší je krok, v ktorom dochádza ku kvantifikácii znakov kvality. Príkladom je tabuľka 3.



Tabuľka 4 6W - šesť cieľených formulácií otázok podľa Kaizena (MU=jap., zlepšovanie)

Kto (wer)	Čo (was)	Kde (wo)
1. Kto to urobí?	1. Čo treba robiť?	1. Kde sa to má urobiť?
2. Kto to práve robí?	2. Čo sa práve teraz robí?	2. Kde sa to robí?
3. Kto to mal urobiť?	3. Čo by sa malo spraviť?	3. Kde by sa to malo robiť?
4. Kto to ešte môže urobiť?	4. Čo ešte možno urobiť?	4. Kde sa to ešte môže robiť?
5. Kto to má ešte robiť?	5. Čo sá má ešte urobiť?	5. Kde ešte sa to má robiť?
6. Kto robí 3 MU?	6. Ktoré 3 MU sa robia?	6. Kde sa robia 3 MU?
Kedy (wann)	Prečo (warum)	Ako (wie)
1. Kedy to bude robené?	1. Prečo to robí?	1. Ako sa to robí?
1. Kedy to bude naozaj robené?	2. Prečo sa to má urobiť?	2. Ako sa to naozaj robí?
3. Kedy sa to má robiť?	3. Prečo sa to má urobiť tu?	3. Ako sa to má robiť?
4. Kedy inokedy to môže byť spravené?	4. Prečo sa to potom robí?	4. Možno túto metódu použiť aj v iných oblastiach
5. Ešte kedy to má byť spravené?	5. Prečo sa to tak robí?	5. Ako to tiež ešte možno urobiť?
6. Sú použité 3MU?	6. Vyskytujú sa 3MU v spôsobe myslenia?	6. Vyskytujú sa 3MU v metóde?

Zdroj: Imai, M.: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb

Častokrát si sami zodpovední sťažujú zisťovanie prianí a problémov zákazníkov. Kramerovci ponúkajú preto niekoľko podnetov, ako možno tento problém zvládnuť:

- prevziať doslovné výpovede zákazníkov (odkazy, poznámky, priania, požiadavky, návrhy, informácie, údaje)
- cielene formulovanými otázkami popísať čo najjasnejšie obsah: Kto je mienený? Kde? Čo? Kedy? Ako? Prečo? v zmysle „6W“ podľa Imaia (tabuľka 4)
- zatriedovať do skupín
- od prípadu k prípadu viesť nové rozhovory so zákazníkmi a vyjasnenie si vecí.

### 1.5.2 Stanovenie skupín úrovni nárokov

Ak sú presné potreby zákazníkov zistené a definované, prejde podnik k stanoveniu stupňa jednotlivých úrovni nárokov. Nie každá skupina zákazníkov má totiž tie isté požiadavky na produkt. Je treba si teda overiť, či má byť vyvinutý výkon pre všetky segmenty alebo diferencované výkony pre určité segmenty.

### 1.5.3 Stanovenie znakov kvality

Ide tu vlastne o zmenu výpovedí zákazníkov na jednotlivé označenia kvality ako geometria, kinematika, istota, ergonómia, použitia, údržba, recyklovanie, náklady, členenie podľa hlavných, vedľajších a doplnkových výkonov.

Obrázok 2 -Matica kvality (príklad)

Kvantifikované znaky kvality			Základ stavby		Elektrický pohon		Prívod		nástroj	
			Zmena výšky 75 .....115 cm	Hĺbka 160 cm	Rozmiestnenie	Akumulátor	Prípojka	Príjem	Tvar	
1. stupeň	2. Stupeň	3. stupeň								
Lahká ovládateľnosť	Ovládač sa nemá unaviť	Prispôsobivá prac. výška, poloha,	●			▲	○	○	○	
		Nízke tep. žiareie	○	○	●	○	○	○	○	
		.....								
		.....								
		Lahko obsluhovateľné	Rýchla zmena výroby/nástroja	▲			●	●	●	●
			Jednoduché plnenie, vyprázdňovanie	●			●	○	○	○
	.....									

● silná korelácia

▲ stredná korelácia

○ slabá korelácia

Zdroj: Kramer, F.: Modulare Unternehmensführung

### 1.5.4 Zostaviť maticu kvality

Požiadavky odberateľov („reč zákazníka“) treba presadiť do aktivít podniku („reč podniku“). V popredí stojí otázka, ako môžu byť požiadavky („was?“) technicky

presadené, resp. realizované („wie?“). Oddelenie výskumu + vývoja a marketingu zistia, aký druh korelácie medzi konkrétnymi požiadavkami zákazníkov a kvantifikovanými znakmi kvality existuje. Matica kvality je pritom základom plánovania kvality (obrázok2). Spoznanie znakov s vysokou koreláciou je kľúčom k budúcemu úspechu.

Obrázok 3 Hodnotenie jednotlivých požiadaviek zákazníkov (príklad)

Vplyv požiadaviek zákazníkov celkove					
Požiadavky kvality	Žiaden	Nízky	Stredný	Silný	Veľmi silný
Zmeniteľnosť výšky a polohy prac. plochy					
Prakticky žiadne tepelné žiarenie					
Individuálne možnosti prispôsobenia operátora					
Príjemné farebné zladenie					
Prehľadné základné prvky					
Málo základných prvkov					
Rozmiestnenie ovládacích tlačidiel, pák					
Rýchla zmena produktu / náradia					
Jednoduché dopĺňanie / vyprázdňovanie					
.....					

Zdroj: vlastný výskum

Obrázok 4 Konkurenčné porovnanie požiadaviek kvality (príklad)

Posúdenie porovnateľných konkurenčných riešení					
Požiadavky kvality	- -	-	0	+	++
Zmeniteľnosť výšky a polohy prac. plochy					
Prakticky žiadne tepelné žiarenie					
Individuálne možnosti prispôsobenia operátora					
Príjemné farebné zladenie					
Prehľadné základné prvky					
Málo základných prvkov					
Rozmiestnenie ovládacích tlačidiel, pák					
Rýchla zmena produktu / náradia					
.....					

Zdroj: vlastný výskum

Do matice kvality plynú tiež váhy jednotlivých požiadaviek zákazníkov, ako aj výsledky konkurenčného porovnávania. Treba teda zistiť vplyv jednotlivých požiadaviek na kvalitu celkove (obrázok 3), a potom na základe porovnateľných

konkurenčných výrobkov uskutočniť hodnotenie riešení pre porovnateľné požiadavky kvality (obrázok 4).

### 1.5.5 Stanovenie cieľovej ceny

Podnik, ktorého nákladový manažment je orientovaný na odberateľov sa pri stanovení ceny pýta „Čo nás, resp. zákazníkov môže produkt stáť?“ a nie „Čo nás bude produkt stáť?“. V praxi je často rozšírené zisťovanie nákladov až po návrhu produktu a jeho konštrukcii. Po pripočítaní ziskovej prirážky dôjde k stanoveniu konečnej ceny, pričom podnik neberie do úvahy cenu, ktorú je zákazník ochotný pri danej cene a použiteľnosti zaplatiť.

### 1.5.6 Návrh produktu a zostavenie zoznamu povinností

Výsledky plánovania kvality vyúsťujú do konkrétneho návrhu produktu. Ak došlo v procese plánovania ku chybám, budú sa ich dôsledky prejavovať v celom procese plánovania. Preto platí:

- podľa zásady predchádzať chybám namiesto odstraňovania chýb
- spoznať a odstrániť chyby už v začiatkových fázach.

To predpokladá vybudovanie adekvátneho celého riadenia kvality a naplniť ho životom.

Len tak sa môže podariť prechod od tradične fungujúceho podniku k novému postoju podniku orientovanému na proces a projekt, ktorý sa rýchlejšie prispôbuje okoliu podniku.

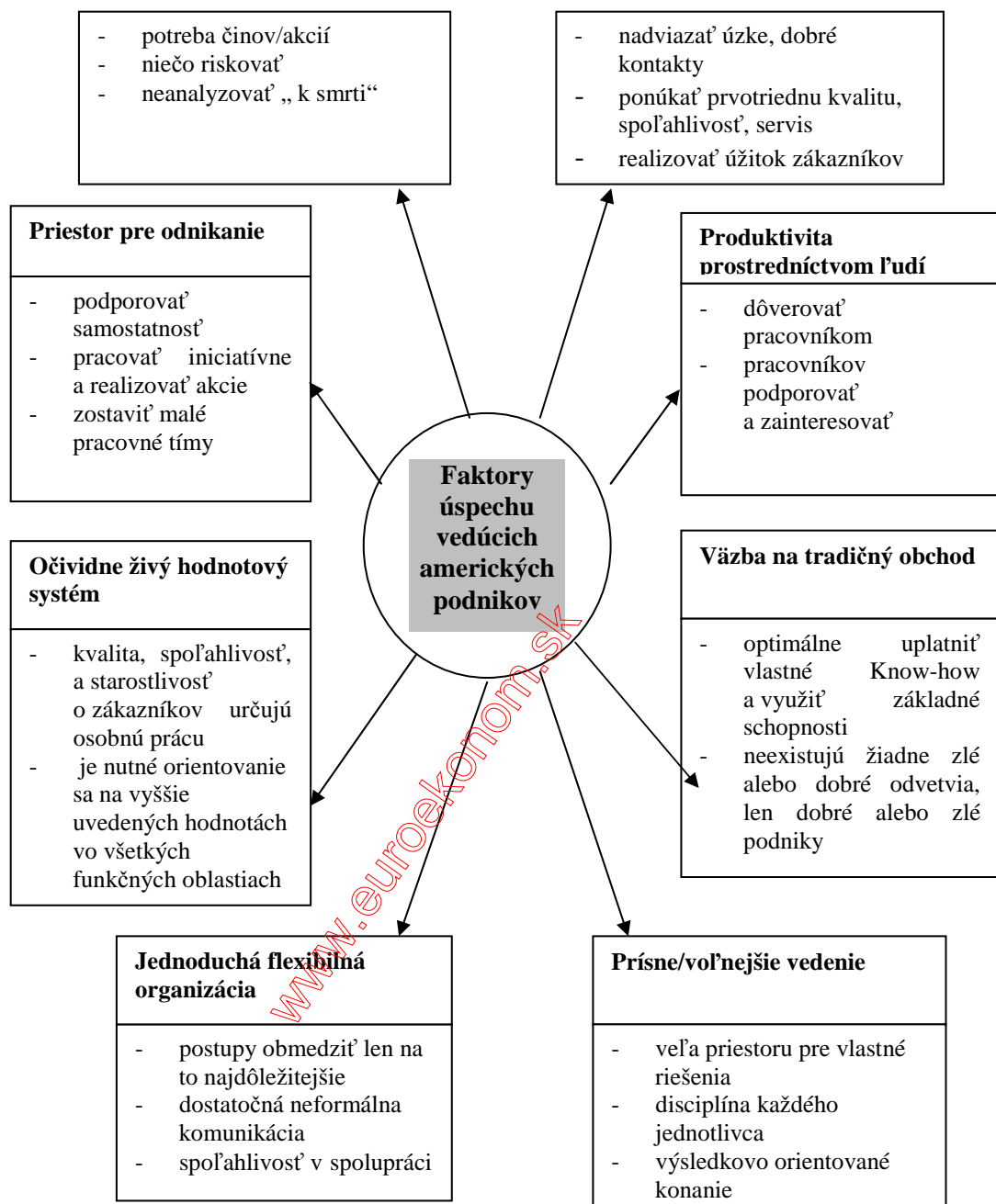
## 1.6 Blízkosť k zákazníkovi a odbyť

Jedným z veľmi dôležitých faktorov pre marketing je stála blízkosť k zákazníkovi. Blízkosť k zákazníkom znamená: zisťovanie dôležitých informácií permanentnými (osobnými) kontaktmi k rozhodujúcim osobám, napr. nové problémy zákazníkov, ich potreby, prania a väčšie nákupné vplyvy vzhľadom na nové produkty, trendy, potreby, ...

Obrázok 5 Faktory úspechu vedúcich amerických podnikov

Konanie má prednosť

Blízkosť k zákazníkovi



Zdroj: Peters, T.J., Waltermann, R.H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen

Peters/Waltermann popisujú v jednom z ich diel faktory úspechu, ktoré pomohli vedúcim podnikom v USA k úspechu (obrázok 5). Medzi nimi je aj blízkosť k zákazníkom.

Pod pojmom blízkosť k zákazníkovi rozumieme:

- priblíženie sa k zákazníkovi, vyjdenie mu v ústrety, byť stále pripravený, vážiť si ho, byť „posadnutý“ snahou splniť jeho požiadavky optimálnymi riešeniami. Jedným z dôležitých nástrojov sú práve rozhovory so zákazníkmi (obrázok 6).

Obrázok 6 Zoznam otázok pre rozhovor so zákazníkom

1. Druh spolupráce s nami? Spôsob zaobchádzania? Vzťahy? Dostupnosť?  
Ochota informovať?  
Reakcia: rýchla? pomalá?  
Chod organizácie? jednoduchý? komplikovaný?
2. Kvalita spolupráce  
Poradňa? Produkty? Informácie? Servis? Služby zákazníkom? Školenie?
3. Prispôsobený na mentalitu zákazníkov?  
Ochota a pripravenosť poskytovať služby?
4. Jasné pravidlá správania sa voči zákazníkovi?  
.....pri reklamáciách? pri požadovaní informácií?,
5. Kontakty vedenie podniku/zákazník? Vedenie predaja/zákazník?,..

Zdroj: vlastný výskum

- vytvorenie organizačných predpokladov na vyhovie požadovaným nevyhnutnostiam. Na to nám posluži zoznam otázok na obrázku 7. Tento nám ponúka východiskové body na zlepšenie súčasných vzťahov k zákazníkovi.

Obrázok 7 Zoznam otázok na zobrazenie situácie

1. Kto sú zákazníci: (Kde? Ich program? Význam?.....?)  
a) naši zákazníci? .....  
c) takí ako aj takí zákazníci .....
2. Prečo a čo kupujú u nás? Prečo kupujú u konkurencie, prečo nie u nás?
3. Čo robíme momentálne preto, aby sme získali zákazníkov konkurencie a potencionálnych zákazníkov?
4. Čo by sme mohli urobiť, čo by sme museli urobiť, na získanie zákazníkov?
5. Ktoré ťažkosti, problémy možno ešte u zákazníkov spoznať? Ktoré riešenia im chýbajú?
6. Ktoré konkurenčné produkty môžeme nahradiť, vytlačiť do úzadia?
7. Ktoré nebezpečenstvá existujú pre naše produkty ?
8. Akú vysokú potrebu má zákazník? Dnes, v nasledujúcich 2 ...5 rokoch?
9. Ktoré novinky plánuje zákazník?
10. Čo mu pre to môžeme ponúknuť, resp. vyvinúť?

Za

- poukázanie na výraznú prítomnosť na trhu najlepšou kvalitou, dodateľnosťou, servisom a poradňou
- vedenie zmysluplných a užitočných rozhovorov so zákazníkmi , predovšetkým v zmysle budúceho vývoja produktov

Realizovať blízkosť k zákazníkovi znamená nadväzovanie kontaktov ku zákazníkovi a ich pestovanie. To vyžaduje predovšetkým osobné schopnosti na sprostredkovanie úžitku zákazníkovi. Pracovníci odbytu by preto mali zodpovedať nasledujúcim požiadavkám:

- vynikajúce vedomosti o produkoch a ich použití, mať plné pochopenie pre problémy odberateľov
- trhovo a zákaznícky orientované myslenie a konanie
- tvoriť vlastné stratégie odbytu a presadiť vlastné inovácie produktov
- načas spoznať zmeny zákazníckych problémov, tak ako aj zmeny konkurencie a trhu
- vyhľadať nových (potencionálnych) zákazníkov a oblasti použitia pre vlastné produkty
- vo vlastnom podniku zastupovať záujmy zákazníkov a naopak
- byť schopný vyhľadávať a pestovať dlhodobé vzťahy so zákazníkom
- poznať náklady produktu a výhody produktu voči konkurenčným výrobkom.

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)