

# V ORGANIZÁCIÍ ZAMERANEJ NA KVALITU ZÁKAZNÍKOM VŠETKO ZAČÍNA AJ KONČÍ

**Ing. Jana Urdziková, Doc. Ing. Jarmila Šalgovičová, CSc.**

*Slovenská technická univerzita v Bratislave, Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave, Paulínska 16,  
917 24 Trnava, Slovenská republika, [jana.urdzikova@stuba.sk](mailto:jana.urdzikova@stuba.sk), [jarmila.salgovicova@stuba.sk](mailto:jarmila.salgovicova@stuba.sk)  
Slovak University of Technology in Bratislava, Faculty of Material Sciences and Technology in Trnava,  
Paulínska 16, 917 24 Trnava, Slovenská republika, [jana.urdzikova@stuba.sk](mailto:jana.urdzikova@stuba.sk), [jarmila.salgovicova@stuba.sk](mailto:jarmila.salgovicova@stuba.sk)*

## **Abstrakt**

Príspevok pojednáva o význame a postavení zákazníka vo vzťahu k podnikateľským subjektom. Poukazuje na problémy komunikácie s nespokojným zákazníkom a riešenie prípadných sporov s ním. Prínos príspevku spočíva v zdôraznení významu monitorovania nespokojností zákazníkov, ale aj v odporúčaní spojených so systémovým prístupom k organizácii a manažérstvu sťažností a reklamácií v organizáciách.

## **Kľúčové slová**

Zákazník, organizácia, nespokojnosť, sťažnosť, reklamácia

## **Key Words**

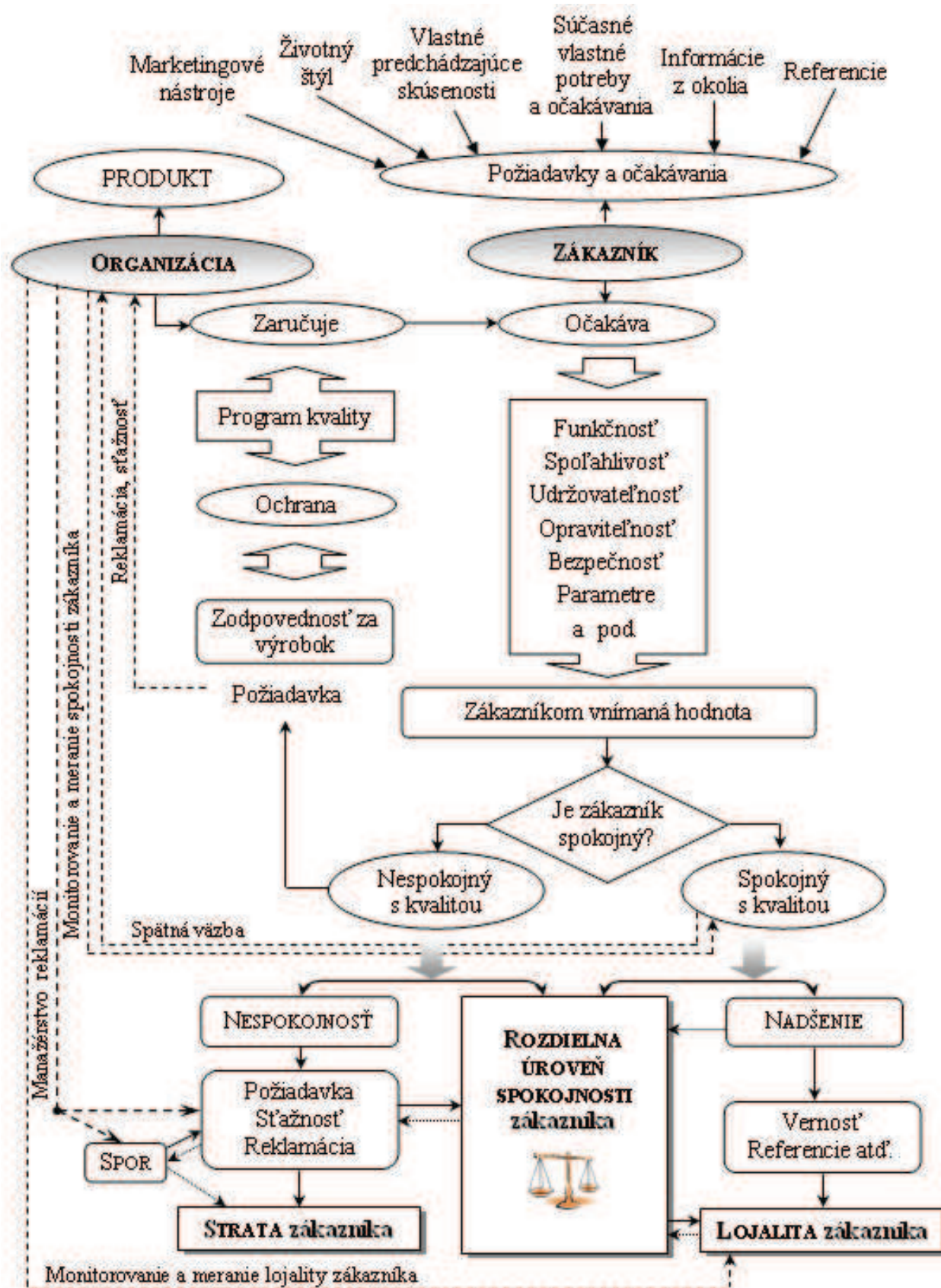
Customer, Organization, Discontent, Complaint

## **1 Úvod**

V súčasnosti prežiť a vynikať v silnom konkurenčnom prostredí nie je vôbec jednoduché. Ak chce podnikateľský subjekt dosiahnuť želaný úspech, musí pružne a efektívne reagovať na zmeny, ktoré v trhovom prostredí nastali, pretože jedine zákazník určí, ktorý produkt je kvalitný a teda ktorý podnikateľský subjekt je konkurencieschopný. Vzhľadom k tomu je hlavným cieľom úspešnej organizácie deklarované dosiahnutie spokojnosti zákazníkov a niet pochyb, že tento cieľ sa do určitej miery dá splniť aj formou eliminácie ich nespokojnosti. Variantnosť, variabilita ponúkaných produktov, značný vplyv ľudského faktora na vzťah zákazník – organizácia a napokon aj značný vplyv individuálnych požiadaviek na tento vzťah zapríčiňujú, že nespokojnosť, ktorej najčastejším výrazovým prostriedkom sú sťažnosti a reklamácie, je vážnym problémom, ktorý treba brať do úvahy a riešiť ho tak z hľadiska marketingu, ako aj systému manažérstva kvality. Je potrebné prepojiť a využiť názory, prístupy, metódy a techniky oboch oblastí, marketingu a manažérstva kvality, smerujúce ku kvalite komunikácie so zákazníkom v procese optimalizácie práce so sťažnosťami a reklamáciami.

## **2 Zákazník a jeho význam**

Norma ISO 10001:2007 definuje zákazníka ako „organizáciu alebo osobu, ktorá prijíma produkt, napr. spotrebiteľ, klient, konečný užívateľ, maloobchodník, beneficiant – príjemca, ktorý má z produktu benefity, kupujúci [1]“. Vo vzťahu voči organizácií môže byť zákazník interný alebo externý. Norma ďalej uvádza, že pojem zákazník zahŕňa aj potenciálnych zákazníkov. Zjednodušene môžeme povedať, že zákazníkom myslíme kohokoľvek, komu odovzdávame výsledky vlastných aktivít.



Obr. 1 Prepojenie medzi organizáciou a zákazníkom smerujúce ku spokojnosti zákazníka.

V konkurenčnom prostredí zohráva veľmi podstatnú úlohu *vzťah organizácia a zákazník*. Organizácie kvalitu produktov zabezpečujú a zákazníci kvalitu produktov očakávajú a spotrebúvajú. Pre jednotnosť pohľadu na problematiku uvedeného vzťahu vznikla schéma – obr. 1, ktorá znázorňuje prepojenie oboch zainteresovaných strán smerujúce ku spokojnosti zákazníka. Zákazníkom všetko začína a zákazníkom všetko aj končí, a preto je pre organizácie zo strategického hľadiska dôležité, aby sa orientovali na zákazníka, poznali ho a hlavne akceptovali jeho potreby, požiadavky a želania pri svojich podnikateľských aktivitách.

Od vzniku potreby až po hodnotenie produktu zákazníkom, prechádza zákazník jednotlivými fázami: [4], [5], [7], [8]

- a) *Hľadanie – začiatkové štádium rozhodovacieho procesu* – v tejto fáze vznikne potreba, ktorá môže vyvierať z vnútorného podnetu človeka alebo ju môžu vyvolať externé vonkajšie podnety (podnety z okolia). Zákazník si vytvorí určitú predstavu o produkte, ktorý potrebuje a hľadá najlepšiu cestu, ako ju uspokojiť. Dôležitú úlohu však hrá ako si definuje potrebu. Podľa toho si zákazník vytvorí zoznam dostupných vyhovujúcich dodávateľov (organizácií). Už v tejto fáze začína zhromažďovať informácie, ktoré budú slúžiť ako základ pre rozhodovanie o kúpe produktu. Na jednej strane zákazník vníma podnety vyvíjané zo strany organizácií a na strane druhej prijíma informácie a referencie od okolia (rodina, priatelia, známy, iní zákazníci a pod.). Fáza hľadania postupne prechádza do fázy rozhodovania.
- b) *Rozhodovanie* – fáza, ktorá je veľmi silne ovplyvnená mnohými faktormi nielen marketingovými nástrojmi, ale predovšetkým vlastnými predchádzajúcimi skúsenosťami, životným štýlom, či pozitívnymi alebo negatívnymi, referenciami a informáciami z okolia získavanými od samotného počiatku vzniku potreby. Na základe informácií, pocitov, znakov produktov atď. vznikajú rôzne alternatívy, ktoré zákazník hodnotí a vyberá postupne správneho dodávateľa (organizáciu).
- c) *Realizácia – rozhodnutie o nákupe* – zrealizuje sa obchod, resp. nie. Záleží od výsledku z predchádzajúcej fázy, pričom zákazník môže byť ešte ovplyvňovaný nástrojmi starostlivosti o zákazníkov.
- d) *Hodnotenie* – po nákupe zákazník vníma reálnu hodnotu toho, čo získal. Posudzuje, či produkt spĺňa jeho očakávania a uspokojuje jeho potrebu, pokiaľ možno bez vedľajších negatívnych efektov a rizík. Práve teraz je dôležité, či pôvodné očakávania neboli príliš vysoké, akým spôsobom sa vyvíjala zákaznícka skúsenosť, či boli sťažnosti včas diagnostikované a odstránené, ako reagoval dodávateľ teda organizácia na zmeny v očakávaní a pod. Táto fáza nadväzuje opäť na prvú.

Práve vo fáze hodnotenia zákazník vníma skutočnú hodnotu produktu, porovnáva so svojimi požiadavkami, s vnútornými predstavami, očakávaniami, želaniami, na základe čoho sa vzbudí pocit spokojnosti alebo nespokojnosti s daným produktom. Spokojnosť zákazníka môžeme teda chápať ako kladný postoj zákazníka k naplneniu jeho požiadaviek v danom čase s konkrétnym produktom. A naopak nespokojnosť zákazníka môžeme chápať ako negatívny postoj zákazníka k naplneniu jeho požiadaviek v danom čase s konkrétnym produktom. Z uvedeného vyplýva, že ak sa očakávaný výsledok potvrdí, alebo prekoná, vytvára sa spokojnosť zákazníka, ale ak skutočný výsledok zaostáva za očakávaným, zákazník je sklamaný, nespokojný. Zákazník si vlastne kúpou produktu, kupuje jeho hodnotu, pokiaľ možno bez vedľajších efektov a rizík.

O spokojnosti a lojalite zákazníka sa toho už veľa popísalo a preto sa zamerajme na druhú a menej príjemnú stránku – nespokojnosť zákazníka, pretože pri jej podcenení a neriešení, má ďalekosiahlejšie dôsledky.



### 3 Nespokojný zákazník a prejavy jeho nespokojnosti

Už sme uviedli, že nespokojnosť zákazníka môžeme chápať ako negatívny postoj zákazníka k naplneniu jeho požiadaviek v danom čase s konkrétnym produktom, teda ak skutočný výsledok zaostáva za očakávaným. Nespokojnosť zákazníkov spájame s pocitmi sklamaní až rozčúlenia, ktoré vyplynú z výsledku porovnania očakávaného výkonu produktu, s vnímaným skutočným výkonom. Čím je rozdiel medzi očakávaním a výkonnosťou produktu väčší, tým väčšia je nespokojnosť zákazníka.

Je preto nevyhnutné skúmať činitele vplývajúce na zvyšovanie nespokojnosti zákazníka, ktoré môžu byť buď objektívnymi alebo subjektívnymi. K objektívnym činiteľom vplývajúcim na zvyšovanie nespokojnosti patrí napr.: variantnosť výberu, nemožnosť vyskúšať produkt a tiež napríklad nemožnosť vrátenia produktu. Množinu subjektívnych činiteľov vplývajúcich na zvyšovanie nespokojnosti predstavujú, okrem malej informovanosti o produkte, najmä tie, ktoré vyplývajú z profilu osobnosti zákazníka. Dôležitú úlohu v nich majú najmä nerozhodnosť zákazníka a jeho nízka sebadôvera, ktorá vedie i v ponákupej fáze k zvýšenému sledovaniu ostatných alternatív a k tomu, že sa zákazník domáha ocenenia nákupu od svojho referenčného okolia. [6]

Nespokojnosť s produktom môže viesť až k takým negatívnym dôsledkom, akými sú napríklad zmena značky, zaujaté neuznávanie spočívajúce v tom, že zákazník nielenže nekúpi daný produkt organizácie, ale nebude kupovať ani produkt inej kategórie tejto organizácie, uprednostnenie konkurencie a šírenie záporného posolstva referenčnému okoliu o produkte, značke a podnikateľskom subjekte. Organizácia nielenže stráca svojho zákazníka, ale môže to mať ešte ďalšie veľmi vážne dôsledky, ku ktorým patrí najmä negatívna reklama, čo znamená, že zákazník vyjadruje svoju nespokojnosť prostredníctvom záporne ladenej osobnej komunikácie so svojim referenčným okolím na tému produkt, organizácia, značka. Treba si však uvedomiť, že svoje negatívne skúsenosti vymenúva zákazník podstatne častejšie ako skúsenosti pozitívne.

Z uvedeného vyplýva, že nespokojnosť zákazníkov s produktom môže v extrémnych prípadoch mať pre organizáciu až ničivé dôsledky vedúce k jej zániku. Je preto potrebné uskutočňovať pravidelný monitoring v tejto oblasti.

Najčastejším prejavom nespokojnosti zákazníka sú sťažnosti a reklamácie. Existuje množstvo definícií, ktorými možno obidva pojmy vysvetliť. Avšak po obsahovej stránke ich môžeme chápať ako synonymá a pri definovaní vychádzať z noriem ISO 10002:2004 a ISO 10001:2007, ktoré definujú sťažnosť ako „vyjadrenie nespokojnosti organizácií týkajúce sa jej produktov alebo samotného procesu vybavovania sťažností, pričom sa explicitne alebo implicitne očakáva odpoveď na riešenie [1], [2]“.

Počet zaregistrovaných sťažností a reklamácií v organizácii patrí k objektívnym ukazovateľom nespokojnosti zákazníkov. Ale je nutné veľmi zreteľne zdôrazniť, že nulové sťažnosti a reklamácie v organizácii z viacerých dôvodov ešte nemôžu slúžiť ako kritérium kvality, pretože nie sú zárukou toho, že organizácia má len spokojných a lojálnych zákazníkov. Preto i monitoring reklamácií a sťažností môže byť považovaný za čiastkový, resp. doplnujúci ukazovateľ spokojnosti zákazníkov.

Dôkazom o význame monitoringu a efektívneho riešenia sťažností a reklamácií zákazníkov v organizáciách a o vážnosti riešenia tejto problematiky vypovedá i fakt, že sa tým zaoberala Medzinárodná organizácia pre normalizáciu a jej výsledok spočíva v návodoch na systémový prístup ku riešeniu sťažností a reklamácií v podobe noriem: [1], [2], [3]

- ISO 10001:2007 – Manažérstvo kvality – Spokojnosť zákazníka – Návody na kódexy správania sa pre organizácie;

- ISO 10002:2004 – Manažérstvo kvality – Spokojnosť zákazníka – Návod na vybavovanie sťažností v organizáciách;
- ISO 10003:2007 – Manažérstvo kvality – Spokojnosť zákazníka – Návod na riešenie sporov mimo organizácie.

Uvedené normy predstavujú pre organizácie návody, ktorými možno úspešne vyriešiť väčšinu sťažností v rámci organizácie bez nutnosti použiť ďalšie časovo náročné a nepríjemnejšie postupy. Normy sú v súlade s normami systému manažérstva kvality ISO radu 9000:2000 a podporujú ciele prostredníctvom efektívnej a účinnej aplikácie procesu riešenia sporov. Môžeme ich však použiť i nezávisle od týchto noriem, ktoré sú v súčasnosti novelizované. Medzinárodné normy ISO 10001, ISO 10002 a ISO 10003 môžeme aplikovať nezávisle alebo vo vzájomnom prepojení. Ak sa však aplikujú spoločne, môžu sa stať súčasťou širšieho a integrovaného rámca pre vyššiu spokojnosť zákazníka prostredníctvom kódexu správania sa, vybavovania sťažností a riešenia sporov. Pretože norma ISO 10001:2007 obsahuje návod na kódexy správania sa organizácií zamerané na spokojnosť zákazníka, ktoré vyjadrujú, čo zákazníci môžu očakávať od organizácie a jej produktov, čím môžu znížiť pravdepodobnosť sťažností a sporov. A ak sťažnosti a spory vzniknú, existencia kódexov správania sa môže stranám pomôcť pochopiť očakávania zákazníka a prístupy organizácie splniť tieto očakávania. Norma ISO 10002:2004 obsahuje návod na interné vybavovanie sťažností týkajúcich sa produktov. V súvislosti s uvedenou normou sa organizáciám odporúča vypracovať efektívny a účinný interný proces vybavovania sťažností. Normu však možno použiť i vtedy, keď sa sťažnosti nevyriešia interne. Na externé riešenie sporov poskytuje norma ISO 10003:2007 návod na plánovanie, navrhovanie, vývoj, prevádzku, udržiavanie a zlepšovanie efektívneho a účinného procesu riešenia sporov, ktoré organizácia sama nevyriešila.

Uvedené normy sú dobrovoľné, nezáväzné a odporúčané návody správania sa a konania, ktoré buď organizácie budú akceptovať a aplikovať vo svojej práci alebo ich nebudú brať na vedomie.

#### **4 Diskusia**

Nevyhnutnosťou je, aby sa problematika riešenia sťažností, reklamácií, resp. sporov dostala do širokého povedomia a to nie len odbornej ale aj laickej verejnosti, samozrejme s individuálnym prístupom k jednotlivým skupinám verejnosti. Už zo samotného názvu príspevku vyplýva, že zákazník je kľúčovou „postavou“ trhového prostredia a rozhodujúci o kvalite, či nekvalite toho-ktorého produktu. Bežne vchádzame do vzťahu organizácia – zákazník (obr. 1). Raz zastupujeme záujmy organizácie, zastávame jej miesto a presadzujeme jej záujmy a inokedy je to opačne, sme zákazníkom s požiadavkami, potrebami a želaniami a vyjadrujúci verejne alebo súkromne svoje pozitívne, či negatívne pocity prejavujúce sa na jednej strane spokojnosťou a na druhej strane nespokojnosťou, sťažnosťami a reklamáciami.

Prínos príspevku spočíva nie len v poukazaní na význam monitorovania sťažností a reklamácií, ale aj v naznačení systémového prístupu k riešeniu sťažností a reklamácií v organizáciách.

#### **5 Závery**

Význam vhodného uplatňovania procesu vybavovania sťažnosti je neodškriepiteľný, nakoľko jeho výsledky ovplyvňujú ďalšie smerovanie organizácie, naplnenia jej stratégie resp. politiky kvality. V mnohých organizáciách je tento proces vnímaný formálne, čo sa odráža i v ďalších súvisiacich procesoch.

Organizácie by si v súčasnosti mali uvedomiť, že zo strategického hľadiska môžu prežiť iba vtedy, keď komunikácia so zákazníkom bude orientovaná na jeho požiadavky a očakávania, pričom prípadná nespokojnosť a reklamácie budú eliminované na minimum. To však predpokladá zvládnuť manažérstvo reklamácií prostredníctvom procesu vybavovania sťažností.

## Literatura

### References

- [1] ISO 10001:2007. Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for codes of conduct for organizations.
- [2] ISO 10002:2004. Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for complaints handling in organizations.
- [3] ISO 10003:2007. Quality management – Customer satisfaction – Guidelines for dispute resolution external tu organizations.
- [4] Kita, J. a kol., 2005. Marketing. Tretie, prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: IURA EDITION, s.r.o.. ISBN 80-8078-049-8
- [5] Kotler, P.; Armstrong, G., 2004. Marketing. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 80-247-0513-3
- [6] Paulová, I. a kol. 2008. Metódy zlepšovania efektívnosti a účinnosti TQM. Bratislava: Vydavateľstvo STU. ISBN 978-80-227-2857-7
- [7] Spáčil, A., 2003. Péče o zákazníky : Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0514-1
- [8] Urdziková, J., 2005. Spokojný a lojálny zákazník – základný kameň úspechu podniku. In Kvalita 2/2005. Žilina: MASM, s. 24-26. ISSN 1335-9231

### Summary

Jana Urdziková, Jarmila Šalgovičová

#### IN ORGANIZATION FOCUSED TO QUALITY ALL BEGINS AND ENDS WITH A CUSTOMER

The paper deals with the importance and the role of a customer in the relation to business subject. It points to the communication problems with unsatisfied customer and the solution of potential disagreement with him. The contribution of the paper is to emphasize the meaning of monitoring of unsatisfied customers, but also giving the suggestions connected with system approach to organization and management of complaints in organization.

**Doručeno redakci:** 28. 8. 2008

**Recenzováno:** říjen 2008

**Schváleno k publikování:** listopad 2008