Carolus Magnus University, Brusel
Evropský polytechnický institut, s.r.o., Kunovice

ZÁVĚREČNÁ PRÁCE

2015 Bc. MATEJ SANTUS

Carolus Magnus University

Studijní obor: Master of Business Administration - General management

ANALÝZA KOMUNIKAČNEJ STRATÉGIE ZAHRANIČNÉHO ZÁKAZNÍKA S CIEĽOM UDRŽANIA STÁLYCH ZÁKAZNÍKOV SPOLOČNOSTI CONTITECH SLOVAKIA

(Závěrečná práce)

Autor: Bc: Matej SANTUS
Vedoucí práce: Ing. Peter PREŤO

Kunovice, 2015

1. soukromá vysoká škola na Moravě
Evropský polytechnický institut, s.r.o.
Akademický rok 2014/2015

ZADÁNÍ ZÁVĚREČNÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: **Matej Santus**
Studijní obor: Všeobecný management

Téma práce:

Analýza komunikační strategie zahraničního zákazníka s cílem udržení stálých zákazníků společnosti ContiTech Slovakia

Cíl závěrečné práce:
Cílem práce je stanovit inovaci komunikace se zákazníkem ve společnosti ContiTech Slovakia. Vypracujte charakteristiku firmy ContiTech Slovakia a SWOT analýzu. V úvodu práce zpracujte teoretický základ týkající se analýzy dosavadní strategie komunikační strategie se zahraničními a stálými zákazníky společnosti ContiTech Slovakia. V další části práce charakterizujte klíčové podmínky kvalitních služeb zákazníkovi a specifika, která firma uplatňuje vůči zahraničním a stálým zákazníkům. Popište stávající komunikační strategii se zahraničními a stálými zákazníky a popište specifika této komunikace k nejvýznamnějším klientům. Navrhněte inovaci této strategie s cílem více připoutat tyto klienty ke ContiTech Slovakia. Vypočítejte předpokládaný ekonomický přínos. Uveďte do pilotního provozu, vyhodnoťte přínosy a práci obhajte před vedením ContiTech Slovakia. Při řešení respektujte ČSN 690. Práci obhajte před vedením firmy ContiTech Slovakia a toto hodnocení bude součástí práce. Práci podrobíte kontrole na plagiát a výsledek předložíte zkušební komisi.

Osnova:

Úvod
1. Popis ContiTech Slovakia
2. Popis struktury klientů a analýza nejvýznamnějších klientů a specifika pro nejvýznamnější klienty
3. Analýza kvality poskytovaných služeb a specifika pro zahraniční a nejvýznamnější klienty
4. Analýza současné komunikační strategie ke klientům a specifika pro zahraniční a nejvýznamnější klienty
5. Návrh inovace současné komunikační strategie a specifika pro nejvýznamnější klienty
6. Uvedení do pilotního provozu a odstranění závad.
7. Vyhodnocení přínosů.
8. Hodnocení obhajoby projektu a jeho přínosů před vedením ContiTech Slovakia

Závěr

Podle zákona č. 111/1998 Sb., § 47b, odst. 3 platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

Vedoucí práce: Ing. Pete Preto
Oponent práce: Prof. Mgr. Iveta Hashesh, Ph.D., MBA

Místo a datum zadání závěrečné práce: Kunovice, 22. 8. 2014

EVROPSKÝ POLYTECHNICKÝ INSTITUT, s.r.o. SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA Osvobození 699 KUNOVICE

Iveta Hashesh
Prof., Mgr., Ph.D., MBA
prorektorka pro pedagogickou činnost

Oldřich Kratochvíl
Prof., Ing., Ph.D., CSc., MBA, Dr.h.c.
rektor

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně pod vedením Ing. Petra PREŤA a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

Kunovice, 2015

Děkuji panu Ing. Petrovi PREŤOVI za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé závěrečné práce.

Kunovice, 2015

Bc.Matej SANTUS

Obsah:

Úvod **10**

1 Teoretický základ **13**

1.1 Význam komunikácie, jej druhy a využitie v praxi 13
1.1.1 Význam komunikácie 13
1.1.2 Základné zložky komunikácie 15
1.1.3 Komunikačné kanále 16
1.1.4 Komunikačný šum 17
1.1.5 Postoje 18
1.1.6 Poznávacia zložka postoja 18
1.1.7 Konatívna zložka postoja 18
1.1.8 Efektívna komunikácia 19
1.2 Podstata komunikačného procesu 21
1.3 Oblasti ľudskej komunikácie a jej ciele 23
1.3.1 Správa/odkaz 23
1.3.2 Interná komunikácia 24
1.3.3 Neformálna komunikácia 24
1.3.4 Externá komunikácia 25
1.3.5 Telefonická komunikácia 25
1.3.6 Špecifické typy komunikácie 26
1.4 Typológia osobnosti, verbálne a neverbálne prejavy klienta 27
1.4.1 Význam slova osobnosť a typológia osobnosti 27
1.5 Verbálna komunikácia 30
1.5.1 Hovorová komunikácia 31
1.5.2 Písomná komunikácia 31
1.6 Paralingvistická komunikácia 32
1.6.1 Hlasitosť prejavu 32
1.6.2 Výška hlasu 32
1.6.3 Farba a emočné zafarbenie hlasu 32
1.6.4 Objem a kvalita zdelenia i reči 33
1.6.5 Rýchlosť prejavu 33
1.6.6 Plynulosť, pomlky a frázovanie 33
1.6.7 Slovná vata 34
1.6.8 Chyby v prejave 34
1.7 Neverbálna komunikácia 34
1.7.1 Gestické prejavy 35
1.7.2 Mimika 36
1.7.3 Zrakový kontakt - vizika 36
1.7.4 Haptická komunikácia 37
1.7.5 Proxemika 37
1.7.6 Posturika 37
1.7.7 Mlčanie 38
1.7.8 Teritorialita 38
1.7.9 Posturológia 38
1.7.10 Kinezika 39
1.7.11 Produkcia 39
1.8 Optimálna štruktúra obchodného rozhovoru 39
1.8.1 Príprava 39
1.8.2 Stretnutie – klient prichádza na dohodnuté stretnutie 40
1.8.3 Po stretnutí 41

1.9 Obchodný rozhovor ... 41
1.9.1 Stereotypné vnímanie ... 42
1.9.2 „Haló efekt“ ... 42
1.9.3 Nálepkovanie ... 43

2 Popis spoločnosti ContiTech Slovakia ... 44

2.1 Divízia ContiTech GmbH ... 45
2.2 ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. Dolné Vestenice ... 46
2.3 Výrobný program ... 47
2.4 Predstavenie výrobkov, služieb a ich popis ... 48
2.5 Podnikateľská vízia a ciele ... 50
2.6 Organizačná štruktúra spoločnosti ... 53
2.7 Obchodný styk ... 54
2.7.1 Dodávatelia ... 54
2.7.2 Odberatelia na zahraničnom a domácom trhu ... 55
2.7.3 Administratívne a dokumentačné zabezpečenie obchodnej operácie ... 56
2.7.4 Organizačná štruktúra a vnútorné usporiadanie spoločnosti ... 57
2.7.5 Systém riadenia spoločnosti ... 58
2.7.6 SWOT analýza ContiTech Slovakia ... 59
2.7.7 Vyhodnotenie SWOT analýzy ContiTech Slovakia ... 61

3 Popis štruktúry zákazníkov a analýza najvýznamnejších zákazníkov a špecifika pre najvýznamnejších zákazníkov ... 63

3.1 Popis najvýznamnejších zákazníkov ... 64
3.1.1 ContiTech Luftfedersysteme GmbH ... 64
3.1.2 Willbrandt KG ... 65
3.1.3 Linde Pohony s.r.o. ... 65
3.1.4 J. Meinert GmbH ... 65
3.1.5 Volvo Construction Equipment AB ... 66

4 Analýza kvality poskytovaných služieb a špecifiká pre zahraničných a najvýznamnejších zákazníkov ... 67

4.1 Vstupná analýza služieb zákazníkom ... 67
4.2 STP analýza ... 68
4.3 Vyhodnotenie výsledkov ... 71
4.4 Cena za kvalitu ... 72

5 Analýza súčasnej komunikačnej stratégie so zákazníkom a špecifiká pre zahraničných a najvýznamnejších zákazníkov ... 74

5.1 Základné a zákaznícke služby ... 74
5.2 Prostriedky komunikácie využívané v ContiTech Slovakia ... 77
5.2.1 Prostriedky neosobnej komunikácie ... 77
5.2.2 Prostriedky osobnej komunikácie ... 78
5.2.3 Veľtrh dodávateľov ... 78
5.2.4 Reklamácia a náprava problému v ContiTech ... 79
5.3 Kľúčové podmienky kvalitných služieb a zákazníkov ... 81
5.3.1 Včasné plnenie sľubov ... 81
5.3.2 Telefónne kontakty s firmou ContiTech Slovakia ... 82
5.3.3 Korešpondencia v rukách ContiTech Slovakia ... 82
5.3.4 Delegovanie právomocí v ContiTech Slovakia ... 83
5.3.5 Osobný kontakt, komunikácia a postoj k zákazníkovi v ContiTech Slovakia ... 84
5.3.6 Informovanosť, vzhľad a niečo naviac od ContiTech Slovakia ... 84

6 Návrh inovácie súčasnej komunikačnej stratégie a špecifiká pre najvýznamnejších zákazníkov 86

6.1 Online hodnotenie zamestnávateľa 86
6.2 Dobré prepojenie v sociálnych médiach 86
6.3 Návrh vyplývajúci zo sledovania pracovného procesu 87
6.4 Návrhy vyplývajúce z vykonanej analýzy 88
6.4.1 Návrhy vyplývajúce z STP analýzy 88
6.5 Bližšie k zákazníkom 90

7 Uvedenie do skúšobnej prevádzky a odstránenie závady 91

7.1 Online hodnotenie zamestnávateľa 91
7.2 Dobré prepojenie v sociálnych médiach 91
7.3 Návrh vyplývajúci zo sledovania pracovného procesu 92
7.4 Návrhy vyplývajúce z vykonanej analýzy 93
7.5 Bližšie k zákazníkom 93

8 Vyhodnotenie prínosov 95

Záver 96

Hodnocení podniku 99

Abstrakt 100

Abstract 101

Literatúra 102

Zoznam skratiek 105

Zoznam príloh 107

ÚVOD

Aj v spotrebiteľskom, aj v priemyselnom marketingu musia manažéri riešiť tie isté základné úlohy vychádzajúce z požiadaviek zákazníka, avšak jedinečná kombinácia pôsobiacich síl na priemyselnom marketingu vytvára pre manažérov na priemyselnom trhu špeciálne výzvy.

V priemyselnom trhu sa vyskytujú špecifiká ako:

- priemyselné trhy sú relatívne koncentrované,
- distribučné kanály sú kratšie,
- kupujúci sú dobre informovaní a sú organizovaní,
- sú skúsení a zbehlí v nákupných technikách,
- multipôsobenie jednotlivých faktorov vytvára neopakovateľné situácie.

Takto si priemyselný marketing musí vytvoriť vlastný komplex podmienok, ktoré riešia pri marketingových rozhodnutiach. Podobne ako na spotrebnom trhu tak aj na priemyselnom trhu je prvoradou úlohou definovať cieľový segment, určiť základné a doplnkové potreby a určiť si prioritu ich plnenia.

Aj vzhľad a služby spojené s produktom musia vyplniť požiadavky segmentu. Nesmie zabudnúť na permanentné inovácie výrobkov musia obohatiť funkčnosť výrobkov a týmito vlastnosťami dosiahnuť a uspokojiť vybraný segment zákazníkov.

V porovnaní so spotrebiteľským trhom, priemyselný trh má väčšiu väzbu na celkový manažment. To znamená, že je tu užšia spätosť na politiku a stratégiu firmy. Obrovský rozdiel je v uplatňovaní novej stratégie vo firme etablovanej na spotrebiteľskom a na priemyselnom trhu. Firma pracujúca na spotrebiteľskom trhu uplatňuje novú stratégiu prostredníctvom svojho marketingového oddelenia. V rámci tohoto oddelenia prebieha prispôsobovanie v oblasti reklamy, podpory predaja, komunikácie so zákazníkom a tak isto balenie. Takáto zmena vyvolá požiadavku určitých dodatočných zdrojov na uplatnenie stratégie v rámci oddelenia.
Naproti tomu firma etablovaná na priemyselnom trhu uplatňuje novú stratégiu komplexne

v rámci celej firmy. Takéto radikálne zmeny stratégie často znamenajú aj odchod od tradičných inžinierskych a výrobných techník a radikálny obrat vo vývojovom programe, či marketingovéj stratégii. Oproti firme na spotrebiteľskom trhu si to vyžiada nemalé náklady, ktoré ťažko možno nazvať dodatkovými, keďže budú tvoriť podstatnú časť rozpočtu organizácie.

V súčasnej dobe marketing predstavuje neodmysliteľnú súčasť každého podniku. Žiadny produkt sa nepredá sám. Ak ale chce podnik uspieť, zaujať alebo presadiť sa na trhu tovarov a služieb a taktiež rovnocenne konkurovať priamej konkurencii je nevyhnutné venovať pozornosť práve marketingu a zvoliť vhodnú marketingovú komunikačnú stratégiu. Každý podnik je iný, každý má iné potreby a každý musí čeliť iným hrozbám či už okolia, konkurencie, ale taktiež ekonomickým či iným vplyvom, ktoré sa neustále menia a vo veľkej miere ovplyvňujú jeho fungovanie.

Udržiavať a pestovať si zákazníkov je zo všetkého najdôležitejšie. Ale nato, aby si podnik mohol udržať a pestovať zákazníkov musí ich najkôr získať. Podnik na získanie každého zo svojich súčasných zákazníkov vynaložil množstvo prostriedkov a konkurenti sa neustále snažia pritiahnuť ich k sebe. Stratení zákazník predstavuje viac ako len stratu budúceho predaja, lebo prichádza o budúci zisk z celoživotných nákupov tohto zákazníka. Potom musí podnik vynaložiť náklady na prilákanie nového zákazníka. Náklady na prilákanie nového zákazníka sú päťkrát väčšie, ako náklady na udržanie spokojnosti súčasného zákazníka. Dnešné inteligentné podniky nepovažujú za svoju úlohu predaj produktov, ale vytváranie výnosných zákazníkov. Chcú ich nielen vytvárať, ale aj „vlastniť“ a zvyšovať svoj podiel na všetkých jeho aktivitách. Chcú byť výhradným dodávateľom konkrétneho produktu, ale chcú dodávať aj iné veci, ktoré zákazník kupuje.

Hlavným cieľom tejto záverečnej práce je na základe teoretických poznatkov analyzovať súčasný stav komunikácie so zákazníkom v spoločnosti ContiTech Slovakia s hlavným zameraním na inováciu zákazníckej komunikácie, vypracovať charakteristiku spoločnosti a vypracovať SWOT analýzu. Na základe sledovania procesov v podniku navrhnúť možné návrhy vedúce k zlepšeniu zákazníckej komunikácie v spoločnosti.

V záverečnej práci boli použité metódy ako STP analýza, pomocou ktorej som zvolil správnu stratégiu, ktorá nám umožňila odlíšiť sa od konkurencii a ustáliť svoju pozíciu u

existujúcich zákazníkov. Pomocou SWOT analýzy som zhodnotil slabé a silné stránky podniku, príležitosti a hrozby. Ďalej som použil analýzu zákazníkov, kde som popísal špecifikácie najvýznamnejších zákazníkov.

Štruktúra záverečnej práce je rozdelená na osem podkapitol, z ktorých je prvá kapitola venovaná teoretickému základu významu a podstate komunikácie.
V druhej kapitole je charakterizovaná spoločnosť ContiTech Slovakia, s.r.o., jej výrobný program, predstavenie výrobkov, služieb, podnikateľská vízia, ciele spoločnosti a SWOT analýza s jej vyhodnotením.

Tretia a štvrtá kapitola popisuje štruktúru zákazníkov a analyzuje najvýznamnejších zákazníkov, analyzuje kvalitu poskytovaných služieb a špecifiká pre najvýznamnejších zákazníkov.

Piata kapitola analyzuje súčasnú komunikačnú stratégiu so zákazníkom a definuje špecifiká pre zahraničných a najvýznamnejších zákazníkov. V tejto kapitole sú popísané prostriedky komunikácie využívané v spoločnosti.

V šiestej kapitole sú navrhnuté možné zlepšenia v oblasti komunikačnej stratégie a navrhnuté špecifiká pre najvýznamnejších zákazníkov. Tieto návrhy sú výsledkom pozorovaní pracovníkov spoločnosti a taktiež spracovaním analýz.

V siedmej a ôsmej kapitole sú navrhnuté zlepšenia uvedené do prevádzky a definované prínosy tejto práce, ktoré sú aplikované do praxe a každodenného chodu spoločnosti.

V závere záverečnej práce sú zhrnuté výsledky práce a navrhnuté odporúčania spoločnosti ContiTech Slovakia, s.r.o.

1 Teoretický základ

Teoretický základ tejto záverečnej práce tvoria východiská významu komunikácie, podstata komunikačného procesu, ako aj typológia osobnosti. Hlavný dôraz bude kladený na popis významu komunikácie pri tvorbe správneho spôsobu komunikácie so súčasnými a potencionálnymi zákazníkmi. Pre väčšinu spoločností nie je otázkou, či komunikovať, ale skôr, čo povedať, ako to povedať, komu a ako často. Teoretická časť tejto práce je spracovaná s ohľadom na konkrétny podnik uvedený v praktickej časti.

1.1 Význam komunikácie, jej druhy a využitie v praxi

Komunikácia, ako proces vzájomného dorozumievania, je nevyhnutnou podmienkou akéhokoľvek spoločenského spolužitia, teda aj pracovného života. Jedná sa o vzájomné dorozumievanie, prenos informácií (spoločenský proces). To znamená, že keď sa niekto naučí dobre komunikovať, má v rukách možnosť ako cielene a vedome budovať kvalitné či fungujúce medziľudské vzťahy, teda také vzťahy, v ktorých sa ľudia cítia dobre, sú spokojní, lepšie pracujú, zákazníci/klienti sú spokojnejší, firma funguje lepšie a najme sa zvyšuje možnosť dosiahnuť hlavný cieľ - dosiahnuť zisk.

1.1.1 Význam komunikácie

Slovo komunikácia pochádza z latinského slova communicare, podľa encyklopedického slovníka vyjadruje radiť sa s niekým, dorozumievať sa, tento termín označuje aj styk, spojenie či súvislosť. Obecná platná definícia komunikácie v tomto zmysle neexistuje a väčšina autorov definuje či popisuje komunikáciu rôzne, či už ako:

- proces prenosu a výmeny informácií v akejkoľvek forme, realizovaný medzi ľuďmi a prejavujúci sa nejakým účinkom,
- proces dorozumievania, spoločenský styk s cieľom výmeny myšlienkových
- obsahov medzi účastníkmi komunikácie prostredníctvom slov (rozprávaním),
- proces prenosu a príjmu informácií od jednotlivéj osoby na druhú, ako obojstranný

proces,

- proces prenosu najrôznejších informačných obsahov v rámci rôznych komunikačných systémov za použitia komunikačných médií, predovšetkým prostredníctvom jazyka,
- proces vzájomného porozumenia a výmeny významov pomocou systému symbolov jazyka,
- najdôležitejšia forma sociálneho styku, spočívajúca vo vysielaní a prijímaní
- signálov či posolstiev, zahŕňajúcich i seba prezentáciu, seba presadzovanie
- z psychologického hľadiska,
- nové odvetvie vedy, ktoré môže byť označené ako syntéza obecnej jazykovedy, teórie informácií.

Z uvedených definícií pre komunikáciu je zrejmé, že tento pojem sa netýka len ľudí, ale rovnako sa jedná o výmenu informácií obecne medzi živými a neživými organizmami, čo predstavuje buď človek – človek, človek – zviera, človek - príroda, a iné. V prípade komunikácie medzi ľuďmi hovoríme o sociálnej komunikácii, ktorú delíme na tri základné druhy:

- ústna – rozhovor, porada, diskusia, dotazovanie, vysvetľovanie,
- písomná – list, e-mail, memorandum, poznámka, správa, manuál, zápis, tlačený výstup z počítača,
- vizuálna – diagram, graf, tabuľka, diapozitív, videozáznam, film, powerpointová prezentácia a ďalšie [19, s. 22].

Pri transformovaní informácie do vhodnej podoby pre prenos, ako aj pri interpretácii informácie je potrebné jej správne pochopenie a interpretácia, ktoré závisí od znalostí, skúseností, pocitov, postojov a vnímania odosielateľa a príjemcu. Myslím si, že ak odosielateľ má efektívne komunikovať, musí byť schopný sformulovať informácie tak, aby bola príjemcom správne pochopená. V procese komunikácie chceme oznámiť, sprostredkovať, podeliť sa s určitými informáciami, myšlienkami, postojmi a názormi. Pre efektívnosť komunikácie je rovnako dôležitá úspešná prezentácia pracovníkov, vedúcich manažérov na pracovných rokovaniach a obchodných jednaniach, či už s domácimi alebo zahraničnými partnermi, je ovplyvnená niekoľkými činiteľmi, ku ktorým patria odborné

vedomosti, pohotovosť myslenia, kultivované vyjadrovanie, samotné správanie, vystupovanie navonok. Komunikácia človeka s človekom je v centre pozornosti nielen psychológov, ale aj predstaviteľov iných odborov - sociológov, ekonómov, filozofov, právnikov, učiteľov a ďalších. Prostredníctvom komunikácie máme možnosť vysvetliť zložitý problém, schopnosť presvedčiť ľudí o svojej myšlienke, počúvať ostatných, možnosť presadiť dobrý nápad u nadriadených i podriadených alebo upútať pozornosť samotného klienta. Je dôležité si uvedomiť, že komunikácia predstavujúca výmenu informácie medzi vysielajúcim a prijímajúcim znamená prenos jej významu, vzájomného porozumenia medzi nimi prostredníctvom používaných symbolov. Pokým osoba, s ktorou sa komunikuje, nepochopí význam informácie, čiže ak z prenosu nevyplýva porozumenie, žiadna komunikácia sa neuskutoční. Obrazne to možno povedať, že ide o „vystrelenie určitej informácie do daného cieľa“. Interpersonálna komunikácia spája jednotlivcov navzájom. Jednotlivec môže zdokonaliť interpersonálnu komunikáciu využitím dvoch stratégií, a to je otvorenosť, to znamená, že jednotlivec je otvorený a čestný pri poskytovaní informácií iným, čo vyžaduje aktívne správanie komunikátora a pasívne počúvanie iných. Druhá stratégia spočíva v spätnej väzbe, čiže počúvaním tých, ktorí majú znalosti.

V procese komunikácie dochádza k pozitívnym či negatívnym rušivým vplyvom ale aj poruchám spoločne označovaným jako šum. V takomto procese sa zvlášť presadzuje interpersonálna komunikácia. Efektívnosť komunikácie závisí od individuálnych schopností komunikujúceho, či sa správa asertívne, neasertívne alebo agresívne. Pri asertívnom správaní predajca alebo zákazník rešpektuje svoje práva, obhajuje ich, pričom nepohoršuje právo ostatních. Neasertívne správanie je protipólom asertívneho a pramení z vnútornej neistoty. Subjekt sa vyhýba pohľadom, prejavuje sa nervozitou a ďalšími vlastnosťami či prístupom. [15, s. 105]

1.1.2 Základné zložky komunikácie

Účastníci komunikácie vytvárajú a zároveň aj ovplyvňujú komunikáciu vzájomnou interakciou, čo znamená svojim verbálnym i neverbálnym správaním. V komunikácii vystupuje odosielateľ informácie a príjemca. Médium, prostredníctvom ktorého sa prenášajú informácie, je komunikačný kanál. Komunikácia málokedy prebieha iba prostredníctvom jedného kanála, zvyčajne sú to dva, tri alebo štyri rôzne kanály, ktoré sú

použité súbežne. Pri konverzácii, ktorá prebieha medzi dvoma ľuďmi hovoríme ale aj počúvame, čiže sa jedná o hlasový kanál, ale zároveň gestikulujeme a zrakom vnímame gestikuláciu, či mimiku partnera, kde ide o zrakový kanál. Súčasne tiež vysielame aj vnímame čuchové signály, čo nazývame čuchový kanál a často sa vzájomne dotýkame, čo je rovnako komunikácia označovaná ako hmatový kanál.

Komunikačné médium sprostredkúva prenos informácie, kde ide napríklad o telefón, rozhlas, televíziu, videokazetu, CD alebo DVD nosič, či internet. Počas prenosu informácie sa môžu vyskytnúť komunikačné šumy, ktoré prekážajú prijímaniu signálov, ktoré niekto niekomu posiela. Šum je všetko, čo akýmkoľvek spôsobom skresľuje podávanie informácie, alebo čo bráni jeho príjmu. Komunikačný kód slúži ako spoločný systém znakov na vzájomný prenos informácií. Je to jazyk ako napríklad Morseova abeceda, Brailovo písmo alebo posunková reč. Odosielateľ by mal svoju informáciu previesť do zmysluplnej formy. Hlavnou formou kódovania je kódovací jazyk. Výsledkom procesu kódovania je zdelenie informácie a buď to verbálne alebo neverbálne. Základným predpokladom správneho zakódovania je požiadavok, aby zdelenie bolo správne, stručné alebo zretelné. [19, s. 23 - 24]

Počas komunikácie vzniká výmenou vzájomných informácií medzi komunikujúcimi komunikát, ktorý sa tvorí prostredníctvom komunikačného kódu a prenáša sa pomocou komunikačného kanála a komunikačného média. Komunikačná skutočnosť predstavuje javy, o ktorých sa komunikuje. Nejde len o javy fyzického charakteru, ale aj o pocity, city, myšlienky, názory a tiež postoje. Komunikačné prostredie v ktorom sa dorozumievame vplyva na komunikaciu. Človek často komunikuje podľa toho, ako sa v prostredí cíti.

1.1.3 Komunikačné kanále

Výber vhodného komunikačného kanála pre odoslanie informácie možno považovať za rozhodujúcu aktivitu v komunikácii. Kanále predstavujú médiá, prostredníctvom ktorých sú odkazy odosielané. Zahŕňajú konverzáciu, reč, rozhovory, správy, listy, telefonické hovory, počítačovú alebo satelitnú sieť. Charakteristiky kanálov, hlavne ich početnosť determinujú ich používanie. Odosielateľ vysiela informácie príjemcovi prostredníctvom vhodne zvoleného média a komunikačného kanálu. Príjemca túto informáciu prijíma a interpretuje.

Či je kanál dlhý alebo krátky jeho výdatnosť závisí od štyroch podmienok:

- kapacity umožňujúcej získať okamžitú spätnú väzbu,
- schopnosti odovzdávania takých komunikačných prejavov ako sú mimika, reč tela,výzor a oblečenie,
- tvorby odkazov „šitých na mieru“ pre špecifické situácie,
- jazykovej rozmanitosti alebo schopnosti používať široké spektrum slovných výrazov.

1.1.4 Komunikačný šum

Za komunikačný šum sa obvykle považuje všetko, čo sprevádza, narušuje a skresľuje komunikačný proces. Pojem komunikačný šum sa používa v komunikačnej teórii v dvoch významoch. V užšom poňatí môžeme chápať ako len rušivé vplyvy komunikačného kanálu, v širšom poňatí sú do neho zahrnuté všetky skreslenia. Komunikačný šum chápeme ako akýkoľvek rušivý vplyv na prenos zdelenia, deformujúci podobu zdelenia a spôsobujúci, že príjemca chápe doručené zdelenie v pozmenenom obsahu ako to popisuje autor Jan Vymětal, kde rozdeľuje komunikačný šum na štyri základné typy uvedené v tabuľke č. 1.

Typy šumu	Popis	Príklady
Fyzické	Rušivé vplyvy zo zdrojov mimo odosielateľa a príjemcu, ktoré obmedzujú fyzický prenos signálov alebo zdelení.	Reálny hluk v prostredí odosielateľa, hluk áut, šum počítača, slnečné okuliare na tvári, poruchy telekomunikačnej siete.
Fyziologické	Vlastné fyziologické obmedzenia odosielateľa alebo príjemcu.	Vada zraku, sluchu, výslovnosti, strata pamäti, pocit hladu.
Psychologické	Poznávacie alebo mentálne interferencie.	Predpojatosť a klamné úsudky o odosielateľovi alebo príjemcovi, uzavretosť, mylné nádeje, extrémne emócie (hnev, láska, nenávisť, zármutok).
Sémantické	Rozdielne chápané významy.	Odlišné jazyky, používanie slangu a žargónu a termínov, ktorým príjemca nerozumie.

Tabuľka č. 1: Základné typy šumu
Zdroj: [19, s. 34]

1.1.5 Postoje

Postoje možno považovať za relatívne stále psychické sústavy vyjadrujúce vzťah človeka ku svetu a k jeho zložkám. Je to tendencia reagovať kladne či záporne na určité predmety, osoby, situácie, vopred určuje naše správanie k určitej situácii. Ide o relatívne stálu tendenciu reagovať charakteristickým spôsobom na javy okolitého sveta. Človek si počas svojho života vytvára množstvo postojov voči predmetom a javom v spoločenskom živote. Má postoje voči iným ľuďom a skupinám ľudí, voči spoločenským organizáciám i voči politickým a ekonomickým javom. Má tiež mnoho postojov voči sebe. [19, s. 58]

1.1.6 Poznávacia zložka postoja

Pozostáva z názorov jednotlivca o predmete. Kritickými poznatkami obsiahnutými v postojovéj sústave sú hodnotiace názory. Ide tu o posudzovanie priaznivých alebo nepriaznivých, žiaducich alebo nežiaducich, dobrých alebo zlých vlastností predmetu. Poznávacia zložka môže tiež zasiahnuť názory jednotlivca o vhodných či nevhodných spôsoboch odpovede na predmet. Citová zložka postoja sa vzťahuje na emócie súvisiace s predmetom. Predmet pôsobí príjemne alebo nepríjemne. Je obľúbený alebo neobľúbený. Tento emocionálny náboj dáva postojom ich dôrazný podnetný, motivačný charakter.

1.1.7 Konatívna zložka postoja

Ide o všetku pohotovosť správania súvisiacu s postojom. Ak jednotlivec zaujíma pozitívny postoj voči danému predmetu, bude ochotný pomôcť alebo odmeniť a prípadne podporiť vec. Keď zaujíma negatívny postoj, bude pripravený vec poškodiť alebo potrestať, respektíve zničiť daný predmet. Objektom postoja môžu byť:

- fyzické predmety,
- ľudia a skupiny,
- sociálne javy,
- myšlienky a poznatky,
- politické dianie a rozhodnutia na rôznych úrovniach.

Podľa Scotlanda a Katza (sociálni psychológovia Univerzita Michigane) rozlišujú 3 typy:

- afektívne asociácie - majú minimálny poznávací obsah a malú zložku alebo žiadnu orientáciu na konanie,
- intelektualizované postoje - majú veľkú poznávaciu zložku popri citovej zložke, no chýba im orientácia na konanie,
- postoje orientované na konanie - predstavujú tendencie konania vzhľadom na hodnotové objekty.

1.1.8 Efektívna komunikácia

Efektívna komunikácia by podľa mňa mala byť neskreslená a úplná, v priebehu komunikácie by nemalo dochádzať k pozmeneniu zmyslu. Dôležité je, aby bol príjemca (klient) ochotný informáciu prijať a hlavne, aby informácia bola aktuálna a pravdivá.

Medzi základné pravidlá, ktoré nám pomáhajú docieliť efektívnu komunikáciu, patrí:

- zamerať sa na cieľ, ktorý chceme dosiahnuť:
  „Pozvala som si Vás na túto schôdzku s cieľom prebrať možnosti zhodnotenia Vašich financií a zlepšenia nastavení na Vašom účte.“,
- vychádzať vždy z toho, komu je informácia určená,
- preferovať v prejave jednoduchosť, zrozumiteľnosť, vecnosť a prehľadnosť,
- klásť otvorené otázky:
  „Čo Vás k tomu vedie?“ alebo „Z akého dôvodu ste sa rozhodol u nás ukončiť účet?“,
- dlhšie trvanie odovzdávania informácie je potrebné členiť prestávkami,
- nechať vo vzájomnej komunikácii priestor druhým pre ich názor, postoj:
  „Čo si o tom myslíte?“ alebo „Aký máte na to názor?“,
- pozorne počúvať, zbytočne partnera/klienta neprerušovať, neskákať do reči a viesť klienta k tomu, aby hovoril o sebe (aby sme získali, čo najviac informácií hovoriacich o klientovi, jeho rodine, prípadných (finančných) plánoch do budúcna),
- používať príklady:
  „Keď si vyberiete tento typ platobnej karty, dostanete k tomu ako bonus cestovné poistenie a tento typ platobnej karty má vyššie limity.“,

- doplňovať prejav technickými pomôckami, kresliť obrázky, grafy,
- pri vzájomnej komunikácii používať oslovovanie menom, prípadne použiť titul klienta pri oslovení:
  „Dobrý deň pán inžinier!“ alebo „Doporučujem Vám tento produkt pán Novák.“,
- zapamätať si dobre meno pre budúce obchody, prípadne si zaznamenať udalosť, ktorá sa klientovi prihodila (narodenie dieťaťa, sobáš),
- usmievať sa, pochváliť klienta: „Teraz ste si to nastavil výborne pán Mrkvička!“ alebo „Musím uznať, že ste si to zariadil veľmi dobre pán Nový!”,
- informácie dávkovať zvoľna a postupne,
- nutnosť spätnej väzby (dodatočné kontaktovanie klienta po určitom období, zistenie spokojnosti s nastavením produktov, zistenie prípadných ďalších potrieb klienta),
- hovoriť pravdu a pokiaľ nemáme dostatok informácií, priznáme to:
  „Pripúšťam, že v tejto oblasti nie som odborníčkou, ale určite tieto informácie zistím a dám Vám, čo najskôr vedieť.“,
- vytvorenie príjemnej atmosféry a dôvery (usadiť klienta, ponúknuť mu nápoj, možnosť odloženia kabátu),
- reagovať na negatívne emócie:
  „Vidím (počujem, chápem), že so situáciou nie ste spokojný.“, „Rada by som Vám pomohla..“, Posaďte sa, pohovoríme si o tom.“, „Čo pre Vás môžem ešte urobiť?“
- dať druhému pocit dôležitosti:
  „Veľmi si ceníme Vašu účasť na tomto jednaní.“ alebo „Sme potešení a vážime si, že ste si na nás našiel čas.“

Záujem o druhého znamená signalizovať záujem nielen o získanie informácií, ale rovnako záujem o komunikačného partnera vo vzťahovej rovine. Svoj záujem dáva príjemca najavo, ak pozorne počúva, je trpělivý, jeho pohľad a hlas je priateľský, signalizuje uznanie, povzbuzuje, angažuje sa, je zametený pre získanie informácii a zapája sa.
Ako ukážku využitia efektívnej komunikácie uvádzam príklad obchodného jednania obochníka s klientom v banke za účelom poskytnutia platobnej karty k účtu pri výbere hotovosti na pokladni:

Ako ukážku využitia efektívnej komunikácie uvádzam príklad obchodného jednania obchodníka s klientom v banke za účelom poskytnutia platobnej karty k účtu pri výbere

hotovosti na pokladni:

Klient: „Dobrý deň, prosím o výber hotovosti vo výške 2 000,- € z môjho bežného účtu.“ [18, s. 215]
Bankár na pokladni: „Áno, samozrejme. V súvislosti s hotovostným výberom, by som Vám doporučila lacnejšiu (výhodnejšiu) variantu, a to výber platobnou kartou. Za výber na pokladni je poplatok vo výške 20,- €, ale prostredníctvom platobnej karty máte možnosť výberu hotovosti z bankomatov našej banky dvakrát mesačne zdarma. Čo si o tom myslíte?“
Klient: „To som naozaj nevedel, ďakujem Vám za doporučenie, určite to zvážim. Čo pre to musím urobiť?“
Bankár na pokladni: „Je to otázka troch minút, v prípade Vašeho záujmu, to môžem hneď zariadiť.“ [18, s. 215]

1.2 Podstata komunikačného procesu

Najrozšírenejšou komunikáciou v podniku je ústna komunikácia, ktorá má niekoľko predností:

- je rýchlejšia a účinnejšia ako písomná komunikácia,
- bezprostredná spätná väzba,
- osobný kontakt účastníkov komunikačného procesu,
- okamžité odstránenie sporných bodov a problémových oblastí,
- prepojenie verbálnej komunikácie s neverbálnou.

Pri podnikových činnostiach a hlavne formálnych záležitostiach je vždy potrebné realizovať písomnú komunikáciu, ktorá:

- poskytuje prehľad o celkovom dianí v podniku, ale hlavne máme podložené fakty písomne, čo je dohľadateľné,
- umožňuje informovať mnoho ľudí naraz,
- je oficiálnejšia ako ústna komunikácia,

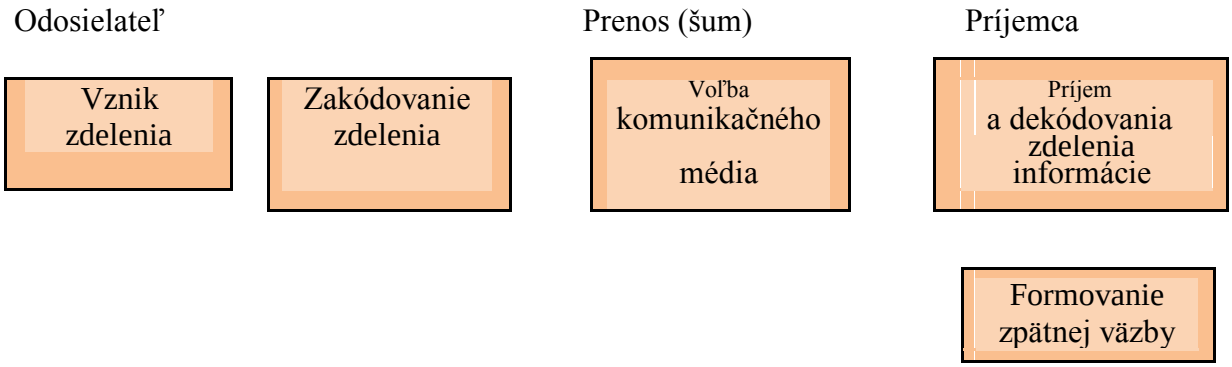
- umožňuje nahliadnuť do dověrných písomných dokumentov komukoľvek ale aj kedykoľvek v prípade potreby.

Komunikácia neznamená len hovoriť a písať, ale dôležité je určite a sústredene počúvať.

V interpersonálnej komunikácii je vhodné:

- počúvať druhého, vnímať ho a nechať dohovoriť,
- pochopiť stanovisko druhého, aj keď má iné názory,
- využívať pravidlo hry súhlasu s nesúhlasom,
- hovoriť k podstate problému,
- nebyť prestížny, arogantný,
- ponúknuť spätnú väzbu,
- nič neriešiť v hádke,
- snažiť sa rozpoznať narastanie konfliktu včas, iniciatívne a viesť dialóg v kľude,
- nechcieť za každú cenu víťaziť nad druhým, oponentom.

Myslím si, že je dôležité nechať druhého dohovoriť, dať mu čas a vytvoriť priestor pre postoj k danej situácii, možnosť premyslieť problém, možnosť vyjadriť svoj názor a neskákať mu do reči. Je známe, že skákanie do reči je známkou vlastného neurotického vzťahu, vnútorného nepokoja alebo nutkavého pocitu stáleho náhlenia sa, čo vo väčšine prípadov spôsobuje narušenie vzájomného vzťahu. Komunikačný proces a jeho základné fázy možno vidieť v nasledovnej schéme. Táto schéma zobrazuje obecný model prenosu informácie vo forme signálu (rečového, akustického, hmatového) od odosielateľa k príjemcovi. [19, s. 30]



Obrázok č. 1: Komunikačný proces
Zdroj: [19, s. 51]

1.3 Oblasti ľudskej komunikácie a jej ciele

Z hľadiska počtu zúčastnených osôb rozlišujeme formy ľudskej komunikácie:

- interpersonálna: komunikácia so sebou samým,
- interpersonálna: komunikácia medzi dvomi ľuďmi,
- malá skupina: komunikácia v rámci malej skupiny ľudí,
- verejnosť: komunikácia rečníka s poslucháčmi.

Efektívnu a primeranú komunikáciu možno zabezpečiť vtedy, ak ovládame nasledovné štyri faktory:

- správa/odkaz,
- interná komunikácia,
- externá komunikácia,
- komunikačné kanále.

1.3.1 Správa/odkaz

Správa/odkaz je jedným z prvkov komunikačného procesu. Správa alebo odkaz môže byť vyslovený prípadne naznačený verbálne tiež v hovorovej alebo písomnej forme alebo neverbálne. Verbálna komunikácia sa uskutočňuje pomocou slov a viet. Neverbálne odkazy sú odovzdávané cez gestá, postoje, mimiky, pohyby, obliekanie alebo aj písomnou formou a internetom. Správa/odkaz je názor, nápad, myšlienka, predstava, ktorý chceme oznámiť, prípadne komunikovať ďalej. Či sa jedná o príkaz, návod, informáciu, motív, humor, pochvalu alebo kritiku, odkaz musí byť efektívny a primerane vhodný. Ak nebude štandardný, nemožno očakávať jeho realizáciu.

Nasledovné všeobecné návrhy poukazujú na to, aký musí byť vhodný odkaz:

- špecifický - musí obsahovať množstvo detailov a údajov, čo umožňuje predchádzať nejasnostiam,
- presný a správny - musí byť autentický a dôveryhodný,
- pravdivý - nemôže byť použitý bez údajov, faktov a vzťahov, ktoré predstavujú jeho

silnú stránku,

- logický - musí byť dosť zrozumiteľný,
- kompletný - musí poskytnúť príjemcovi všetky potrebné informácie, aby ho mohol zabezpečiť,
- stručný - pokiaľ má byť kompletný musí, byť poučný a stručný, ak je to možné,
- načasovaný – aby príjemca mohol poznať termín realizácie odkazu,
- relevantný - určený tým, ktorí odkaz potrebujú, požadujú a chcú,
- musí mať spätnú väzbu - požadovať spätnú väzbu za účelom zistenia pocitov ale aj reakcií príjemcov správy, prípadne pre poučenie sa do budúcnosti.

1.3.2 Interná komunikácia

Odkazy, ktoré sú odovzdávané a prijímané organizačnými jednotkami alebo jednotlivcami v podniku sú nazývané ako interná komunikácia. Formálne typy internej komunikácie zahŕňajú napríklad vystúpenie riaditeľa podniku týkajúce sa plánov do budúcnosti, záznamy zmien v operatívnom riadení, príkazy od nadriadených a iné. Menej formálne typy sú prezentované konverzáciou na chodbe a telefonickými hovormi doma. Okrem toho môžu zamestnanci podniku/banky komunikovať elektronicky v rámci podnikového internetu.

1.3.3 Neformálna komunikácia

V každej organizácii sa okrem formálnej uskutočňuje aj neformálna komunikácia. Je realizovaná prostredníctvom neformálnej komunikačnej siete, ktorá je tvorená z náhodných osobných kontaktov, cez ktoré sa informácie šíria. Príkladmi neformálnej komunikácie môže byť výmena odkazov na chodbe, v kaviarni, na neoficiálnych stretnutiach pri pracovnom obede v reštauráciách. Oveľa častejšie sa rozvíja v plochých organizáciách, ktoré kladú dôraz na budovanie tímov, ako vo formálnych vysokých organizáciách.

V mnohých prípadoch sa možno stretnúť s argumentovaním, že neformálna komunikácia sa vyskytuje vtedy, ak nie je dosť príležitostí pre formálnu komunikáciu.

Výsledky mnohých výskumov poukázali na to, že neformálna komunikácia je:

- rýchla,
- vo všeobecnosti presná,
- prináša veľa informácií,
- je spoločným kanálom pre reči, chýry, klebety,
- poskytuje údaje o stanoviskách a postojoch zamestnancov,
- rozširuje sa prostredníctvom zoskupovania sa ľudí.

1.3.4 Externá komunikácia

Výmena odkazov/správ medzi organizáciou a jej okolím sa nazýva externá komunikácia. Množstvo správ je formálne zasielaných alebo prichádzajúcich z okolia napr. noviny, časopisy, ročné správy, reklamy, sponzorstvá neziskových organizácií atď. a veľa z nich je poskytovaných za účelom zdokonalenia komunikácie. Zároveň umožňujú pracovníkom pochopiť ako okolie vplýva na efektívnosť podniku/banky.
Jednou z metód, ktorá podáva množstvo informácií o okolí je internet a World Wide Web. Tisícky podnikov dnes propagujú svoje výrobky a služby na Web stránkach, ktoré zároveň poskytujú detailne informácie o tom, čo organizácie robia, o zákazníkoch, priamej konkurencii a podmienkach v dnešnej dobe. Získané informácie z týchto zdrojov umožňujú redukovať neistotu a na základe poznania okolia formulovať poznatky o celkovej situácii, prípadne nachádzať riešenia pre zistené nedostatky.

1.3.5 Telefonická komunikácia

Pri jednaní s klientmi sa často vyžaduje telefonická komunikácia, či už sa jedná o prvý telefonický kontakt, alebo jednanie so stávajúcim klientom, je potrebné dodržiavať postupy, ktoré zvýšia angažovanosť klienta voči spoločnosti/banke. Pred samotným vytočením telefónneho čísla je potrebné si premyslieť vhodnosť daného klienta, ktorému chceme poskytnúť službu či produkt. Rovnako dôležité je zistiť si o klientovi maximálne množstvo informácií, zistiť si meno a titul zodpovednej osoby, ktorá rozhoduje o obchode. Obchodník by nemal zabúdať si poriadne premyslieť, čo chce telefonovaním dosiahnuť, teda čo je

zmyslom, účelom hovoru a úspešným výsledkom telefonátu by malo byť zjednanie schôdzky.

Pri telefonickom kontakte s klientom/zákazníkom dodržujeme nasledovné zásady:

- klienta osloviť menom a uviesť svoje meno a spoločnosť, ktorú obchodník (bankár) zastupuje,
- uviesť dôvod, prečo obchodník volá (zoznámenie firmy s produktom, predstavenie firmy),
- dohodnúť termín stretnutia (nenásilnou formou, dať na výber viac možností),
- vety formulovať tak, aby klient odpovedal kladne,
- informácie získané z telefonického hovoru je potrebné zaznamenať,
- nezachádzať do detailov a ďalších konverzácií,
- poďakovať, znovu zopakovať termín schôdzky a ukončiť hovor pozitívne.

Myslím, že po celú dobu rozhovoru je dôležité byť pozitívne naladení , usmievať sa, sústrediť sa a hovoriť zreteľne nahlas a s rozvahou. Doporučuje sa používať krátke vety (8-10 slov) a hlavne počúvať, čo klient hovorí a určite je potrebné vedieť, že cez telefón sa neobchoduje. Neodporúča sa používať vety typu: „Ja Vás chápem..., ale...“ , „Neruším?“ alebo „Môžem Vás na chvíľu vyrušiť?“ [1, s. 30]

1.3.6 Špecifické typy komunikácie

Postupom času sa v podnikovej praxi vyvinuli špecifické typy komunikácie, ktoré sa navzájom líšia komunikačným zámerom i komunikačnými technikami a metódami. Najčastejšie používanými sú vyjednávanie, lobbizmus, koučovanie a obchodné rokovanie.
Vyjednávanie je dlhodobý komunikačný proces, v rámci kterého účastníci prezentujú rozdielne stanoviská s cieľom dosiahnúť dohodu – kompromis. Výsledkom je podniková zmluva.
Lobbing znamená účelové sprostredkovanie informácií o záujmoch určitej skupiny s cieľom dosiahnúť jej prospech.

Obchodné rokovanie patrí k najprepracovanejším typom manažérskej komunikácie. Jeho cieľom v oblasti marketingu je uplatňovať také komunikačné techniky, postupy a štýly, aby sa dosiahol kúpno – predajný akt pri optimálních kúpno – predajných podmienkach.
Podstatu koučovania, jedného z najnáročnejších typov manažérskej komunikácie, tvorí poradenská komunikácia so škálou komunikačních poradenských prostriedkov. [7, s. 68]

1.4 Typológia osobnosti, verbálne a neverbálne prejavy klienta

Pre úspešnú a efektívnu komunikáciu je podľa môjho názoru potrebné poznať nielen produktovú znalosť, ale rovnako nám môže pomôcť, ak dokážeme zaradiť človeka podľa všeobecne známych skupín alebo prinajmenšom pochopiť správanie klienta v určitých situáciách, čo napomáha „rozlúštiť“ verbálna komunikácia a neverbálne prejavy, ktoré tak dopomáhajú dosiahnuť hlavný cieľ, a to uzavrieť obchod a naviazanie dlhodobého vzťahu ku klientom.

1.4.1 Význam slova osobnosť a typológia osobnosti

Pojem „osobnosť“ pochádza z latinského slova „persona“ a zvyčajne sa prekladá ako osoba. Pôvodne sa tento termín používal na označenie hereckej masky, neskôr sa to chápalo ako rola herca a spoločenskej roly, ktorú hrá človek v živote. Začiatkom 20. storočia sa začal používať pojem osobnosť, čo umožnilo vyjadriť celistvosť duševného života jednotlivca. Niektorý psychológovia definujú osobnosť ako charakteristické spôsoby myslenia, správania, emócií, ktoré určujú osobitný štýl jedinca a ovplyvňujú jeho vzťahy k okoliu. Od čias Hippokrata sú známe štyri základné typy osobností: sangvinik, cholerik, melancholik, flegmatik. Prvými, ktorí sa zaslúžili o rozdelenie temperamentu podľa prevládajúcich tekutín v tele, boli Hippokrates a Galenos. Rozdelenie je: krv – sanquis, žlč-cholé, čierna žlč – melancholé, hlien – phlegma. Na základe toho sa stanovili 4 zmienené temperamenty. [25, s. 4]

Sangvinik sa vyznačuje silnou pohyblivosťou, podnikavosťou, je živý a dráždivý, citové vzťahy vznikajú rýchlo a ľahko, má rád rozptýlenie, je vypočítavý, nebráni sa trestom, má

dobrú mechanickú pamäť, je veľmi výkonný, zvláda viac činností naraz, spoločenský, pružný v jednaní, rozhodný, otvorený k druhým na druhú stranu je občas dosť hovorný, ovplyvniteľný, nekritický, k sebe málo náročný. Tento typ klienta je možno ľahšie prehovoriť k uzavretiu obchodu, pretože je otvorenejší vypočuť si obchodnú ponuku, možno s ním problematiku voľnejšie prediskutovať.

Cholerik má silné citové reakcie so zníženou schopnosťou tlmiť ich, je charakteristický nevyrovnanosťou vzruchu a útlmu, s prevládajúcim vzruchom, je nezdržanlivý, prudký, sebavedomý, neústupný, sleduje svoj cieľ bez ohľadu na obete, tvrdý, pyšný, bezcitný, má však rýchle pracovné tempo, je iniciatívny, podnikavý, samostatný, dôkladný, snaží sa uplatniť, je pracovitý. Klienta je potrebné predovšetkým utvrdiť, že si vybral určite správnu spoločnosť, predložiť mu jasné fakty a dať mu hlavne pocit istoty a snažiť sa nastaviť už od začiatku plnú dôveru.
Melancholik má hlboké a trvalé city, je vážny, rýchlo sa unaví, vyčerpá sa veľmi rýchlo, ľahko sa oddáva smutným náladám, je nesmelý, má zmysel pre povinnosť, je dôkladný, ohľaduplný, svedomitý, síce často podlieha pesimizmu, starostlivosti, plachosti, je náladový. Tento typ klienta si vyžaduje rovnako zvýšenú pozornosť, má rád istotu a najme by mal mať vytvorené príjemné prostredie, aby sa cítil dobre.

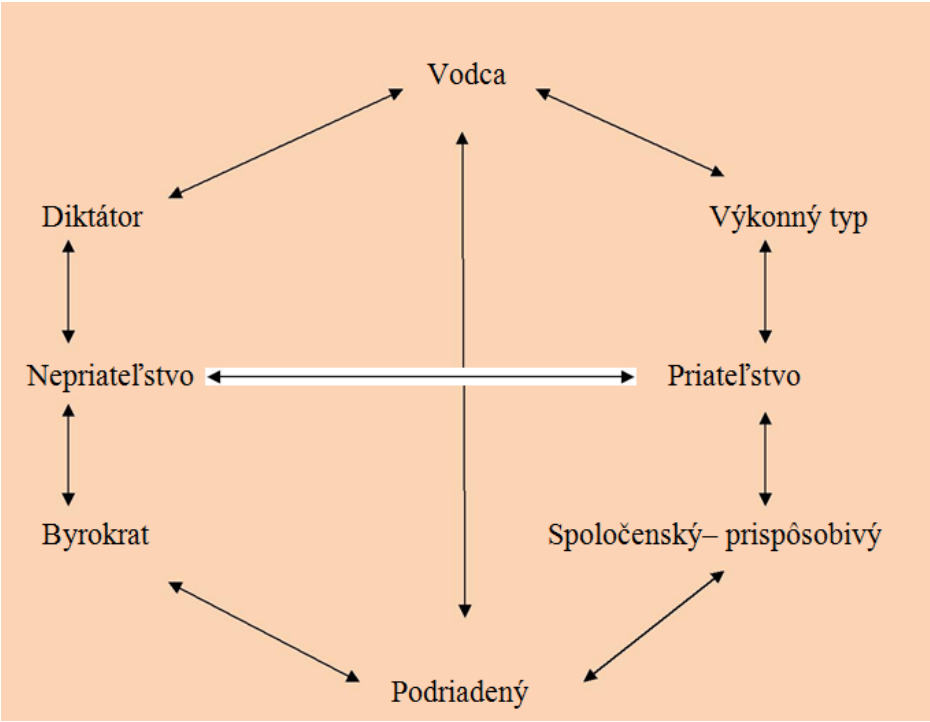
Flegmatik je silný typ, vyrovnaný, málo dráždivý, city prežíva nevýrazne, bez vášní, je váhavý, ťažkopádny, apatický, lenivý, dosť nespoločenský, ale je vyrovnaný, chladnokrvný, kľudný, trpezlivý, vytrvalý, samostatný občas je však pomalý a ľahostajný a pasívny. Klient je pohodlnejší typ a má rád rovnako svoje pohodlie, pracovník banky by ho nemal zdržiavať detailnými informáciami k produktom.

Štýl doby, v akej žijeme je extrovertný. Väčšina ľudí žije navonok. Vyhľadávajú podnety, spoločnosť, zmenu, vrhajú sa rôznych aktivít a podnikov. Aj tie najvytúženejšie hodnoty slúžia k prezentácii navonok, či sa už jedná o auto, odev, nábytok, šperky, dovolenku či kozmetiku. Človek žije pre vonkajšok, chce zapôsobiť a presadiť sa, chce konzumovať alebo užívať si. So sebavedomím všetko stojí a rovnako rýchlo všetko padá. Extrovert sa snaží potvrdzovať pomocou aktivity obrátenej navonok, introvert na základe skúseností so svojimi myšlienkami a pocitmi. Ideálne psychicky zdravý človek sa prejavuje pomocou extrovertnej a introvertnej cesty. Obe tieto tendencie sa striedajú a udržujú sa v rovnováhe.

Extrovert je typ človeka, ktorý je viac orientovaný na ľudí, na úlohu než na detaily či systém, je činorodý, má veľa priateľov a známych, potrebuje nové podnety, ľahko sa orientuje v neznámej situácii, má menší pravidelný výkon, túži po zmene a silných zážitkoch. Klienti sa väčšinou prejavia veľmi spoločensky, nemajú problém o sebe prezradiť viac informácií.

Introvert má úzky okruh stálych priateľov, má rád samotu, kde sa lepšie uvoľní, horšie sa prispôsobuje novej situácii, je zásadový, je orientovaný viac na úlohu, dlho vydrží pri riešení jednej úlohy, má stabilnejší výkon, nepotrebuje toľko podnetov a je veľmi precízny. Introvertným klientom je dôležité dať rovnako ako melancholikom pocit istoty a hlavne sa snažiť o získanie si dôvery.

V obchodnom jednaní je možné stretnúť rôzne kombinácie charakterových skupín a pre úspešnú komunikáciu je potrebné tieto charaktery nielen zvládnuť, ale najme dosiahnuť svoj cieľ – predaj produktu obchodníkom klientovi, zistiť o klientovi informácie pre predaj ďalších produktov a dosiahnuť kladné vzťahy pre dlhodobú spoluprácu. Nasledovné znázornenie predstavuje typy ľudí, s ktorými sa často pri obchodnom jednaní stretávame, môže ísť rovnako o klientov alebo rovnako o samotných obchodníkov. [1, s. 51]



Obrázok č. 2: Typológia
Zdroj: [1, s. 70]

Diktátora je možné spoznať už rovno pri podaní ruky, stisk je dosť silný a pevný, má priamy a dlhý pohľad, rovnako je možné ho odhaliť, keď sa rozhliadneme v jeho kancelárii, ktorá mnoho o klientovi prezradí. Ak je v nej veľké kreslo, diplomy či fotky z luxusnej dovolenky, ide o diktátora. Rovnako si potrpí na výrazné auto. Vety, ktoré na neho platia: „Budete jeden z mála alebo tento produkt majú len tí najlepší klienti.“ Dobré je poukazovať na jeho jedinečnosť a výnimočnosť a mať pritom jednoznačný pohľad do očí. Odporúča sa nepoužívať vety typu: „To je bežné, to je najrozšírenejšie, to majú všetci.“ Pre byrokrata je typické, že podá ruku stranou, čo znamená ústupné gesto, má takzvanú „vyľakanú ruku“, má pohľad mimo, má upravenú kanceláriu, žiadne fotografie, nič navyše, čo by normy nedovoľovali. U spoločensko-prispôsobivom klientovi je typické, že trasie rukou na krátku vzdialenosť a je usmievavý. S týmto typom klienta sa jedná v obchodnom styku najľahšie. Výkonný typ má jasnú reč, vyrovnaný klus a zaujímajú ho fakty, štatistiky, overené metódy.

1.5 Verbálna komunikácia

Pod verbálnou komunikáciou chápeme dialóg – rozhovor medzi dvomi ľuďmi, kde pod rozhovorom rozumieme komunikáciu dvoch alebo viacerých osôb na jednu a viac tém, ktorou sa vyjadrujeme pomocou slov prostredníctvom príslušného jazyka. Medzi základné pravidlá verbálnej komunikácie patrí:

- byť pripravení a mať jasno v tom, čo chceme povedať a predovšetkým čoho chceme dosiahnuť,
- byť stručný a a vecný,
- viesť dialóg pokojne,
- nepoužívať skratky, pretože ich nemusia poznať všetci zúčastnený,
- udržiavať neustály kontakt s ľuďmi,
- neukazovať mnoho čísel,
- nebyť úplne vážny,
- byť pozitívny a s úsmevom.

Do foriem verbálnej komunikácie patrí hovorová a písomná komunikácia. [19, s. 115]

1.5.1 Hovorová komunikácia

Hovorová komunikácia môže byť bezprostredná alebo sprostredkovaná, môže prebiehať medzi dvoma alebo viacerými komunikujúcimi, môže byť prísne štruktúrovaná alebo voľná. Výraznú úlohu v nej zohrávajú faktory, a to pružnosť myslenia a následne rečového vyjadrenia, kvalita zapamätávania si a znovuvybavovania si informácií, sebaregulácia, regulácia reakcií, slovná zásoba, hlasový fond, farba hlasu, výška a melódia hlasu, intonačné schopnosti, rytmus, tempo a plynulosť reči, artikulácia. Pre hovorovú komunikáciu je charakteristická jednota miesta a času, čo vyžaduje od účastníkov komunikácie okamžitú reakciu. Hovorovú komunikáciu dokresľujú neverbálne komunikačné zložky, ktoré môžu podporovať verbálne sprostredkovaný obsah alebo ho spochybňovať. Produktom hovorovej komunikácie je komplexný akustický signál. Tvorí ho zvuková zložka reči – hlas, jeho zafarbenie, sila, výška a melódia, ktorá odráža náladu ale aj citové rozpoloženie účastníkov komunikácie. V manažérskej praxi sa najčastejšie používajú typy hovorovej komunikácie ako monológ, dialóg, voľná diskusia, riadená diskusia.

1.5.2 Písomná komunikácia

Písomná komunikácia predpokladá, že komunikujúci ovláda komunikačné metódy, ktoré sú na každé písomné vyjadrenie určené. Písomná komunikácia na rozdiel od hovorovej neprebieha v rovnakom priestore a čase. To znamená, že na jednej strane komunikujúci nemôžu bezprostredne vnímať priamu reakciu na prijatú informáciu, na druhej strane nevyžaduje rýchlu reakciu ani od odosielateľa ani od príjemcu. Tým, že písomná komunikácia prebieha v odlišnom čase a na odlišnom mieste sa minimalizuje nemalý psychologický tlak, ktorý vzniká v komunikačnej situácii pri hovorovej komunikácii.
O psychickom stave, nálade, pocitoch komunikantov vypovedá formálna úprava písomného textu a jednak gramatická stránka písomného prejavu. Medzi jednotlivé druhy písomnej komunikácie zaraďujeme vnútropodnikové dokumenty, kombinované dokumenty, marketingové dokumenty, piktogramy. [21, s. 1]

1.6 Paralingvistická komunikácia

Paralingvistika je vedný odbor, ktorého predmetom skúmania sú sprevádzajúce rysy verbálnej komunikácie a podstatnou mierou ovplyvňujú význam a zmysel komunikovania na strane oboch komunikujúcich. Medzi základné prvky paralingvistickej komunikácie sa obvykle radí hlasitosť prejavu, kvalita reči, vecnosť hovoru, výška tónu hlasu, objem reči, farba hlasu, intonácia, emočné zafarbenie hlasu, pomlky, plynulosť reči, frázovanie, členenie reči, slovná vata, rýchlosť reči a chyby v prejave.

1.6.1 Hlasitosť prejavu

Rozprávajúceho charakterizuje hlasitosť prejavu ako osobnosť, jeho zaujatie témou a snahu zapôsobiť na poslucháčov. Hlasitý prejav hovorí o sebavedomí, priateľskosti, uvoľnení, suverenite, či afektovanosti. Naproti tomu tichý prejav značí o tréme, nesmelosti, hanblivosti či nerozhodnosti často za sprievodu neverbálnych signálov.

1.6.2 Výška hlasu

Hlas je charakterizovaný podľa kmitočtov ako čistý, zamatový, dunivý, chrapľavý a iné. Výška hlasu vypovedá o hovoriacom a ovplyvňuje aj pocitovú stránku vnímania príjemcu. Presvedčivo a dôveryhodne pôsobí hlas hlbší, vysoko posadený hlas budí dojem slabosti aj pri telefónnom hovore môže príjemcu aj znervózňovať. [1, s. 90]

1.6.3 Farba a emočné zafarbenie hlasu

Je ďalšia charakteristika vypovedajúca o hovoriacom a jeho situácii. Na rozdiel od výšky hlasu, farba hlasu vypovedá o momentálnej nálade a emočnom stave hovoriaceho.
Z psychologických výskumov vyplýva, že zafarbenie hlasu je možno vyjadriť ôsmimi rôznymi emóciami, čo predstavuje láska, hnev, nuda, šťastie, netrpezlivosť, radosť, smútok a uspokojenie. Intonácia, premenlivosť hlasového zafarbenia zdôrazňuje hlasový prejav tzn.

zosilňuje ho. Napríklad pokles hlasu na konci vety pôsobí veľmi dôrazne. Pre ženy alebo hudobne nadané osoby sú prirodzené jemné odtiene zafarbenia hlasu a citlivá vnímavosť na melódii hlasu.

1.6.4 Objem a kvalita zdelenia i reči

Objem a kvalita zdelenia i reči sú charakterizované množstvom slov, ktorými hovoriaci odovzdá určité zdelenie, alebo ktoré povie sa určitý čas. Obecne platí, že ženy za deň vydajú zo seba dvojnásobne viac slov než muži a absolventi technických vysokých škôl sa vyznačujú koncentrovanejším vyjadrovaním než absolventi humanitných smerov.

1.6.5 Rýchlosť prejavu

Rýchlosť prejavu veľmi ovplyvňuje vnímanie zdelenia a najme jeho zrozumiteľnosť. Rýchle tempo reči vedie k únave a strate pozornosti poslucháča, preto sa odporúča dôležité, závažné a významné informácie hovoriť dôrazne a pomaly. Rýchla reč je typická pre temperamentných a impulzívnych ľudí, ale môže byť rovnako znakom nervozity a istej neviazanosti. Pomalšie tempo je typické pre vyrovnaných, rozvážnych, serióznych ľudí. Prejav získa na dynamike, švihu a energii ak striedame rôzne tempá reči. [1, s. 99]

1.6.6 Plynulosť, pomlky a frázovanie

Plynulosť, pomlky a frázovanie ovplyvňujú a upresňujú spôsob chápania zdelenia príjemcom – poslucháčom – klientom/zákazníkom. Cielená pomlka môže znamenať výzvu na zamyslenie pre oboch účastníkov komunikačného procesu, prípad neúmyselnej pomlky, “hovoriaci má okno“ , svedčí o bezradnosti alebo sa jedná o váhanie, neistotu, rozpaky, nesústredenosť. [1, s. 100]

1.6.7 Slovná vata

Rozprávajúci svoj prejav dopĺňa občas slovami, ktoré nemajú žiadny význam, kde sa jedná o stereotypné a pre rozprávajúceho predstavujú charakteristickú výplň medzi slovami, kedy hľadá správny a presný výraz, prípadne je emočne diskvalifikovaný napríklad trémou. Slovnou vatou bývajú citoslovce, adjektíva a iné (napríklad ide o výrazy typu však áno, proste, akosi, teda, aby som pravdu povedal alebo citoslovce ááá, ehm, ééé).

1.6.8 Chyby v prejave

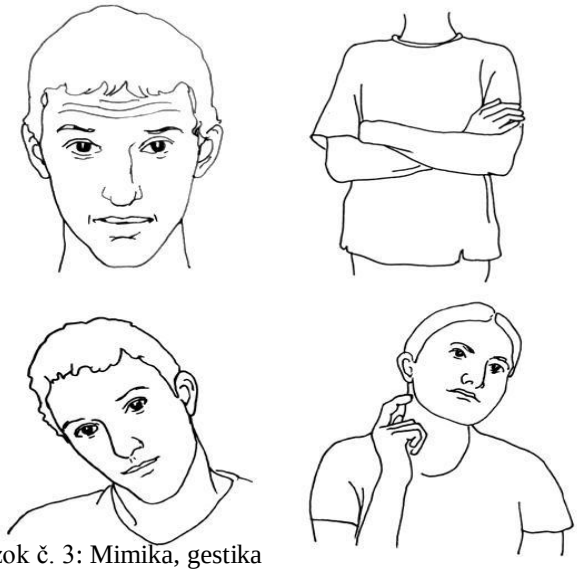
V prejave sa môžu vyskytovať chyby rôzneho druhu. Jedná sa napríklad o koktanie, ráčkovanie, chybnú artikuláciu, nesprávnu výslovnosť písmen, zadrhávanie, prehĺtanie koncoviek, nevhodne volené slová, vulgarizmy, slangové výrazy, nedokončenie viet, odbiehanie od témy, a iné. Ako najviac rušivé paralingvistické nedostatky sú pre príjemcu zdelenia ako napríklad klienta v banke vnímané nesebavedomý prejav, zlá výslovnosť, artikulácia, rýchla reč, nedostatočná slovná zásoba a chudobný verbálny prejav. [19, s. 117]

1.7 Neverbálna komunikácia

Neverbálnou komunikáciou podávame okoliu o sebe a svojom vnútornom rozpoložení veľké množstvo informácií, často bez toho, aby sme si to uvedomovali. Jedná sa o tzv. Reč tela, ktorou sa zaoberalo už veľa autorov a ktoré napomáhajú pri rôznych obchodných jednaniach a schôdzkach. Štatistické výskumy vypovedajú o veľkej dôležitosti neverbálnej komunikácie, prebieha ňou 55 % - všetky mimoslovné prejavy, zatiaľ čo verbálnou 7 % (slová, obsah) a paralingvistickou 38 % (hlas – sila, zafarbenie, intonácia). Mimické prejavy ako výraz tváre veľmi úzko súvisia s ľudskými prežitkami, ktoré môžu vyjadrovať škálu pocitov úzkosti až po radosť (šťastie - nešťastie, strach – obava, radosť – smútok, kľud – rozčúlenie, spokojnosť – nespokojnosť, záujem – nezáujem, prekvapenie).

K základným mimickým signálom tváre patrí úsmev. Konverzáciu dosť ovplyvňuje aj samotné usadenie konverzujúcich. Pokiaľ oproti sebe sedí muž s mužom, odporúča sa na prvej a prípadne tiež na druhom obchodnom jednaní nesedieť naproti seba, pretože to môže

signalizovať bojovnú, tzv. kohútiu polohu. Ak sedia naproti seba dve opačné pohlavia, tak by mali sedieť čelom proti sebe. U jednania, kde jednajú obe účastníčky ženského pohlavia, môžu sedieť ľubovoľne. [19, s. 117]



Obrázok č. 3: Mimika, gestika
Zdroj: [1, s. 101]

1.7.1 Gestické prejavy

Gestá predstavujú jednu z najstarších foriem ľudskej komunikácie, staršiu ako reč. Gestika je postavená predovšetkým na postavení a pohyboch prstov, paží, nôh a hlavy, ktoré sú sprevádzané verbálnym prejavom a tak celkovo pôsobia na samotného prijímajúceho napríklad klienta. [19, s. 60] Jedná sa o najčastejšiu a najprežívanejšiu podobu neverbálnej komunikácie. Sú to využívané pohyby, ktoré behom kultúrneho vývoja získali istý význam a ktoré sme sa naučili používať. Gestá, ktoré nie sú v súlade s tým, čo hovoríme, prezradia skutočné myšlienky a emócie. [1, s. 37] Medzi príklady charakteristiky niektorých gest patrí:

- prst v ústach – značí o prekvapení, výraz naivity,
- palec podpierajúci bradu – ide zvyčajne o odmietavý postoj,
- ruky za hlavou, prsty prepletené na zátylku – nadriadenosť, šéfovský postoj,
- trenie rúk – rozpaky, zamyslenie sa, vysoká sústredenosť,
- ruky vo vreckách – značí o nezdvorilosti, ide o signál „mám čo skrývať a chcem to

skrývať“,

- ruka si trie čelo – úprimný prejav trapasu,
- založené ruky - nemusia automaticky znamenať odmietavý postoj, môže to vyjadrovať, že osoba, ktorej niečo hovoríme, si urobila pohodlie k počúvaniu,
- založené ruky sprevádzané nepríjemným výrazom tváre – môže sa jednať,
- odmietavý postoj a celkovo svedčí o skeptickom a nedôverčivom postoji voči komunikátorovi,
- posúvanie okuliarov rukami – ide o snahu získať čas,
- skrížené nohy pri sede – znamená to ústretovosť, rezervovanosť, ležérnosť, dôveryhodnosť,
- hlava podopretá v tyle – hovorí to o samoľúbosti, pocitu nadradenosti.

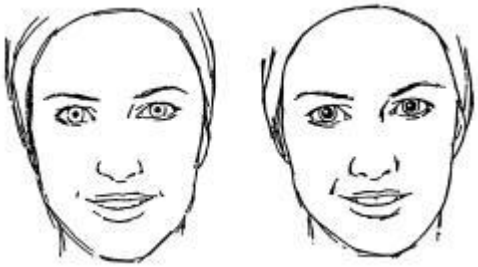
1.7.2 Mimika

Ďalšia súčasť neverbálnej komunikácie je mimika, ktorej podstatou sú premeny odohrávajúce sa v ľudskej tvári s výnimkou očí. Ide o kontrakcie tvárových svalov, napínanie pokožky a pohyby celej hlavy. Z dvadsiatich rôznych svalov v tvári je až sedemnásť schopných vyjadriť základné emócie človeka. Z mimiky človeka je možné sa dozvedieť, či je prežíva šťastie, radosť alebo smútok, či je prekvapený, sklamaný, zlostný či kľudný. Napríklad v očiach je vidieť strach, šťastie možno vyčítať v častiach ako je nos, tvár, ústa, obočie. Zlosť z čela a obočia.

1.7.3 Zrakový kontakt - vizika

Komunikačný akt medzi hovoriacimi ľuďmi je sprevádzaný zrakovým kontaktom. Hlavnú úlohu hrajú oči (viečka, obočie a koreň nosa). Oči sú najdôležitejšou oblasťou tváre. Reč očí sprevádza reč slov. Doba trvania pohľadu vyjadruje mieru záujmu o hovoriaceho. Pri sledovaní reči očí by sme mali venovať pozornosť hlavne na zameranie, dĺžku, početnosť pohľadov, ďalej na uhol pootvorenia očných viečok, priemer zorníc, žmurkanie a pohyby obočia. Výskumy dokazujú, že sa častejšie a dlhšie dívame na partnerov, ktorí prejavujú záujem o to, čo komunikujeme, prípadne na ľudí, ktorých si vážime, na autority ku ktorým

sa chováme s úctou. [1, s. 38]



Obrázok č. 4: Vizika
Zdroj: [1, s. 38]

1.7.4 Haptická komunikácia

Komunikáciu telesným dotykom ľudí nazývame haptika. Pri dotýkaní dochádza ku stimulácii kožných zmyslov a to tlakom, teplom, rýchlosťou a dĺžkou dotyku, vibráciou.
V najčastejšej podobe to je podanie ruky, haptické signály sú veľmi silné, majú veľkú informačnú hodnotu a dosť napovedajú o vnútornom stave človeka. Práve preto by mala mať haptika svoje pravidlá, ktoré vychádzajú zo spoločenských zvyklostí.

1.7.5 Proxemika

Slovom proxemika sa označuje náuka o uplatňovaní vzdialenosti v priebehu sociálnej komunikácie. Termín proxemika má pôvod v latinčine, kde proximus znamená blízkosť.
V podstate ide o uplatnenie vplyvu vzdialenosti medzi komunikujúcimi osobami.

1.7.6 Posturika

Posturika sa zaoberá komplexne držaním tela, jeho napätím alebo uvoľnením, náklony, polohy rúk, nôh, hlavy, ktoré majú komunikačný účinok na okolie človeka. [19, s. 70] Vzájomná konfigurácia signalizuje tzv. otvorený alebo naopak uzavretý fyzický postoj. Posturologické zretele prezrádzajú rôzne stavy človeka a majú vypovedajúcu hodnotu jeho

postojov, o názoroch a o vnútornom stave človeka.

1.7.7 Mlčanie

Mlčanie je podstatný znak medziľudskej komunikácie, jedná sa o formu odovzdávania informácie, kde vždy záleží na kontexte komunikácie (prostredie, zima, svetlo, stiesnený priestor). Môže mať rôzny obsah. U mlčania ide podľa mňa o reakciu, ktorá je určená ku tomu, aby povzbudila druhého k pokračovaniu hovoru, takže nám môže povedať, v čom je skutočne problém. Vedomé uplatňovanie tejto techniky nám zaisťuje, že nebudeme príliš hovoriť. Mlčanie však musí byť používané uvážlivo, lebo by mohlo navodiť rozpaky a skôr komunikácii brániť.

1.7.8 Teritorialita

Tým, že zaberáme určitý priestor, komunikujeme ostatným, že je to naše miesto, kde sa cítime príjemne, uvoľnene a isto. Človek si zvyčajne chráni svoje teritórium. Teritorialita poradcu býva najčastejšie vymedzená jeho obľúbeným miestom, kreslom či stoličkou.

1.7.9 Posturológia

Posturológia sa zaoberá komunikáciou prostredníctvom polohy tela. Telo poradcu i klienta má počas konzultácie rôznu dynamiku predstavovanú rôznymi polohami. Pri ležérnej polohe býva telo zvalené v kresle a môže signalizovať pohodu alebo okázalý nezáujem. Pri otvorenej polohe sedí človek uvoľnene, má otvorené ruky i nohy, nemá potrebu chrániť sa. Polouzatvorená poloha je charakteristická rukami skríženými na prsiach (etológovia tvrdia, že tak si človek chráni orgány individuálneho prežitia – srdce a mäkké časti brucha) alebo skríženými nohami (človek si chráni pohlavnú oblasť dôležitú pre prežitie ľudského rodu). Pri celkom uzatvorenej polohe má človek skrížené ruky a nohy.

1.7.10 Kinezika

Kinezika sa zaoberá komunikáciou prostredníctvom pohybu. Poradca sleduje počas konzultácie, čo robia klientove ruky, nohy a jeho telo. Klienti sa často hrajú s rukami, šúchajú si ruky, žmolia vreckovku, škrabú sa na tvári, v hlave, či na iných častiach tela, klopkajú prstami, nejakým predmetom, kývajú nohami alebo sa húpajú celým svojím telom.

1.7.11 Produkcia

Produkcia patrí do neverbálnej komunikácie. Súčasťou produkcie je úprava zovňajšku, oblečenie, účes a rôzne iné vonkajšie znaky.

1.8 Optimálna štruktúra obchodného rozhovoru

Perfektne zvládnutá komunikácia je významným nástrojom pre dosiahnutie úspechu na vysoko konkurenčnom bankovom trhu. Pomocou komunikácie nadväzujeme nové osobné ale aj pracovné kontakty, rozširujeme vytvorené, rozvíjame ich a vylepšujeme. Spôsob komunikácie je zrkadlom osobnej, ale aj firemnej kultúry. Poskytnúť, či obdržať presnú informáciu v správny čas a zodpovedajúcim spôsobom rozhodne o tom, či bude podnik či banka úspešná alebo nie. Každé slovo, každý pohľad, tón hlasu a každá sekunda nášho správania vytvára trvalý dojem a každej banke či inému podniku by malo záležať na tom, aby komunikácia ich zamestnancov bola vždy presná, výstižná, vecná a správne načasovaná – to by mal byť štandard Štruktúra obchodného rozhovoru pozostáva z nasledovných bodov:

1.8.1 Príprava

- Určenie cieľovej skupiny – cieľová skupina (klienti), ktorí z celého portfólia spĺňajú určité predpoklady k predaju napr. pri predaji spotrebného úveru je iná, ako pri predaji depozitných produktov

- Po výbere, telefonicky oslovím klientov a dohodnem si stretnutie (max. 3 na deň počet sa určuje podľa potreby – či je kampaň, alebo mi to chýba do splnenia obchodného plánu)
- Príprava pred stretnutím, získavam z existujúcich poznámok, zistím aké produkty klient vlastní, aké možnosti sú reálne a pod. [1, s. 100]

1.8.2 Stretnutie – klient prichádza na dohodnuté stretnutie

- Privítanie – pozdrav – oslovenie priezviskom: „Dobrý deň pán Novák!“
- Nezabúdame na úsmev, očný kontakt. Usadenie.
- „Pohladenie“- príjemná veta, ktorá navodí príjemnú atmosféru napr. „Dnes máme krásne slnečné počasie a aj Vy ste usmiaty. Aký ste mal dnes deň?“
- Vymedzenie času – ak klient pozná dobu, ktorú strávi v našej prítomnosti, uspokojí sa a viac sa sústredí na rozhovor napr. „Pán Novák, dnes sme sa stretli, aby sme prekonvertovali Váš osobný účet. Bude to trvať zhruba 15 minút.“
- Súhlas – „Môže byť?“ (zo zásady kladieme zatvorenú otázku – máme zaručený súhlas)
- Počúvame – V rámci konverzie účtu, to je pri práci, sa snažíme o nadviazanie kontaktu - t.j. pýtame sa na klientovu rodinu (z prípravy vieme, že je ženatý), kde býva , kde pracuje, kde sa chystá na dovolenku a pod.
- Rozšírenie poznatkov - Získavame širší záber informácii, počúvame odpovede - klient musí cítiť náš záujem.
- Nasmerovanie – vhodnými – otvorenými otázkami, smerujeme klienta k naplneniu túžob, plánov do budúcnosti prostredníctvom bankových produktov. Napr.: „Pán Novák, spomínal ste, že ste už dva roky neboli na žiadnej dovolenke, ako by sa Vám páčilo dva týždne na Malorke spolu s manželkou?“
- Odhalenie túžob, plánov do budúcnosti – „Prekvapte svoju manželku!
- Prídete domov z katalógom, v ktorom bude záložka na správnej strane a Vy jej oznámite termín odletu? Páči sa Vám táto predstava?“ Máte dve možnosti 1. zvýšenie nastaveného kontokorentu, pri ktorom si dĺžku splácania a výšku splátky určujete sám a 2. možnosť – bezúčelový úver – kde je pevne stanovená dĺžka splácania aj splátka. Ktorá možnosť vám viac vyhovuje?

- Rekapitulácia – súhrn dnešného stretnutia – „Pán Novák, dokončili sme konverziu účtu, požiadali sme o novú platobnú kartu, opravila som Vám adresu pre zasielanie výpisov z účtu .Dobre som si to zapamätala? Prosím, ak som niečo vynechala – opravte ma!“
- Pritlačenie na pílu – „Ako ste rozhodol, bude dovolenka tento rok? Doprajete svojej manželke úžasný pocit!!!! Nastavíme ten kontokorent hneď?“

1.8.3 Po stretnutí

- PC monitor - zápis zistených nových informácii, prípadne si poznačíme do kalendára, ďalšie možné stretnutie a za akým účelom.
- Budovanie vzájomné vzťahu – banka – klient.
- Príjemné ukončenie stretnutia – ubezpečenie klienta o záujme so strany banky. Odovzdáme kontakty s ubezpečením, že môže kedykoľvek zatelefonovať príp. využiť e-mail.
- :-) – úsmev, podanie ruky – nezabúdame na posledný dojem – vedecky dokázané, že si ho viac ľudí zapamätá ako prvý. [1, s. 101]

1.9 Obchodný rozhovor

V akomkoľvek jednaní je pre dosiahnutie úspechu (predovšetkým obchodného rozhovoru) dôležité nezanedbať prípravu, v ktorej spočíva dosiahnutie obchodného cieľa. Pripraviť sa na rozhovor znamená stanoviť si ciele a stratégiu, ako pri ňom postupovať. Pred obchodným jednaním by mal obchodník postupovať podľa určitých bodov:

- dokonale ovládať produkty a služby banky a i konkurencie,
- poznať dobre klienta, zistiť čo najviac dostupných informácií,
- definovať - stanoviť si ciele a priority banky,
- stanoviť možné medze výsledkov – úroveň ašpirácie a moment odporu,
- pripraviť si vhodnú argumentáciu a pripraviť sa na protiargumenty zo strany klienta,
- definovať medze ústupkov,
- pripraviť si na rozhovor vonkajšie prostredie.

Naplánovaniu a príprave obchodného rozhovoru sa pracovníci banky často nevenujú a to buď z dôvodu nedostatku času alebo že túto dôležitosť podceňujú. Pre zhromaždenie najväčšieho množstva informácií o klientovi je potrebné zabezpečiť rôzne aspekty ako napríklad:

- najvhodnejšie prostredie pre rozhovor,
- vhodná doba pre pracovnú schôdzku,
- ideálny prístup,
- najvhodnejší štýl vyjadrovania pre jednanie s konkrétnym klientom. [9, s. 52]

Komunikačné bariéry obmedzujú či priamo bránia úspešnej komunikácii, je však rovnako možné špecifikovať podobné bariéry aj v procese aktívneho počúvania. Hlavné bariéry, ktoré ovplyvňujú hlavne prvý dojem patria napríklad Haló efekt, nálepkovanie, asociovanie, čítanie myšlienok, snenie, predbiehanie a iné.

1.9.1 Stereotypné vnímanie

Už podľa prvých slov odhadujeme tému rozhovoru, kde zanedbávame individuálnu jedinečnosť a prisudzujeme postihnutému charakterové vlastnosti, ktoré obecne predpokladáme u väčšiny členov danej skupiny. Sú to vonkajšie zhody v obliekaní, spôsobe komunikácie, podobnosti, ktoré nás vedú k podobným výpovediam. Iracionálne založené posudzovanie jedincov (klientov) alebo skupín
mávajú charakter predsudku. Jedná sa o výrazy ako napríklad: „Typický učiteľ!“ „Typický úradník!“

1.9.2 „Haló efekt“

Partner ešte nezačal hovoriť, ale poslucháč už dopredu odhaduje, že mu nič nové, zaujímavé či užitočné nepovie. Preto poslúcha veľmi neochotne, netrpezlivo a nesústredene a len čo chce.

1.9.3 Nálepkovanie

Po niekoľkých prvých signáloch, že by komunikujúci partner mohol byť „falošný“ alebo „výborný“ poslucháč, počúva len to, čo naplňuje jeho pôvodnú predstavu. Všetko, čo zaznie mimo pôvodné zaradenie, poslucháč nepočuje, nevníma a nevidí. [9, s. 54]

2 Popis spoločnosti ContiTech Slovakia

V roku 1871 bola v Hannoveri založená akciová spoločnosť Continental-Caoutchouc - & Gutta-Percha-Compagnie. Tu sa vyrábali prvé vzduchom plnené bicyklové pneumatiky Nemecka a tu šikovní vedci vynašli prvú pneumatiku pre auto. Vychádzajúc z týchto inovácií sa Continental stal jedným z vedúcich výrobcov pneumatík. Okrem pneumatík prispievajú k povesti podniku v súčasnosti aj technické produkty: Prvá nemecká vzducholoď, ktorá odštartovala v júli 1900, využíva na utesnenie plynových komôr textíliu na balóny od Continentalu. Nové tlmiče vibrácií vyrobené z kompozitu gumy a kovu absorbujú nárazy a robia jazdu bezpečnejšou a pohodlnejšou. Po celé desaťročie si tlačiarenské podložky so stlačiteľnou vrstvou udržujú vedúce postavenie na trhu. Hnacie remene zabezpečujú spoľahlivý prenos sily v stále silnejších motoroch. Systémy vzduchového pruženia ponúkajú riešenia pre vibračnotechnické uloženie úžitkových, koľajových vozidiel, zatiaľ čo vo vozidlách a strojoch nachádzajú svoje uplatnenie hadicové vedenia od Continentalu. Contintental je okrem uvedeného aktívny aj v oblasti ťažobného priemyslu: Dopravné pásy z oceľových lán predstavujú revolúciu v preprave, baníctve a výrazne ho zefektívňujú.

Úspech týchto produktov viedol k osamostatneniu divízie Technické produkty pod zastrešujúcou značkou ContiTech v roku 1991. Do roku 2004 spoločnosť ContiTech AG vyrástla na najväčšieho špecialistu pre technológiu v oblasti kaučuku a plastov mimo odvetvia pneumatík. Od roku 2008 jazdí auto budúcnosti s riešeniami od ContiTech pre udržateľnú mobilitu v oblastiach pohonu, vnútorného vybavenia, uloženia a fluidnej technológie.

V súčasnej dobe sa nadnárodná spoločnosť Continental AG nachádza celosvetovo v prvej päťke medzinárodných dodávateľov pre automobilový priemysel, v Európe jej patrí druhá priečka. Ako špičkový predajca vlastní rozsiahle know-how v oblasti technológie výroby pneumatík a brzdových systémov, regulácií dynamiky jazdy, elektroniky a senzoriky, systémov a komponentov pre pohony, podvozky a v oblasti technických produktov , ktore sú zložene z elastomérov. Podnikateľská činnosť spoločnosti Continental AG sa člení do šiestich divízií: Chassis & Safety, Powertrain, Interior, Pkw- a Nfz-Reifen a ContiTech.

Multinacionálny koncern zamestnáva takmer 140 000 pracovníkov v zhruba 190 lokalitách (závody, výskumné centrá a testovacie dráhy) roztrúsených po 35 krajinách sveta. Na

Slovensku sú závody Continental AG umiestnené v Dolných Vesteniciach a Partizánskom, v Púchove a vo Zvolene.

2.1 Divízia ContiTech GmbH

Podniková sekcia ContiTech realizuje svoju činnosť ako samostatný koncernový závod Continentalu a zaraďuje sa k celosvetovo vyhľadávaným obchodným partnerom na trhu ako špecialista v oblasti technológie spracovania kaučuku a technológie plastov.

ContiTech je špecialista v oblasti technológie kaučuku a plastov. S high-tech produktmi, systémami je ContiTech celosvetovo aktívnym vývojovým partnerom a výrobcom originálneho vybavenia pre automobilový priemysel a mnohé iné odvetvia. Skupina podnikov ContiTech je nezávislá divízia Continental AG a zahrňuje 7 špecializovaných, operatívnych obchodných divízií. ContiTech vsádza na vedenie jednotiek s plnou zodpovednosťou za výsledok s cieľom podpory rozvoja inovačného potenciálu a synergií. Okrem toho ContiTech participuje na vývojových partnerstvách a synergiách v rámci celého koncernu Continental, ako aj jeho finančnej sile. Transparentné členenie obchodných divízií podľa produktových segmentov trhu umožňuje dosahovať výrazné priblíženie k trhom a zákazníkom. Úzka spoluprácu s partnermi sa prejavuje napr. prostredníctvom simultánneho inžinierstva a výrobných prevádzok po celom svete, ktoré sú blízko k zákazníkom.

Divízia rozvíja a produkuje funkčné diely, súčiastky a systémy pre automobilový, strojársky, železničný, tlačiarenský, stavebný priemysel, a pre lodnú a leteckú prepravu.

Jadro podnikania zahŕňa 7 špecializovaných obchodných odvetví:

- Air Spring Systems,
- Benecke-Kaliko Group,
- Conveyor Belt Group,
- Elastomer Coatings,
- Fluid Technology,
- Power Transmission Group,
- Vibration Control.

Mnohé medzinárodné kooperácie spôsobili, že podniková skupina ContiTech produkuje svoje výrobky na 11 lokalitách v 5 krajinách sveta (Nemecko, Brazília, Čína, Mexiko, Slovensko). To potvrdzuje stratégiu koncernu Continental „follow the customers“, pričom rešpektuje regionálne osobitosti a zároveň garantuje nemeckú kvalitu.

2.2 ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. Dolné Vestenice

Závod Dolné Vestenice predstavuje zastúpenie spoločnosti ContiTech Vibration Control na Slovensku už od roku 1996. Dňa 1.4.2002 odkúpením know–how a časti aktív od ContiTech Vibration Control, s.r.o. Dolné Vestenice začala pôsobiť spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. Dolné Vestenice na trhu výroby gumových a gumo-kovových výrobkov pre automobilový priemysel ako ďalšia z dcérskych spoločností ContiTech Holding GmbH Hannover,SRN.
Spoločnosť bola podľa § 105 a nasl. Zák. č.513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov zapísaná do Obchodného registra na Okresnom súde v Trenčíne, oddiel: s.r.o., vložka číslo 13137/R. [24]

V októbri 2003 spoločnosť so sídlom v Hannoveri odkúpila bývalý závod Elefanten Partizánske pre segment SSC a v januári nasledujúceho roku v ňom nabehla výroba.

V marci 2014 ContiTech Vibration Control uvádza do prevádzky nové výrobné priestory.
V uplynulých mesiacoch spoločnosť investovala do závodu okolo 7,5 mil. Eur. V Marci 2014 ContiTech uvádza do prevádzky novú výrobnú halu, ktorá zväčší existujúcu výrobnú plochu o ďalších 4.000 m^2. Takto bude celková rozloha závodu asi 20.000 m^2.
Novou výstavbou posilní závod Dolné Vestenice a urobí sa ďalší krok smerom k našim východoeurópskym zákazníkom. Tým je možnosť uzavrieť ďalšie obchody s výrobcami automobilov na východoeurópskom trhu. Do roku 2016 si spoločnosť stanovila cieľ závodu zvýšenie obratu o približne 30 %.
V závode vyrába pre svojich zákazníkov po celom svete súčasti uloženia motora pre automobilové odvetvie a iné druhy priemyslu ako aj tesnenia pre brzdy a riadenie. Po odpredaji závodu v neďalekom Partizánskom spojil ContiTech Vibration Control svoju výrobu na Slovensku na jedinom mieste. Momentálne pracuje v Dolných Vesteniciach 540

zamestnancov, z toho okolo 100 zamestnancov, ktorých podnik prebral zo závodu Partizánske.

2.3 Výrobný program

Výroba spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia s.r.o. je rozčlenená do troch segmentov podľa použitia ich produktov. Spoločnosť produkuje hlavne gumové a gumovo - kovové výrobky (prevažnú časť tvoria silentbloky). Jedná sa o následné výrobné segmenty [20]:

- Dodávky pre automobilový priemysel - Automotive segment,
- Dodávky pre všeobecný priemysel - Industry segment,
- Dodávky pre brzdové a riadiace systémy - Sealing Systems Chassis (SSC) segment.

Segment Automotive

Pokiaľ by sme tento segment Automoti mali zaradiť do BCG matice, tak jeho pozícia bude buď v kvadrante hviezda alebo až dojná krava. Preto je možno tvrdiť, že tento výrobný segment má pre spoločnosť najväčší význam. Do spomínaných hviezd a kráv zaraďujeme výrobky z produkcie silentbloky, pretože sú montované do najvyrábanejších automobilov. Ako náhradné súčiastky sú vyrábané v oveľa menších objemoch, nakoľko je tempo rastu trhu úplne minimálne až nulové, radíme ich teda do kvadrantu psov. Momentálne prichádza na trh (kvadrant otáznikov) s novými projektmi BMW, Epsilonu a Delty. Výrobky tohto segmentu predstavujú najväčší podiel na trhu, a zároveň i najväčší objem produkcie. To, ako sa týmto „novinkám“ bude dariť, a do ktorého kvadrantu sa zaradia, ukáže až nasledujúce obdobie. [20]

Segment Industry

Tento segment tvorí oveľa menšiu časť produkcie ako segment Automotive, z čoho vyplýva, že vyrábané tlmiče aj napriek stálemu podielu na trhu majú nižšie tempo rastu.

Výrobky vyrábané počas celého roka v nemenných objemoch produkcie (BSH Puffre) sa

nachádzajú v treťom kvadrante a v kvadrante štvrtom sú tie, ktorých výroba je nepravidelná. [20]

Segment Sealing Systems Chassis

Segment sa ako jediný nachádza v závode Partizánske, čomu predchádzalo množstvo zmien ako rozšírenie tak aj premiestnenie. Výrobkové portfólio firmy, je stále novinkou na trhu, takže aj napriek množstvu zákaziek a posunu smerom nahor na trhu, nachádza sa stále v kvadrante prvom - kvadrant otáznikov. Spoločnosť CTVC vidí tieto výrobky veľmi perspektívne, preto venuje ich vývoju a rozvoju veľkú pozornosť a verí v to, že sa podiel na trhu vyrovná výrobkom z ostatných segmentov. Momentálne sa rieši otázka eliminovania zvýšeného odpadu, ktorej riešenie by pomohlo rastu výrobkov do kvadrantu hviezd či kráv. [20]

2.4 Predstavenie výrobkov, služieb a ich popis

ContiTech Vibration Control je partnerom pre inovatívne komponenty a systémy vo vibračnej a tesniacej technike pre automobilový priemysel a aj pre ďalšie priemyselné odvetvia, ako aj tesniace systémy pre nápravy, brzdy a riadenie. ContiTech disponuje neustále sa rozširujúcou a prehlbujúcou schopnosťou prinášať riešenia. Skúsenosti zo stavby automobilov a z iných dôležitých odvetví sa pretavujú do vývoja noviniek či adaptácií. Takto čelí spoločnosť technologickým výzvam s novými a novými riešeniami, ktoré všetkých posúvajú dopredu.

Hlavným predmetom činnosti spoločnosti je:

- výroba gumových výrobkov a výrobkov z plastických hmôt a ich spájanie s inými materiálmi, hlavne kovmi,
- nákup tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) v rozsahu voľných živností,
- nákup tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) v rozsahu voľných živností,
- sprostredkovanie obchodu a služieb v rozsahu voľných živností. [24]

Produktmi spoločnosti sú:

Vibračná technika (Silentbloky pre motorové vozidlá) - CTVC vyvíja v segmente Automotive Vibration Control inovatívne produkty a systémy pre kontrolu vibrácií a pre optimalizáciu hluku vozidiel. Moderné dopravné prostriedky požadujú pokrokové koncepcie riadenia podvozku a motora. Aktívne vibračné systémy patria k technológii budúcnosti a predstavujú významný prínos smerom k väčšiemu komfortu, radosti z jazdy ale ajekológii tak v nákladných a osobných autách, ako aj v autobusoch.

Produkty: gumokovové prvky - pre izolovanie a tlmenie vibrácií, hydraulické ložiská- poskytujú hydraulické tlmenie a môžu byť použité pre oba typy izolácie t.j. aktívnej aj pasívnej, adaptívne ložiská- s možnosťou spínania v rozličných prevádzkových situáciách (režimoch), aktívne systémy pre zlepšovanie komfortu - výkonný prvok a moderná regulačná technika v spojení s klasickým uložením motora minimalizujú všetky vibrácie aj šum z rozsahu obrátok motora.

Tesniace systémy pre motorové vozidlá – segment Automotive Sealing Systems vyvíja produkty a vyrába tesnenia a tesniace systémy pozostávajúce z elastomérových materiálov pre rôzne oblasti použitia v automobiloch a priemysle od projektovania systému až po vývoj komponentov. Svoje uplatnenie nájdu v oblastiach ako brzdové systémy, podvozky, riadiaci mechanizmus a riadenie motora.

Vibračná technika priemysel - Industrial Vibration Control ponúka riešenia pre izoláciu vibrácií a optimalizáciu hluku, polohovania strojov a zariadení od technického návrhu až po zosúladenie jednotlivých systémových komponentov.
Silentbloky / gumovo- kovové spojenia, lepidlá - už viac než 50 rokov dodržuje produktový program pre gumokovové spojenia CT Schwingmetall kritéria najvyššej kvality. Uvedené produkty sa mnohonásobne osvedčili a zostávajú zatiaľ nedostihnuteľné inými systémami. ContiTech SCHWINGMETALL produkuje výrobky, ktoré tlmia otrasy,
izolujú chvenie (osciláciu) strojov, redukujú zrýchlenia a chránia pred hlukom. [27]

2.5 Podnikateľská vízia a ciele

Víziou firmy do budúcnosti je spĺňať náročné požiadavky zákazníkov, týkajúce sa kvality, ceny, nákladov a servisu, s cieľom dodržiavania zásad životného prostredia. Tento cieľ chce spoločnosť dosiahnuť plnohodnotnou kvalifikáciou zamestnancov, tímovou orientáciou skupinovou prácou, ako aj neustálym úsilím k zabezpečeniu plánovaného zisku, znižovania nákladov, zvyšovania produktivity a zlepšením pracovných podmienok zamestnanca. Vedenie si je plne vedomé vplyvu výrobného procesu podniku na životné prostredie a tak sa svojou činnosťou snažia tento vplyv minimalizovať. Podnikové ciele predstavujú základný kameň úspechu spoločnosti, určujú jej budúcnosť a predpisujú správanie sa členov spoločnosti. Medzi základné podnikové ciele stanovené pre rok 2015 spoločnosť zaradila:

- progres v oblasti účinnej komunikácie v rámci spoločnosti a v rámci obchodných vzťahov,
- produkcia bezchybných výrobkov,
- spokojnosť zákazníkov,
- silná motivácia zamestnancov,
- prezentácia otvoreného dialógu,
- prevencia a trvalé zlepšovanie,
- minimalizovanie odpadov,
- dodržiavanie dodacích termínov,
- pozitívny hospodársky výsledok.

Hlavným heslom je: „Výkon je našou motiváciou“.
To, čo ich motivuje vo všetkých oblastiach je dodávanie kvalitných výrobkov a služieb zákazníkom. Kombinácia technologických, ekologických, ekonomických a osobných zručností pri výrobe výrobkov tvorí jednu z najsilnejších stránok v spoločnosti Continental. [20]

Základná úloha manažmentu je zvyšovanie hodnoty podniku. V záujme spoločnosti a jej akcionárov je využiť každú príležitosť k vytváraniu hodnoty.

- Vysoká hodnota podniku umožňuje primerane zainteresovať všetkých akcionárov a tým

zabezpečiť zodpovednosť voči spoločnosti.

- Zaväzuje sa, dosiahnuť trvalý finančný úspech na báze rastu ziskovosti.
- Usilovanie o to, aby si zaslúžili dôveru jej akcionárov dosiahnutím vysokej návratnosti ich investovaného kapitálu.
- Vysoké ohodnotenie spoločnosti Continental AG znižuje kapitálové náklady a ponúka väčší rozsah a pružnosť v investovaní.
- Vynaloženie maximálnej snahy, pre to, aby sa akcie spoločnosti Continental stali žiadanými na medzinárodných kapitálových trhoch.
- Investíciami zabezpečiť budúcnosť podniku.
- Primerane odmeňovať výkon zamestnancov.
- Zoptimalizovanie jej vlastných zdrojov, pre vybudovanie vzťahov s externými partnermi.

Mierou konania na všetkých úrovniach je stupňovanie hodnôt a zamestnanci sú si vedomí toho, akú nadhodnotu vytvoria v rámci svojej každodennej činnosti. Spoločnosť teda od všetkých očakáva podnikateľské myslenie a konanie. [20]

Spoločnosť sa zameriava na orientáciu na zákazníka a trh.

- Oddanosť zákazníkom - pre prvé vybavenie, ako aj pre náhradnú potrebu, dodávať najlepšie výrobky a najlepšie služby v najlepšej kvalite.
- Plynulá práca na inovatívnych riešeniach. Dnes vyvíjajú výrobky pre zajtrajšok a tým zabezpečujú ich úspech vďaka kvalite, produktívnosti a efektívnemu marketingu.

Vedomie, že vzťah medzi zamestnancami a spoločnosťou je veľmi dôležitý.
„Naši zamestnanci robia spoločnosť ContinTech silnou.“

- Od zamestnancov očakáva angažovanosť a cieľavedomosť. Odmeňuje výkon, a preto vytvára priaznivú klímu. Podporuje, kvalifikáciu, vzdelávanie, flexibilitu a lojalitu. Vo všetkých odvetviach podniku investuje do pracovného prostrediam, ako aj podporuje zdravé pracovné podmienky a bezpečnosť na pracovisku.
- Všetkým zamestnancom otvárajú rovnaké príležitosti, bez ohľadu na vek, pohlavie, rasu, náboženstvo, národnosť alebo sexuálnu orientáciu.

Nadväzovanie partnerstiev.

Spoločnosť je otvorená všetkým formám spolupráce s inými spoločnosťami, ktoré im pomôžu ďalej vybudovať ich technologické riadenie a využívať trhové príležitosti. Ich partneri patria vo svojom odvetví k najlepším a dopĺňajú ich základné kompetencie. Kooperácia s nimi spočíva na čestnosti a vzájomnej dôvere.

Kvalita bez kompromisu.

Zákazníci posudzujú ich výrobky a služby ako špičku na trhu, a preto s nimi úzko spolupracuje pre neustále zlepšovanie kvality výrobkov, procesov a služieb. Každý zamestnanec je osobne zodpovedný za dodržiavanie noriem kvality, čo platí aj pre výrobky a služby, ktoré sú poskytované interne. [28]

Kultúra vysokého výkonu.

Určuje konanie každého jednotlivého zamestnanca, ako aj všetkých tímov a divízií spoločnosti Continental na celom svete s cieľom odmeňovať špičkové výkony. [27]

Spolupráca a tímová práca.

Je veľmi dôležitá pre formovanie práce na všetkých úrovniach a oboroch činností. To platí taktiež pre vzťah medzi vedením spoločnosti, zamestnancami a zástupcami zamestnancov. Dôsledne využívajú príležitosti, ktoré ponúka globálna sieť, pre prehlbovanie interných ale aj externých väzieb. Odbúravanie byrokratickej metódy a hierarchie a vytváranie prostredia, podporujúceho vlastnú zodpovednosť a podnikateľské konanie.

Riadenie vzdelanosti a znalosti.

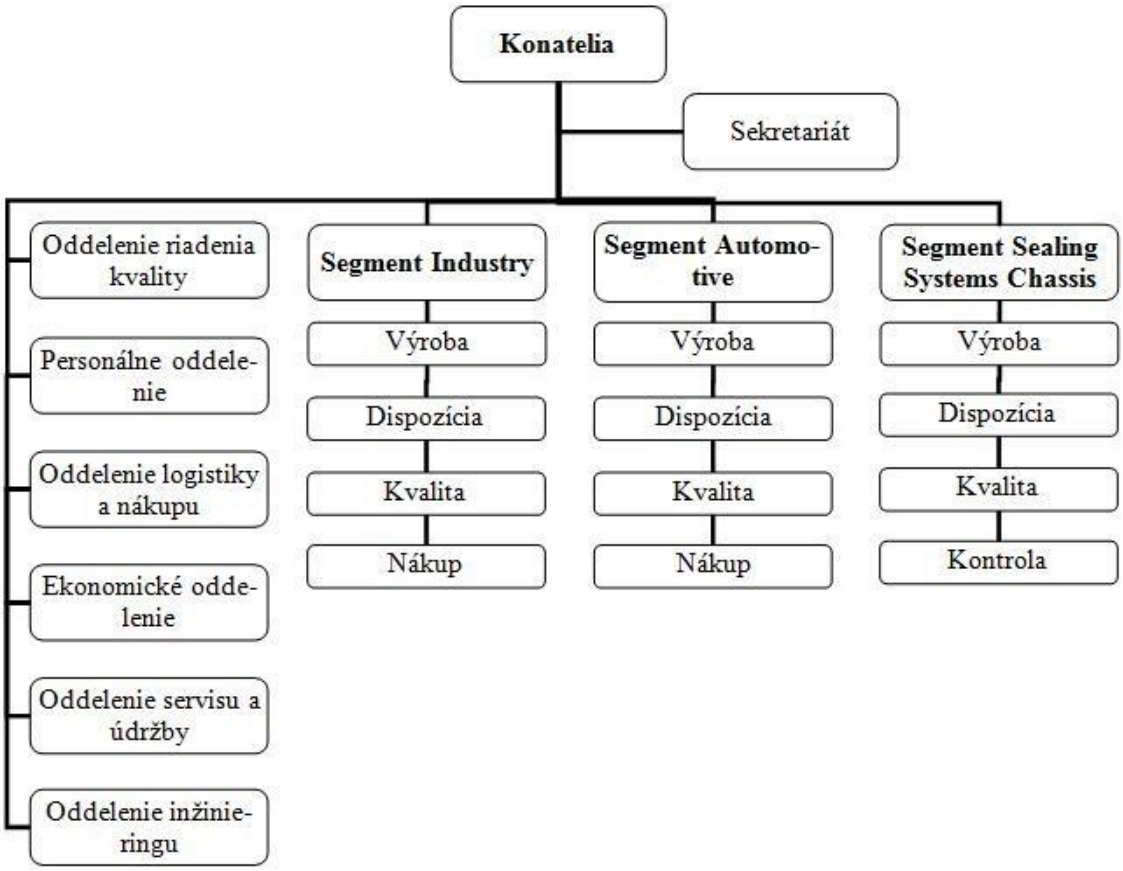
Výhody pred konkurenciou spočívajú v znalostiach. ContiTech je chápaný ako učiaca sa spoločnosť, ktorá sprístupňuje znalosti v celej spoločnosti. Takto umožňuje manažérom aj zamestnancom rovnakou mierou, včas rozpoznať zmeny hospodárskeho prostredia a tak vytvárať trhy. Každý zamestnanec je vyzývaný k celoživotnému vzdelávaniu a zároveň sú v rámci spoločnosti vytvárané programy napomáhajúce výmene vedomostí a odborných poznatkov. [20]

2.6 Organizačná štruktúra spoločnosti

Štruktúra spoločnosti je zobrazená v nasledujúcom obrázku číslo 5. V hlave celej spoločnosti sú dvaja konatelia, ktorí ju riadia a každému z nich je pridelená jedna z oblastí, výrobná alebo ekonomická. Sekretariát tvorí spojenie medzi vrcholovým manažmentom, stredným manažmentom a zvyškom spoločnosti.

Výroba je rozdelená do troch samostatných segmentov a to: Segment Automotive, Industry a Sealing Systems Chassis. Každý zo segmentov pracuje ako samostatná výrobná jednotka, ktorú má na starosti vedúci starajúci sa o dispozíciu, nákup, kvalitu a výrobu. Okrem týchto segmentov sú potrebné aj iné oddelenia, ktoré sa starajú o celkový chod firmy. Patrí k nim oddelenie riadenia kvality, personálne oddelenie, oddelenie logistiky a nákupu, ekonomické oddelenie, oddelenie servisu a údržby a oddelenie inžinieringu. Marketingové oddelenie sa vo firme nenachádza, nakoľko je táto služba zabezpečovaná materskou spoločnosťou v Nemecku. Vývoj sa tu zaoberá len zvyšovaním produktivity práce ale aj čiastočne aj vývojom procesu. [20]

Uvedená štruktúra je typická pre dnešné moderné priemyslové spoločnosti, a tento model riadenia by mohli zvážiť aj domáce podnikateľské subjekty podobnej veľkosti a zamerania.



Obrázok č. 8: Organizačná štruktúra spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia
Zdroj: [20]

2.7 Obchodný styk

Obchodný styk je pre spoločnosť veľmi dôležitý a preto naň kladie velký dôraz, či už sa jedná o styk s dodávateľmi alebo zákazníkmi.

2.7.1 Dodávatelia

Pre svoju výrobnú činnosť potrebuje spoločnosť CTVC, s.r.o. cyklicky sa opakujúce dodávky kvalitného výrobného materiálu, hlavne gumárenských zmesí a kovov. Dodávatelia znamenajú pre spoločnosť kľúč k zlepšeniu kvality a spokojnosti zákazníkov.
Vzájomná úspešná spolupráca v plnej miere závisí od spoľahlivosti a kvality dodávok. Strategickým dodávateľom gumárenských zmesí je materská firma ContiTech Vibration Control GmbH Hannover, kde podnik v priebehu roka nakupuje 90,1 % všetkých zmesí.

Ostatné zmesi sa získavajú od dodávateľov zo Slovenska a z Českej republiky. V druhej polovici uplynulého roka získala organizácia CTVC Sl, s.r.o. nového kľúčového dodávateľa zmesí, firmu Phoenix Compounding.

Najväčšie percento nakúpeného materiálu tvorí hlavne nákup kovov (74,85 %) a ďalších komponentov (25,15 %). Kovy spoločnosť nakupuje u 74 dodávateľov. Väčšinový podiel, 66,3 % nákupu, tvorí nákup v krajinách EÚ. Nákup z krajín mimo EÚ (Čína) tvoril 12,7 %. V tuzemsku bolo nakúpených spolu 21 % kovov.

Z výsledkov dlhodobého pozorovania kvality dodávaných výrobkov vypláva fakt, že 50 % reklamácií od zákazníkov CTVC je spôsobených chybnými výrobkami dodávateľov. Z uvedeného dôvodu firma posilnila prácu s dodávateľmi fyzicky – prijala nových ľudí na pozíciu zabezpečenia kvality dodávateľov. Taktiež boli posilnené audity u dodávateľov, ktoré vykonáva oddelenie nákupu. V najbližšom období spoločnosť plánuje prípravu programu na intenzívnu spoluprácu s dodávateľom a zavedenie QM modulu pre SAP, ktorý umožní posilniť vstupnú kontrolu dodávaných materiálov.

2.7.2 Odberatelia na zahraničnom a domácom trhu

Spoločnosť ContiTech vyrába v domácej krajine a svoje výrobky predáva hlavne mimo domáceho trhu. Produkty sú fyzicky premiestňované na montážne linky do iných krajín. Kapacita podniku je vyhradená pre pravidelné zásobovanie zahraničných trhov. Podnik hľadá a vyberá vhodné distribučné kanály. S rastom dopytu zo zahraničia sa zvyšuje úsilie podniku, zamerané na uspokojenie potrieb jednotlivých zahraničných trhov.

Základom presadenia sa na medzinárodnom trhu je presvedčiť zákazníka podávaním kvalitných výkonov a inovácií, nie len vo výrobnej ale aj dodávateľskej politike. Top zahraničnými odberateľmi spoločnosti, ktorí vo svojej spokojnosti odoberajú bezchybné výrobky a služby, sú: Volkswagen (Audi; Škoda), GM (Opel; Saab; Fiat), CTVC GmbH, Ford (Jaguar), Benteler, Wabco, CT LuFe GmbH, ZF Lenksysteme, Fagor, Fissler, Deutz, Still GmbH, Koenig&Bauer AG, Daimler Chrysler, a Mann + Hummel.

V súčasnom období sa nevyužívajú služby sprostredkovateľa, ako tomu bolo kedysi, keď sa výrobky exportovali najprv do centra v Hannoveri a odtiaľ boli zasielané ku konečnej spotrebe v automobilke. Dnes spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. využíva priamy distribučný kanál. Hotové produkty prevážajú dopravné podniky priamo do montážnych hál výrobcov automobilov.

Presun tovaru od výrobcu k spotrebiteľovi je ovplyvnený nielen výberom vhodného distribučného kanála, ale aj samotnou fyzickou distribúciou. Moderný prístup k riešeniu problematiky fyzickej distribúcie vychádza z požiadaviek trhu, ktorým sú podriadené všetky procesy a operácie podieľajúce sa na pohybe produktu. Spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. na fyzickú distribúciu produktov uprednostňuje nákladnú dopravu. Túto realizuje, okrem iných dopravcov, hlavne Dopravná spoločnosť Bydos a.s. 1 – 3-krát týždenne. Počet zásielok sa determinuje v závislosti od frekvencie objednávok zákazníka. V prípade naliehavej objednávky využíva firma kombinovanú nákladnú a aj leteckú dopravu ako tzv. „Sondertransport“. [20]

2.7.3 Administratívne a dokumentačné zabezpečenie obchodnej operácie

Administratívne a dokumentačné zabezpečenie obchodných operácii spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. vykonáva oddelenie logistiky 16 hodín denne prostredníctvom dvoch zamestnankýň. Ponuky sú zasielané cez internet a objednávky sú realizované systémom SAP.

Pri príprave písomnej formy kúpnej zmluvy je dôležitá aj voľba jazyka. V praxi sa často volí neutrálny jazyk, ktorému obidve strany rozumejú (napr. angličtina), alebo sa pripraví dvojjazyčná verzia kúpnej zmluvy.

Úradným jazykom v automobilovom priemysle na celom svete je angličtina. Tento jazyk sa používa v 95 %-ách prípadov. Zvyšných 5 % tvorí zväčša nemčina spolu s inými jazykmi. Nemecký jazyk je pre spoločnosť dôležitý v oblasti dodávateľských vzťahov, pretože kaučukové zmesi pre finálne výrobky sa dovážajú z Nemecka.

Spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o. má s každým svojím odberateľom uzatvorenú zmluvu, ktorá obsahuje upresnenie platobných a dodacích podmienok.

2.7.4 Organizačná štruktúra a vnútorné usporiadanie spoločnosti

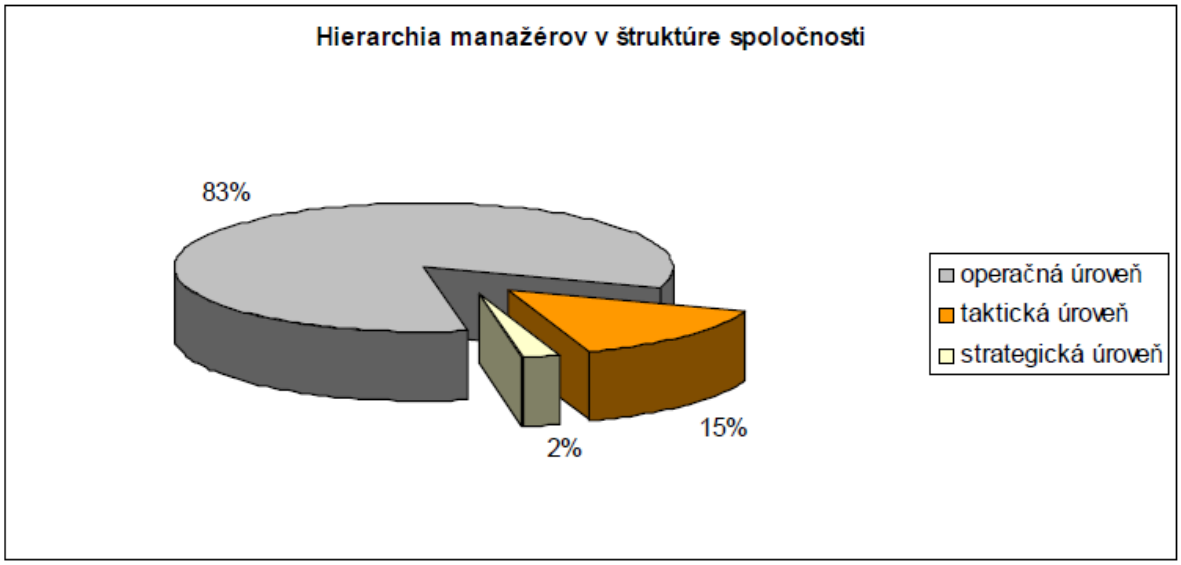
V divízií ContiTech sa kladie dôraz na decentrálne riadenie dcérskych spoločností. Organizačná štruktúra odráža ciele spoločnosti. Štruktúra prideľuje ľudí k úlohám a tak špecifikuje ako sa tieto budú koordinovať. Firma sa riadi aktuálne platným organizačným poriadkom, v ktorom sú popísané všetky činnosti a zodpovednosti spoločnosti.

Najvyšším orgánom spoločnosti je valné zhromaždenie. Koná sa každoročne po zostavení ročnej účtovnej závierky, najneskôr v mesiaci Apríl. Mimoriadne valné zhromaždenie sa zvoláva, keď je potrebné prijať rozhodnutie spoločníkov, alebo z akéhokoľvek dôvodu, ktorý si to vyžaduje v záujme spoločnosti. [20]

Štatutárny orgán, ktorý riadi činnosť spoločnosti a koná v jej mene, reprezentujú dvaja konatelia spoločnosti. Konatelia spoločnosti predstavujú zároveň výkonný orgán spoločnosti a za svoju činnosť sú zodpovední spoločníkom. Konatelia spoločnosti vykonávajú funkciu riaditeľov spoločnosti a zastupujú spoločnosť v rozsahu:

- riadia činnosť spoločnosti, obstarávajú obchodné a bežné záležitosti riadenia spoločnosti,
- plnia funkciu vedúceho spoločnosti v pracovno-právnych vzťahoch,
- menujú a odvolávajú vedúcich úsekov, oddelení,
- zodpovedajú za plnenie úloh a za dosahované výsledky,
- vo svojich rozhodnutiach sa riadia platnými predpismi, normami a príkazmi spoločníka,
- rozhodujú o otázkach investičného a technického rozvoja výrobnej štruktúry, výrobného programu, ekonomickej oblasti, obchodnej činnosti, sociálno personálneho rozvoja, pracovného a životného prostredia,
- zabezpečujú budovanie, udržiavanie a zdokonaľovanie systému riadenia kvality a enviromentu,
- zodpovedajú za plnenie cieľov stanovených koncepciou kvality a enviromentu,
- rozhodujú o organizačnej štruktúre útvarov a oddelení,
- uzatvárajú a schvaľujú mzdové podmienky zamestnancov spoločnosti,

- schvaľujú výsledky inventúr a rozhodujú o spôsobe vyrovnania, resp. úhrade vzniknutých rozdielov,
- zabezpečujú dodržiavanie zákonnosti a právnej prevencie
- delegujú právomoci na styk s bankou, zodpovedajú za finančné činnosti spoločnosti,
- podpisujú zmluvy vyplývajúce z podnikateľskej činnosti spoločnosti.



Graf č. 1 Hierarchia manažérov v štruktúre spoločnosti
Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vidno v grafe, spoločnosť zastupujú na vrcholovej úrovni 2 top-manažéri (2 %), ktorým priamo podlieha 12 pracovníkov na taktickej úrovni riadenia (15 %). 83 % všetkých manažérov tvorí prvostupňoví manažment. Na jednotlivých úrovniach spoločnosti dovedna pracuje 81 manažérov.

2.7.5 Systém riadenia spoločnosti

Vnútorný systém riadenia spoločnosti kodifikuje sústava vnútorných noriem.
Primárne základné organizačné normy tvorí:

- Spoločenská zmluva,
- Organizačný poriadok,
- Pracovný poriadok,

- Príručka kvality,
- Príručka enviromentu.

Organizačno-riadiaca dokumentácia spoločnosti určuje pravidlá a zásady riadenia. Vymedzuje vzájomné rozdelenie kompetencii za zabezpečovanie činností medzi organizačnými útvarmi / oddeleniami a popisuje ako sa jednotlivé činnosti vykonávajú.

2.7.6 SWOT analýza ContiTech Slovakia

SWOT analýza kompletizuje a zoraďuje vnútorné silné a slabé stránky podniku, jeho vonkajšie príležitosti a hrozby podľa dôležitosti. Je to ľahko použiteľný nástroj na rýchle spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku. Je východiskom pre formulovanie stratégie, ktorá vznikne ako súlad medzi internými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím.

Skratka SWOT znamená:
S – strenghts – silné stránky (podniku, odvetvia, prostredia…)
W – weaknesses – slabé stránky
O – opportunities – príležitosti
T – threats – hrozby [18, s. 37 - 38]

Silné stránky

- Vysoká kvalita vyrábaných produktov, garantovaná podľa normy ISO TS 16949.
- Možnosť poskytnutia množstvovej zľavy pri objednávke väčšieho počtu výrobkov.
- Široký sortiment výrobkov.
- Exportná logistika spoločnosti.
- Výrobca a dodávateľ pre závodné vozidlá.
- Propagácia výrobkov na svetových veľtrhoch.
- Predaj pomocou elektronického obchodu, katalóg výrobkov.
- Predajná sila na hlavných trhoch.

- Osobný predaj (spätná väzba od zákazníka o spokojnosti s výrobkom, poskytovanie po predajného servisu).
- Dostatok finančných zdrojov, na základe čoho je možné uskutočniť testovanie nových technológií podľa potrieb trhu.

Slabé stránky

- Chýbajúca propagácia výrobkov na slovenskom trhu.
- Nákladová štruktúra z hľadiska konkurencieschopnosti.
- Nedostatok nových iniciatív.
- Nedostatočná pripravenosť na zväčšený objem výroby.
- Slabý tok informácii pri vývoji produktu.
- Dodávky medzi skladmi materskej spoločnosti do dcérskej spoločnosti.
- Slabá komunikácia a zlé sledovanie pohľadávok medzi výrobou a predajom.
- Nie príliš dobre dohodnuté obchodné podmienky s niektorými dodávateľmi.

Príležitosti

- Veľkoobchodná sieť zákazníkov.
- Napredovanie na základe dobrého prehľadu situácie na trhu.
- Zavedenie inovácii do aktuálnych výrobkov.
- Zvýšenie výrobnej kapacity malých automobilov na trhu.
- Orientácia na potreby zákazníka.
- Preniknutie na nové zahraničné trhy.
- Zvýšenie politiky vývoja nových produktov a uplatnenie značky ContiTech na trhu.
- Široké portfólio produktov.
- Aktivity zamerané na konkrétne zákaznícke segmenty.
- Propagácia noviniek.

Hrozby

- Konkurenti – ponuka priaznivejšej ceny zákazníkom a širokého sortimentu výrobkov.
- Slabá propagácia na tuzemskom trhu.
- Zvyšujúca sa úroveň kvality konkurenčných výrobkov.
- Nové výrobné systémy.
- Priamy dovoz z Ázie a blízkého Východu – nízko nákladová výroba konkurencie.
- Zmena dopytu na trhu.

2.7.7 Vyhodnotenie SWOT analýzy ContiTech Slovakia

Prioritnou úlohou ContiTech Slovakia je udržať si postavenie na trhu ako vedúci svetový špecialista v technológii kaučuku a plastov, tým že bude naďalej zameraný na zákazníka a jeho požiadavky a bude sa im vedieť priebežne pružne prispôsobiť. Zákazníkom by mal byť ponúknutý široký sortiment výrobkov, aby pokryl ich výrobné požiadavky a nemuseli hľadať iných dodávateľov, ale zaobstarali si všetky ponúkané výrobky od spoločnosti ContiTech Slovakia. Spoločnosť má veľmi dobre vybudovanú exportnú logistiku, čo je jej značnou výhodou, a preto by sa mala snažiť si tento stav udržať. Orientácia predajnej aktivity by mala byť zameraná hlavne na medzinárodných zákazníkov, čo podporí predajnú silu spoločnosti.

Silnou stránkou spoločnosti je dostatok finančných zdrojov, na základe čoho je možné uskutočniť testovanie nových technológií podľa potrieb trhu, a tým zvýšiť šance spoločnosti na prežitie pre nadchádzajúce obdobia.

Pre získanie nových zákazníkov a udržanie si tých stálych by spoločnosť mala byť schopná hľadať a ponúkať stále nové spôsoby ako robiť veci jednoduchšie a pohodlnejšie, na príklad možnosť využitia elektronického obchodu a pod. Spoločnosť by mala byť schopná preniknúť do povedomia ďalších väčších zákazníkov, na ktorých však v súčasnosti zatiaľ nie je pripravená, čo patrí k jej slabým stránkam, pretože väčšia kúpna sila vyžaduje zavedenie čiarových EAN kódov, ktorých implementácia sa zavádza zatiaľ nezavádza. Ďalšou slabou stránkou je vnútorná komunikácia a výmena informácií, potrebné je zabezpečiť, aby sa správne informácie dostali k správnym ľuďom. Veľakrát je potrebné

overovanie informácií u príslušných zodpovedných ľudí. Informácie ako zmena štruktúry nákladov alebo zmena výrobku by mali byť vždy poskytované v požadovanom čase a kvalite, bez nutnosti overovania. Snahou spoločnosti je nájsť vyhovujúce fórum pre výmenu informácií a zlepšenie existujúcich formátov. Najväčšou príležitosťou, ale zároveň aj hrozbou je pre spoločnosť naďalej budovanie silných vzájomných vzťahov s veľkými medzinárodnými nákupnými skupinami.

Dôležitým aspektom na udržanie zákazníkov je úzka možnosť výroby špecializovaných produktov pre automobilový priemysel. Preto treba preskúmať možnosti ponúknuť tieto typy produktov. Zákazníci sú pre spoločnosť veľmi významnou súčasťou obratu, sú zdrojom väčšiny spätných väzieb na trhu, vedú spoločnosť k napredovaniu pred konkurenciou s ohľadom na poznatky a odbornosť vo výrobe a spracovania kaučuku a plastov.

Konkurenti predstavujú pre spoločnosť najväčšiu hrozbu, a to najmä preto, lebo sú zákazníkom schopní ponúknuť stále sa rozširujúci sortiment výrobkov, a tak môžu vyvíjať veľký tlak na udržanie lojality zákazníkov. Spoločnosť by mala byť schopná ponúknuť zákazníkom pre udržanie svojho postavenia na trhu určité konkurenčné výhody ako napríklad zľavy, bonusovú skupina výrobkov, kvalitné po predajné služby a pod. Konkurencia momentálne zahŕňa najmä ázijských výrobcov a výrobcov z blízkeho východu, ktorí ponúkajú veľmi nízke ceny svojich výrobkov aj keď väčšinou ich kvalita výrobkov je oveľa nižšia ako pri výrobkoch, ktoré ponúka ContiTech. Výrobca používa menej kvalitný materiál a technológiu, čo sa odzrkadlí na celkovej kvalite výrobku. Nový zákazník, ktorý nepozná produkty spoločnosti ContiTech sa potom nechá zlákať na nižšiu cenu výrobku. Týmto je spoločnosť nútená prehodnotiť prvotnú stratégiu.

Hrozby ako kontrola celého distribučného reťazca je potrebné riešiť stále aj kvôli tomu, že sa okruh zákazníkov neustále zväčšuje a pre dobré fungovanie spoločnosti je potrebné mať spätnú väzu i od koncového zákazníka.

3 Popis štruktúry zákazníkov a analýza najvýznamnejších zákazníkov a špecifika pre najvýznamnejších zákazníkov

Spoločnosť ContiTech vyrába v domácej krajine a svoje výrobky predáva hlavne mimo domáceho trhu. Produkty sú fyzicky premiestňované na montážne linky do iných krajín. Kapacita podniku je vyhradená pre pravidelné zásobovanie zahraničných trhov. Podnik hľadá a vyberá vhodné distribučné kanály. S rastom dopytu zo zahraničia sa zvyšuje úsilie podniku, zamerané na uspokojenie potrieb jednotlivých zahraničných trhov.

V Tabuľke č.1 je uvedený zoznam dvadsiatich najvýznamnejších zákazníkov v segmente Indrustrie, ktorí majú pridelené interné zákaznícke číslo a kde je uvedený predpokládané tržby v roku 2015.

Zákazník	Zákaznícke interné číslo	Predpokladané tržby v roku 2015
ContiTech Luftfedersysteme GmbH	7100231	**1.600.000**
Willbrandt KG	7202662	**1.270.000**
Linde Pohony s.r.o.	7202598	**1.100.000**
J. Meinert GmbH	7200460	**900.000**
Volvo Construction Equipment AB	7202658	**850.000**
Phoenix Vibration Controls BV	7100240	**755.000**
Sahlberg GmbH & Co. KG	7200083	**715.000**
Angst+Pfister AG	7202487	**590.000**
Sahlberg GmbH & Co. KG	7201922	**575.000**
GKN Stromag AG	7203701	**500.000**
Valeo / Robert Bosch ESP	7202607	**500.000**
ContiTech Kautschuk und Kunststoff	7200802	**495.000**
König & Bauer AG	7202307	**450.000**
Bosch Rexroth	7203512	**400.000**
Effbe GmbH	7200062	**400.000**
Rala HN GmbH & Co. KG	7200058	**370.000**
BAUR FULFILLMENT SOLUTIONS GMBH (Kaeser)	7203523	**325.000**
Jensen GmbH	7203006	**320.000**
Otto Olsen AS	7200200	**305.000**
Fissler GmbH	7201921	**300.000**

Tabuľka č. 2: Dvadsať najvýznamnejších zákazníkov
Zdroj: vlastné spracovanie

3.1 Popis najvýznamnejších zákazníkov

V nasledujúcej kapitole si popíšeme piatich najvýznamnejších zákazníkov v segmente Industrie, ktorí spoločnosti prinášajú najväčšie tržby. Sú to spoločnosti:

- ContiTech Luftfedersysteme GmbH
- Willbrandt KG
- Linde Pohony s.r.o.
- J. MEINERT GMBH
- Volvo Construction Equipment AB

Títo zákazníci distribujú výrobky spoločnosti ContiTech Vibration a spolupracujú s viacerími leadrami na trhu ako sú Volkswagen (Audi; Škoda), GM (Opel; Saab; Fiat), CTVC GmbH, Ford (Jaguar), Benteler, Wabco, CT LuFe GmbH, ZF Lenksysteme, Fagor, Fissler, Deutz, Still GmbH, Koenig&Bauer AG, Daimler Chrysler, a Mann + Hummel.

3.1.1 ContiTech Luftfedersysteme GmbH

ContiTech Luftfedersysteme patrí pod materskú spoločnosť Continental ContiTech Vibration Control so sídlom v Nemecku. ContiTech Luftfedersysteme vyrába komponenty a kompletné systémy a systémové komponenty pre samoúpravu vzduchovým odpružením pre úžitkové vozidlá, autobusy a koľajové vozidlá, ako aj na stacionárne stroje a základové ložiská. Táto obchodná skupina tiež vyrába gumové kompenzátory a vzduchové pohony pre rastlinné hospodárstvo a strojársky priemysel.

Pre ContiTech Vibration Control Slovakia je ContiTech Luftfedersysteme GmbH najväčší zákazník v divízii Industrie. Spoločnosť s nim spolupracuje od začiatku založenia pobočky na Slovensku, teda od roku 1996. Predpokládané tržby na rok 2015 je 1.600.000 €. Vzhľadom na interné pravidlá koncernu Continental Nemecko dodávame do ContiTech Luftfedersysteme komponenty s nulovým ziskom, keďže je tento zákazník súčasťou koncernu Continental a ďalej tieto komponenty predáva finálnym zákazníkom.

3.1.2 Willbrandt KG

Willbrandt Gummitechnik sa po desaťročie špecializuje na produkty elastomerov a je známy medzi svojimi zákazníkmi po celom svete. Má sídlo v Hamburgu. Spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia vyrába a dodáva komponenty tomuto zákazníkovi od roku 2009, dovtedy prebiehala výroba v dcérskej spoločnosti v Hamburgu. Už viac ako 60 rokov tomuto zákazníkovi dodávame štandardné artikle, ale taktiež veľmi špecifické produkty, ktoré sa vyrábajú iba pre tohto zákazníka a sú to špeciálne tlmiče hluku a vibrácií pre nadrozmerné lodné motory. Predpokladané tržby na rok 2015 sú 1.270.000 €.

3.1.3 Linde Pohony s.r.o.

Zákazník Linde Pohony s.r.o. so sídlom v Českom Krumlove je 3 najväčším odberateľom v divízií Industrie. Spolupracujeme s ním viac ako 7 rokov. Tomuto zákazníkovi nevýrabame žiadne štandardné a katalógové artikle, ale vyrábajú sa pre neho špeciálne nim navrhnuté produkty a to protivibračné tlmiče na vysokozdvižnú a manipulačnú techniku. Pre tohoto zákazníka prebieha vysoko sériová výroba, dodávky komponentov sú nastavené 3 krát týždenne. Predpokladané tržby na rok 2015 sú 1.100.000 €.
Nami vyrábané diely sú ním ďalej distribuované do Linde a Still do Nemecka, kde sa časť exportuje do Číny a USA. Vysokozdvižné vozíky od spoločnosti Linde a Still sa zaraďujú na popredné miesta spomedzi výrobcov vysokozdvižnej techniky.

3.1.4 J. Meinert GmbH

J. Meinert GmbH má sídlo v Hamburgu a spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia s ním spolupracuje od roku 1996. Tento zákazník patrí medzi piatich najvýznamnejších odberateľov v divízií Industrie. Spoločnosť J. Meinert odoberá väčšinou štandardné a katalógové artikle, ktoré objednáva väčšinou cez internetový portál. Tento zákazník ďalej distribuje naše artikle ku konečným zákazníkom po celom svete, ktoré sa následne využívajú vo vibračnej technike, v hydraulických hadicích a v priemyselných technológiach. Predpokladané tržby na rok 2015 sú 900.000 €.

3.1.5 Volvo Construction Equipment AB

Spoločnosť Volvo Construction Equipment AB patrí pod silnú známu celosvetovú spoločnosť Volvo Group. Spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia s ním začala spolupracovať len pred 4 rokmi, takže patrí medzi nových zákazníkov. Volvo Construction Equipment AB je jedným z popredných svetových výrobcov nákladných vozidiel, autobusov, stavebných strojov, pohonných systémov pre námorné a priemyselné aplikácie. Zabezpečuje aj kompletné riešenie pre financovanie a servis. Ponúka širokú škálu nákladných vozidiel, stavebných zariadení a autobusov, ktoré sú postavené tak, aby pracovali pre zákazníka. Poskytujú tiež motory pre pracovné lode, ako aj agregáty so vznetovým motorom. Aktuálne predpokladané tržby na rok 2015 sú 850.000 €, avšak od roku 2016 by tieto odhadované tržby mali presiahnúť 3- násobok, keďže spoločnosť Volvo Construction Equipment AB uvedie na trh sériu nových produktov, ktoré sú momentálne vo fáze vývoja a podliehajú utajeniu, kvôli konkurencii. Môžem však uviesť, že spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia bude pre Volvo Construction Equipment AB dodávať viacero dielov, ktoré budú mať za úlohu tlmiť vibrácie, ale zároveň budú z časti aj bezpečnostnými prvkami.

Obchodná činnosť so spoločnosťou Volvo je pre spoločnosť ContiTech Slovakia veľmi dôležitá, nielen z pohľadu aktuálných tržieb, ale aj z pohľadu nových a potencionálných zákazníkov, keďže spoločnosť Volvo Construction Equipment AB patrí medzi špičku v oblasti stavebných strojov. Takto môžeme tohoto Lídra na trhu v oblasti stavebných strojov uviesť do portfólia našich zákazníkov, čo určite zaujme aj potencionálných zákazníkov.

4 Analýza kvality poskytovaných služieb a špecifiká pre zahraničných a najvýznamnejších zákazníkov

Nasledujúca kapitola je venovaná analýzam, ktorých vyhodnotenie bude taktiež podkladom pre konečný návrh zlepšenia v oblasti komunikácie so zákazníkmi.

V rámci sledovania procesov komunikácie so zákazníkmi bolo zrejmé, že svojim zákazníkom sa snažia poskytnúť, čo najviac informácií o produktoch, a čo najvyššiu kvalitu a začínajú tým, že sa ich snažia pochopiť.

4.1 Vstupná analýza služieb zákazníkom

Poskytovanie kvalitných a pohotových služieb zákazníkom je v spoločnosti ContiTech prioritou. Ich pozornosť sa upriamuje na všetky kritériá služieb od spoľahlivosti dodania až po poskytovanie úplných a podrobných informácií. A práve poskytovanie kvalitných informácii je pri sortimente, ktorý spoločnosť ponúka veľmi dôležité. Zákazníci často nevedia, ktorý produkt je kvalitnejší a zároveň aj cenovo výhodný. Najčastejšie je to pracovník predaja, ktorý sa snaží zákazníkov upozorniť aj na možné nedostatky a nevýhody produktov. Pomocou dôsledného poskytovania niektorých predpredajných, predajných ale aj popredajných služieb zákazníckeho servisu si spoločnosť udržuje svojich stálych zákazníkov. Svojich potenciálnych zákazníkov sa snažia prilákať hlavne dobrými preferenciami od súčasných zákazníkov.

Svojim prístupom a ochotou poskytovať zákazníkom všetky druhy služieb podľa ich predstáv sa snažia odlíšiť od konkurencie a dať sa viac do povedomia. Ich filozofia poskytovania služieb sa zakladá na vcítení sa do postavenia zákazníka. Vedenie aj pracovníci si sú vedomí, že v súčasnosti všetko veľmi rýchlo napreduje a preto sa aj oni snažia stále vzdelávať a získavať nové informácie aby ichď alej mohli spoľahlivo predložiť svojím zákazníkom.

4.2 STP analýza

Úlohou STP analýzy (**S**egmentation, **T**argeting, **P**ossitioning) v spoločnosti ContiTech je hlavne zvoliť správnu stratégiu, ktorá by jej umožnila odlíšiť sa od konkurencie, ustáliť svoju pozíciu u existujúcich zákazníkov a dať sa viac do povedomia potenciálnych zákazníkov sledovaním nových trendov a faktorov, ktoré pôsobia na vnímanie, očakávania a rozhodnutia zákazníkov.

Segmentácia

Vzhľadom k veľkosti spoločnosti má ContiTech širokú základňu stálych zákazníkov. Ako to už bolo spomenuté spoločnosť rozdeľuje svojich stálych a potencionálnych zákazníkov, ktorí predstavujú už spomínanú základňu a jednorazových zákazníkov. Toto rozdelenie je jedno z priaznivých rozdelení, kedy spoločnosť môže ľahko určiť potreby, priania ale aj nákupné správanie zákazníkov. Z hovorov so zamestnancami bolo zrejmé, že spoločnosť nevykonáva žiadne merania a významne nesleduje tieto skupiny zákazníkov,čo je veľmi nevýhodné. V rámci odvetvia, v ktorom sa spoločnosť nachádza by bolo možné zákazníkov ďalej segmentovať demograficky. Vyplýva to hlavne z nárastu rozširovania odvetví do ktorých spoločnosť dodáva svoje výrobky.

Zacielenie

Spoločnosť ContiTech v súčasnosti zameriava svoju pozornosť najmä na svojich hlavných odberateľov, to znamená stálych zákazníkov, ktorých majú zapísaných vo svojom zozname. Pravdaže je v záujme spoločnosti zamerať sa na ďalšie segmenty, ktoré by boli pre ňu ziskové, a na ktoré by následne nasmerovala svoje marketingové aktivity.

Odlíšenie

V tejto časti STP zákazníckej analýzy je snaha priblížiť odlíšenie produktov spoločnosti ContiTech od konkurenčných produktov a taktiež odlíšiť ponuku spoločnosti od ponuky konkurencie. Konkurencia spoločnosti v rámci regiónu, kde sídli spoločnosť je značná, avšak aj napriek tomu má spoločnosť oproti niektorým spoločnostiam výhody. Medzi

tieto výhody a odlišnosti patria:

- Výhradný distribútor v stanovenej oblasti,
- Rýchle vybavenie objednávok,
- Možnosť dodania produktov na mieru,
- Krátka doba dodania objednaného tovaru,
- Profesionálny prístup,
- Široký výber produktov vo výhodných cenových reláciách,
- Ponuka výrobkov s dlhšou ako zákonnou záručnou dobou
- Podpora zákazníkom a produktové poradenstvo,
- Individuálny a pro-klientský prístup,
- Dobrá spolupráca s dodávateľmi v prospech zákazníkov,
- Možnosť vrátenia neporušených zakúpených výrobkov,
- Široký výber dodávateľov,
- Nižšie ceny oproti konkurencii,
- Obnovovanie strojového parku,
- Pravidelné zvyšovanie kvalifikácie svojich pracovníkov.

V nasledujúcich tabuľkách budú ohodnotené jednotlivé výhody a odlišnosti stupnicou od 1 po 10. V tabuľke č.2 sú ohodnotené jednotlivé body podpľa toho, aké výhody predstavujú pre zákazníka, pričom 1 predstavuje malú výhodu a 10 veľmi významnú výhodu. Postup tejto analýzy a tabuľky boli spracované autorom podľa postupu z odbornéj literatúry.

Výhody a odlišnosti	**Hodno-tenie**
Výhradný výrobca v stanovenej oblasti	9
Rýchle vybavenie objednávok	10
Možnosť dodania produktov na mieru	10
Krátka doba dodania objednaného tovaru	10
Profesionálny prístup	10
Široký výber produktov vo výhodných cenových reláciách	10
Ponuka výrobkov s dlhšou ako zákonnou zárunou dobou	10
Podpora zákazníkom a produktové poradenstvo	10
Individuálny a pro-klientský prístup	9
Dobrá spolupráca s dodávatemi v prospech zákazníkov	8
Možnosť vrátenia neporušených zakúpených výrobkov	10
Široký výber dodávateľov	10
Nižšie ceny oproti konkurencii	10

Obnovovanie strojového parku	8
Pravidelné zvyšovanie kvalifikácie svojich pracovníkov	4

Tabuľka č. 3: Hodnotenie výhod a odlišností z pohľadu zákazníka.
Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke č. 3 sú jednotlivé body ohodnotené v rámci konkurencie a to, ako sa spoločnosť ContiTech od nej líši. V tomto hodnotení 1 bude predstavovať minimálne odlíšenie a 10 maximálne odlíšenie. Všetky výhody a odlišnosti boli prekonzultované s pracovníkom spoločnosti. Na základe rozhovorov s pracovníkmi a potencionálnymi zákazníkmi boli jednotlivé body ohodnotené.

Posledná časť STP analýzy pozostáva zo sčítania dosiahnutých hodnotení.

Výhody a odlišnosti	**Hodno-tenie**
Výhradný výrobca v stanovenej oblasti	10
Rýchle vybavenie objednávok	6
Možnosť dodania produktov na mieru	7
Krátka dobra dodania objednaného tovaru	7
Profesiálny prístup	5
Široký výber produktov vo výhodných cenových reláciách	7
Ponuka výrobkov s dlhšou ako zákonnou zárunou dobou	6
Podpora zákazníkom a produktové poradenstvo	7
Individuálny a pro-klientský prístup	7
Dobrá spolupráca s dodávatemi v prospech zákazníkov	6
Možnos ť vrátenia neporušených zakúpených výrobkov	6
Široký výber dodávate ľov	8
Nižšie ceny oproti konkurencii	9
Obnovovanie strojového parku ohýbacích strojov	9
Pravidelné zvyšovanie kvalifikácie svojich pracovníkov	8

Tabuľka č. 4. Hodnotenie výhod a odlišností v rámci konkurencie.
Zdroj: vlastné spracovanie

Všetky výhody a odlišnosti boli prekonzultované s pracovníkom spoločnosti. Na základe rozhovorov s pracovníkmi a potencionálnymi zákazníkmi boli jednotlivé body ohodnotené. Posledná časť STP analýzy pozostáva zo sčítania dosiahnutých hodnotení.

Všetky výhody a odlišnosti boli prekonzultované s pracovníkom spoločnosti. Na základe rozhovorov s pracovníkmi a potencionálnymi zákazníkmi boli jednotlivé body ohodnotené. Posledná časť STP analýzy pozostáva zo sčítania dosiahnutých hodnotení. Ako je možné vidieť v tabuľke č. 3, spoločnosť ContiTech sa od konkurencie najviac odlišuje ponukou

sortimentu a tiež tým, že spoločnosť odoberá svoje produkty od viacerých výrobcov a tak ich ceny sú niekedy nižšie jako u konkurencie.

Od konkurencie sa výraznejšie odlišujú aj priebežným obnovovaním strojového parku, to znamená zakúpením nových strojov. Tieto odlíšenia od konkurencie predstavujú taktiež výhody pre zákazníkov spoločnosti. Zákazníci najviac oceňujú individuálny prístup od certifikovaných pracovníkov. Priebežnou obnovou a kúpou nových strojov do strojového parku, spoločnosť zväčšuje ponuku svojich služieb, čo zákazníci taktiež prítali. Najväčšou výhodou, ktorá je zákazníkom v spoločnosti poskytovaná sú nízke ceny produktov oproti konkurencii. Dôkazom toho, sú stáli zákazníci a taktiež tí noví.

Stálu klientelu si spoločnosť udržuje aj svojím pro-klientským prístupom. Pracovník predaja sa vždy snaží upozorniť zákazníkov na možné nevýhody produktov, ktorým sa môže vopred vyhnúť.

4.3 Vyhodnotenie výsledkov

Z pozorovania analýzy vyplynulo, že hlavným cieľom společnosti ContiTech je poskytovať kvalitnejšie služby v rámci jeho jednotlivých zložiek v prospech zákazníka a tým získať výhodné postavenie predajcu a odlišit sa od konkurencie.

Na základe STP analýzy sme zistili najmä jednotlivé výhody a odlišnosti spoločnosti od konkurencie. Segmentácia upozornila na to, že spoločnosť rozdeľuje svojich zákazníkov len podľa užívateľského statusu. Spoločnosť svojou polohou získava aj iné možnosti výberu trhového segmentu, na ktorý by sa mohla následne zamerať. V poslednej časti tejto analýzy, v odlíšení sa od konkurencie, bolo snahou najmä vybrať jednotlivé faktory, ktoré predstavujú výraznejšie odlíšenie spoločnosti od konkurencie. Z tabuliek a záverov je zrejmé, že spoločnosť môže svoju stratégiu stavať na väčšej propagácii výrobkov společnosti, obnovovaním svojho strojového parku a jeho následnou propagáciou.

Do svojej stratégie by spoločnosť mala zahrnúť aj pravidelné zvyšovanie kvalifikácie svojich pracovníkov a tým silnejšie pôsobenie na zákazníkov prostredníctvom vedomostí,

odbornosti a tiež s tým spojené poskytovanie kvalitného zákazníckeho servisu.
Vykonané analýzy a pozorovania poskytli nový pohľad na zákaznícku komunikáciu spoločnosti ContiTech a na vytvorenie účinnej stratégie zameranej na potenciálnych zákazníkov.

4.4 Cena za kvalitu

Spoločnosť ContiTech Vibration Control získala v roku 2014 jedno z najžiadanejších ocenení v kategórií „Optimalizácia hodnoty výrobku“. V roku 2014 odovzdávala podniková skupina Fiat Group v brazílskom Rio de Janeiro 25. raz ceny za kvalitu Fiat Qualitas Award. V tejto kategórií sa vyhodnocujú návrhy na zníženie nákladov, ktoré pomocou optimalizačního procesu poskytujú výrobku a zákazníkovi pridanú hodnotu bez toho, aby to negatívne ovplyvnilo kvalitu alebo výkon.
Hlavnou témou odovzdávania cien bolo zlepšovanie kvality výrobkov a služieb. Toto ocenenie predstavuje pre ContiTech Vibration dôležitú spätnú väzbu. Cena je veľkou pochvalou pre zamestnancov pobočky za výborne odvedenú prácu. Spoločnosť sa stala vedúcim dodávateľom výrobkov NVH (noise, vibration and harshness) pre Fiat Chrysler v Brazílii. V rámci 18-mesačného projektu sa tímu podarilo znížiť hmotnosť hydraulického ložiska pre Fiat Rhm použitím dlhších upevňovacích bodov o takmer 15 % bez toho, aby to narušilo jeho funkčnosť. Vďaka novému dizajnu je navyše zbytočná aj ťažká oceľová platňa vážiaca 1 kilogram. Celkovo sa tak usporí 46 % celkovej hmotnosti. Výsledky sa podarili zrealizovať použitím simulačních nástrojov a tvorivosti zúčastnených pracovníkov.

Opätovné ocenenie od spoločnosti FIAT

Spoločnosti ContiTech opätovne udelil zákazník FIAT cenu za dodávku dielov tlmiacich vibrácie. Počas predstavenia vozidla Novo Uno 2015 v Buenos Aires sa uskutečnilo aj 34. fórum dodávateľov spoločnosti Fiat. Časť fóra bola věnovaná udeľovaniu ocenení dodávateľom, ktorí sa vyznamenali svojou účasťou na programe „Super“. Vďaka implementácii návrhov na zníženie nákladov významne prispeli ku konkurencieschopnosti spoločnosti Fiat. Do tejto skupiny patrí aj segment Vibration Control spoločnosti ContiTech, ktorý bol vyznamenaný za implementáciu návrhu hydraulických ložísk zabudovaných do modelov „Novo Uno 2015“, „Novo Palio“ a „Siena“. Toto opätovné

ocenenie len potvrdzuje vynikajúcu pozíciu spoločnosti ContiTech ako hlavného dodávateľa dielov tlmiacich vibrácie pre spoločnosť Fiat. [26, s. 6]

5 Analýza súčasnej komunikačnej stratégie so zákazníkom a špecifiká pre zahraničných a najvýznamnejších zákazníkov

Ako pri delení zákazníkov tak aj pri delení služieb existuje viacero spôsobov, ktoré si organizácia musí prispôsobiť svojim prioritám, ktoré ma pri poskytovaní služieb, typu poskytovaných služieb, vybranému segmentu zákazníkov. Avšak všetky služby môžeme rozdeliť do dvoch veľkých skupín, základné služby a zákaznícke služby.

5.1 Základné a zákaznícke služby

Základné služby sú také služby a produkty, ktoré organizácia poskytuje v rámci odboru svojho podnikania a tvoria nosnú konštrukciu výroby a poskytovania služieb. Existencia firmy je položená na tomto produkte resp., tejto službe. Bez tohto produktu, alebo služby by organizácia stratila zmysel.
Základné služby sú charakterizované týmito prvkami:

- Kvalita produktu alebo služby,
- Cena produktu alebo služby,
- Dodávka produktu alebo služby,
- Objem dodávky (pri produktoch),
- Osoba poskytujúca službu.

Je treba zdôrazniť, že zákazníci očakávajú, že základné služby budú veľmi kvalitné. Ak by neboli, dochádza ku sklamaniu na strane zákazníka a nabudúce nepríde do takejto organizácie, ako do prvej. Pri poskytovaní základných služieb zákazníkovi, tieto musia minimálne korešpondovať s očakávaním zákazníka.

Zákaznícke služby nám predstavujú samotný priebeh predania produktu resp., proces poskytnutia služby. Je to vlastne konkrétne správanie sa poskytovateľa služby resp.,

predajcu produktu počas obchodnej transakcie. Jednoznačne do nej môžeme zaradiť účastníkov transakcie, všetky techniky použité.

Zákaznícke služby tak isto zahrňujú určité prvky, ktoré si zákazník vyžaduje:

- Pri samotnej transakcii musí byť vytvorený priateľský vzťah. Zabezpečuje to zákazníkovi určitý pocit istoty, že priateľ ho predsa nemôže a samozrejme ani nechce vedome podviesť.
- Službu musíme poskytnúť flexibilne. Zákazník je náš pán a podľa toho sa aj dokáže správať. Za svoje peniaze požaduje, aby mu organizácia poskytla čo najväčší komfort. Tento komfort mu zabezpečíme tým, že uspokojíme jeho potreby a túžby požadovaným spôsobom. Minimálne chce niekoľko návrhov, ktoré jeho situáciu riešia.
- Zákazník neznáša viac stupňové riešenie problému. Nie je ochotný čakať, kým Vy získate povolenie od šéfa, alebo ho dokonca musíte počkať. Zákazník musí dostať promptné riešenie, ktoré urobí hneď prvý pracovník.
- Jasné delegovanie právomocí v organizácii a pracovník sa musí vyznať v štruktúre právomoci. Zákazník nesmie počuť odpoveď typu: „Myslím, že môj šéf by Vám mohol pomôcť. “
- Čo ak vznikla chyba? Sebe lepší kontrolný mechanizmus nezabezpečí, že chyba sa nestane. Všetci sme len ľudia a podľa toho sa musíme aj zachovať. Je nutné sa ospravedlniť, samozrejme chybu promptne napraviť, urobiť niečo maličké navyše ako súčasť nášho ospravedlnenia. Ak je to možné poskytnúť mu výhodu, ktorú ešte nikto nedostal na takéto veci si najviac pamätá a hovorí o nich so svojimi priateľmi.

Okrem nových trhov, ktoré ContiTech stále vyhľadáva, pracuje aj na takzvaných trhoch „tradičných“. K takýmto trhom patrí aj EÚ, kde ako výhradný dodávateľ spolupracuje s viacerimi leadrami na trhu: BMW, GM, Willbrandt, Sahlberg, Keaser, Bosch, Atlas Copco.

Sú to najväčší zákazníci spomedzi zákazníkov a aj najvernejší. V rebríčku vernosti ich môžeme zaradiť do kategórie obhajcu.

Firma pracuje na štyroch zásadách vo vzťahu k zákazníkovi. Tieto zásady používa ako prostriedok získania a udržania si zákazníka, a ako ho na rebríčku vernosti vytlačiť čo najvyššie týmito zásadami sú:

- chodievajte k zákazníkovi,
- majte oči otvorené,
- počúvajte,
- poskytujte spätnú väzbu.

Uplatňovanie pravidla zachovalo firme priazeň najvýznamnejších klientov. Neustály kontakt so zákazníkmi radi ContiTech medzi špičku na trhu.

Spätnou väzbou zákazníkovi bolo, že aj spoločnosť ContiTech mu ponúkla podmienky zrovnateľné s konkurenciou, služby a naviac aj tradíciu. Nespochybňovali sme ich námietky aj keď neboli vždy opodstatnené.

Zákazníci tak získavajú pocit spolupatričnosti s výrobcom a dnes patria k prvým užívateľom a testovateľom nových výrobkov a prototypov. Samozrejmosťou sa stalo, že zákazníkovi sa poskytuje bezplatné zaškolenie, zadarmo prvú sadu náhradných dielov či predĺženú záruku.

Pravidelne jedenkrát za mesiac ContiTech podáva správy na zvláštnych tlačivách, jednak aj o stave a činnosti jednotlivých druhov produktov a jednak o jeho názoroch a potrebách.

Jedenkrát ročne prebieha stretnutie na náklady ContiTech s najvýznamnejšími zákazníkmi, kde si vymieňajú skúsenosti medzi sebou Z každého stretnutia sa spracováva protokol, prijímajú sa úlohy a na nasledujúcom stretnutí sa informuje o ich realizácii.
Napriek značným nákladom na takéto stretnutia je prínos neporovnateľne vyšší. Poklesol počet reklamácií takmer o 50 % a u týchto zákazníkov stúpol za posledný rok objem predaja cca o 30 %. V plnej miere sa potvrdzuje Paretov zákon, že 20 % zákazníkov tvorí 80 % odbytu.

5.2 Prostriedky komunikácie využívané v ContiTech Slovakia

Spoločnosť ContiTech Slovakia komunikuje so svojími stálymi, ale i potencionálnymi zákazníkmi formou osobnej i neosobnej komunikácie a taktiež formou prezentovania svojích výrobkov na rôznych veľtrhoch.

5.2.1 Prostriedky neosobnej komunikácie

K prostriedkom neosobnej komunikácie, ktorých cieľom je reklama patria: televízia, rozhlas, tlač, web a pod.

Televízia osloví veľké množstvo divákov, ale v našom prípade len minimum našich zákazníkov. Hoci ContiTech nerobí priamo televíznu reklamu, nepriamo spropagovala svoje výrobky a obchodnú stratégiu tým, že pravidelne sponzoruje a venuje 2 % zo svojich daní školám v blízkych obciach. Tieto činy firmy boli často zverejňované i v tlači. Je to emotívny druh reklamy.

Reklama v tlači formou obrázkových inzerátov sa firme neosvedčila. Túto formu využíva výlučne v odborných časopisoch, distribuovaných aj v zahraničí.

Spoločnosť Contitech Slovakia komunikuje formou tlače aj so svojimi zamestnancami.

Časopis s názvom „Goodvibrations“ je vydávaný viackrát ročne, spravidla 3-mesačne kde sa zamestnanci v ňom vždy dočítajú o najnovších správach, ktoré prebiehajú, týkajúcich sa nielen ContiTech Slovakia, ale aj ďalších pobočiek po celom svete. Nachádza sa tu príhovor riaditeľa úseku, aktuálne podnikové správy, rozhovor s členom spoločnosti, život v spoločnosti, ContiTech v číslach a iné.

5.2.2 Prostriedky osobnej komunikácie

Z prostriedkov osobnej komunikácie sú najznámejšie osobný predaj, personalizovaný predaj, predajné výstavy a veľtrhy.

Z charakteru produktu vyplýva, že jediná účelná forma sú výstavy a veľtrhy. Každoročne sa firma zúčastňuje všetkých významných výstav a veľtrhov u nás i v zahraničí. Súčasťou každej významnej výstavy je aj sprievodný program.

5.2.3 Veľtrh dodávateľov

Spoločnosť ContiTech Vibration Control vyznamenala počas hannoverského veľtrhu svojich dodávateľov roka 2014. Riaditeľ divízie ContiTech odovzdal písomne vyznamenanie piatim oceneným spoločnostiam:

- SAPA Profily a.s.,
- Brugger Magnetsysteme GmbH,
- Mbw Metallveredelung,
- MI Plastik PLUS a.s.,
- Shanghai HEBA Die-Casting Co. Ltd.

Naši dodávatelia sa na našom úspechu podieľajú rozhodujúcim dielom. A predovšetkým týchto päť spoločnosti. Len vtedy, keď bude ich kvalita a inovatívnosť stále napredovať, bude môcť aj spoločnosť ContiTech dodávať špičkové technológie. Tieto firmy sa v spoločnosti ContiTech Vibration Control presadili medzi dohromady 180 dodávateľmi. Vzhľadom na kvalitu a schopnosť zabezpečiť dodávky a skvalitňovať rozvoj ukázali tieto spoločnosti pri zásobovaní našich závodov po celom svete veľmi presvedčivé výkony. Spoločnosť ContiTech kladie veľký dôraz na úzku spoluprácu so svojimi dodávateľmi, jako aj partnermi prinášajúcimi hodnoty. Osvedčené partnerství trvalo prispeli k technologickému pokroku. [26, s. 7]

5.2.4 Reklamácia a náprava problému v ContiTech

Reklamácie uplatnené v ContiTech sú v tejto organizácii centrálne evidované a sledované ich vybavenie. Referát reklamácie divízie predaja v prípade, že príde reklamácia na tovar, ktorý odbytovala iná divízia ako divízia predaj, túto postúpi príslušnej divízii.

Podkladom pre zahájanie reklamačného konania je spísaný „Reklamačný protokol“.

Obchodný útvar má presne popísanú činnosť, ako v jeho rámci pracuje referát reklamácii. Hlavnými činnosťami referátu reklamácii na obchodnom útvare sú:

- evidencia reklamácii,
- posudzovanie reklamácii,
- rozdelenie reklamácii,
- vybavenie reklamácii - uznanie alebo zamietnutie.

Najpodstatnejšou činnosťou, od ktorej sa odvíjajú všetky ostatné je presné evidovanie reklamácie v „Knihe reklamácii“. ContiTech vyžaduje presné zapísanie nasledovných údajov:

- pridelené číslo reklamácie a dátum kedy vznikla,
- číslo reklamácie odberateľa,
- dátum prijatia reklamácie,
- reklamujúci subjekt,
- predmet reklamácie,
- postúpené komu - kto reklamáciu vybavuje,
- vinník reklamácie - znak útvaru,
- údaj o vybavení reklamácie - kedy a ako bola vybavená.

Po zaevidovaní prichádza fáza rozdelenia reklamácii. V tejto fáze sa reklamácie delia na reklamácie z dôvodu nekompletnosti dodávky a z dôvodu nesplnenia kvality dodávky.

Referent reklamácii divízie predaja v spolupráci s odborom riadenia kvality posúdi oprávnenosť na základe dopredu definovaných faktorov, ktorými sú:

- bol reklamovaný výrobok skutočne dodaný,
- vznikli vady v záručnej lehote,
- bola reklamácia uplatená v predpísanej lehote,
- má reklamácia všetky náležitosti a obsahuje všetky informácie nevyhnutné pre reklamačné konanie,
- je reklamovaná závada opodstatnená a či ju nemohol spôsobiť pracovník externej organizácie,
- nenastala zmena stavu výrobku počas prepravy.

Po spoločnom hodnotení reklamácie nastáva fáza, keď sa rôznymi spôsobmi riešia zistené výsledky skúmania.

Reklamácia na nekompletnosť dodávky/ zlé balenie, konzerváciu, expedíciu / rieši referent reklamácie na odbore realizácie odbytových činností, vrátane uzatvárania záležitostí s daným odberateľom. Referent reklamácie z inej divízie je povinný podať k udalosti písomné vyjadrenie do piatich dní.

Ak sa jedná o poškodenie tovaru. V tomto prípade reklamáciu vybavuje referát reklamácii divízie predaja. V zásade sa jedná o reklamácie odberateľa, ktorý v prípade nekompletnosti dodávky vyhotoví „Komerčný zápis“ s dopravcom, v prípade, že je evidentne preukázaná vina dopravcu.

Ak reklamácia nespĺňa predtým uvedené formálne a vecné predpoklady, referent reklamácii divízii predaja do 15 dní po obdržaní oznámi odberateľovi, že mu reklamáciu zamieta a aj uvedie dôvody.

V prípade, že reklamácia je uznaná, referent reklamácii taktiež do 15 dní dá partičné stanovisko s návrhom spôsobu riešenia. Môže v zásade dôjsť k dodaniu chýbajúcich vecí, ich oprave, prípadne k dobropisovaniu nedodaných, alebo poškodených častí dodávky.

Ak je reklamácia neoprávnená, oznámi odber servisných služieb, ktorý reklamáciu vybavuje toto stanovisko odberateľovi najneskôr do troch pracovných dní od doručenia reklamácie s uvedením dôvodov.

Takýto systém spracovávania riešenia reklamácii bol spočiatku odmietaný aj pracovníkmi firmy aj zákazníkmi. Servisným pracovníkom firmy sa videla strata času s papierovaním,

keďže boli zavalený prácou. Konečným efektom však bola úspora času, pretože sa zmenšil počet neopodstatnených reklamácii. Zákazníci to nakoniec prijali, ako veľmi dobrý informačný zdroj o tom kedy a aké opravy boli uskutočnené na ich strojoch.

5.3 Kľúčové podmienky kvalitných služieb a zákazníkov

Prozákaznícka orientácia spoločnosti CintiTech Slovakia vymedzuje a určuje pravidlá ale aj smer komunikácie so zákazníkmi. Tieto pravidlá musia byť jednoznačne dodržované, aby boli zákaznící uspokojení a vracali sa späť so svojími objednávkami.

5.3.1 Včasné plnenie sľubov

Aj keď ContiTech Slovakia neposkytuje úplne najvyšší štandard podmienok, stanovuje si však podmienky, ktoré je v jej silách splniť. Hlavne pre stálych zákazníkov je táto vlastnosť firmy príťažlivou.

Podmienky, ktoré sú zapísané v zmluvách sú pre firmu zákonom. Ak sa firma zaviazala v mluvných podmienka, že záruka platí 12 mesiacov od odovzdania výrobku užívateľovi alebo 15 mesiacov od prekročenia hraníc toto na 100 % dodrží.

Ak sa firma ContiTech Slovakia k niečomu podstatnému zaviaže pracuje sa na dodržaní sľubu na hranici možností. / práca na úkor voľných dní /. Firma podriaďuje všetko plneniu sľubov.

V minulom roku bol daný prísľub na zvýšenie štandardu služieb. Aby firma mohla splniť rozhodla sa o použitie systému doplnkovej služby. Táto doplnková služba pre zákazníka sa z časti platí a z časti je zadarmo. Doplnková služba v sebe zahrňuje bezplatné zaškolenie obsluhy profesionálnymi školiteľmi buď v ContiTech Slovakia alebo na požiadanie priamo u zákazníka, rozšírenú záruku.

5.3.2 Telefónne kontakty s firmou ContiTech Slovakia

Keď som sa rozhodoval o tom ako budem hodnotiť telefónny styk so zákazníkom vo firme rozhodol som sa zhodnotiť celkové vystupovanie, technickú úroveň a rýchlosť odozvy na telefonáty.

Celkové vystupovanie v telefónnych rozhovoroch hodnotím na základe osobných skúseností. Pri kontakte s pracovníkmi firmy som mal dobrý pocit v tom, že sa mi snažili pomôcť. Za negatívum by som pokladal, že pri volaní cez ústredňu bolo často počuť „ContiTech, prosím“. Myslím si, že patrí ku kultúre firmy predstaviť sa aspoň „ContiTech Slovakia, prosím“. To isté sa mi prihodilo pri volaní napriamo, keď sa mi volaný predstavil svojim menom. Tak isto najskôr by sa mala predstaviť firma.

Technická úroveň vybavenia je jednou z tienistých stránok tejto firmy. Zrejme zastaralá ústredňa a všade v kanceláriách „predpotopné“ telefóny neprispievajú ani ku kultúre ani kvalite telefonického kontaktu. Aj keď je možnosť prepojenia medzi pracoviskami telefóny sú zastaralé.

5.3.3 Korešpondencia v rukách ContiTech Slovakia

V společnosti ContiTech Slovakia tak ako v každej firme prúdia dva kolobehy pošty. Prvým je pošta mimopodniková / vonkajšia / a druhou je vnútropodniková. Aby nedochádzalo k omeškaniu chcel som navrhnúť systém troch zásuviek aj pracovníkom tejto firmy.

Firma má však zaužívaný vlastný spôsob triedenia a evidencie pošty. Pošta týkajúca sa pracovníkov obchodného útvaru sa príjme centrálne u sekretárky riaditeľa obchodného oddelenia. Táto má v kancelárii stojan s poličkami a menami jednotlivých pracovníkov obchodného útvaru do týchto roztriedi ráno došlú poštu. V poličke napravo je pošta vonkajšia a vľavo je pošta vnútropodniková. Ráno si prídu poverený pracovníci po takto roztriedenú poštu a podľa dôležitosti si už každý triedi do knihy s tvrdými doskami poštu do troch skupín. Ide vlastne o aplikáciu trojzásuvkovej metódy triedenia pošty.

5.3.4 Delegovanie právomocí v ContiTech Slovakia

O delegovaní právomocí na jednotlivých pracovníkov pojednávajú dva dokumenty, a to „Štatút predstavenstva akciovej spoločnosti“ a „Podpisový poriadok“.

Štatút predstavenstva akciovej spoločnosti hovorí o právomociach a povinnostiach členov predstavenstva a výkonných orgánov spoločnosti. Upravuje postavenie predstavenstva vo vzťahu:

- k valnému zhromaždeniu,
- k predsedovi predstavenstva a výkonnému orgánu,
- k dozornej rade společnosti,
- k otázkam súvisiacich s podnikateľskou a obchodnou činnosťou spoločnosti,
- k otázkam finančného hospodárenia,
- k otázkam súvisiacich s tvorbou plánovacích dokumentov,
- k otázkam súvisiacim so zabezpečením plynulej realizácie vonkajších a vnútorných činností akciovej společnosti,
- k personálnym otázkam,
- k činnosti predstavenstva.

V celku možno povedať, že sa jedná o typickú zmluvu vypracovanú na základe Obchodného zákonníka.

Podpisový poriadok je druhým dokumentom upravujúcim delegovanie právomocí vo firme. Upravuje ako zamestnanec zastupuje firmu pri styku so zákazníkom a ako podpisuje za spoločnosť. Podľa tohto poriadku sa dá určiť s kým možno rokovať a o akých otázkach. Bližšie upravuje zastupovanie a podpisovanie:

- predsedom predstavenstva a členov představenstva,
- generálnym riaditeľom,
- riaditeľmi úsekov podľa zamerania,
- spoločné oprávnenia riaditeľov úsekov.

Moje tvrdenie podporujú pridelenie rozhodovacej právomoci o sponzorských zmluvách, úverových zmluvách, zmluvy na nákup a predaj know-how a pod. Do pôsobnosti predsedu

a členov predstavenstva. Oveľa viditeľnejším znakom je právomoc riaditeľov, keď všetky rozhodnutia v oblasti finančnej /banky, pohľadávky, záväzky/, majetkovej sféry /inventarizácia/, ekonomickej a právnej musí okrem príslušného riaditeľa schváliť ale aj podpísať aj generálny riaditeľ.

5.3.5 Osobný kontakt, komunikácia a postoj k zákazníkovi v ContiTech Slovakia

Vedúci pracovníci jednoznačne trpia preťažením. Vykonávanie veľkého množstva právomocí im zaberá veľa času. Vzájomne sa síce v krízových situáciách zastupujú, ale väčšinou to je tak, že o zákazníkov sa starajú určitú dobu skúsené disponentky. Veľmi využívaným spôsobom sa stal systém ohlásenia sa vopred a dohodnutia si stretnutia.

Pracovníci v ContiTech Slovakia radi pracujú pre zákazníka, pretože sa vždy usmievajú. Tak isto aj vedúci obchodného úseku je stále usmiaty chlapík a určite vytvára dobrú náladu aj pri styku so zákazníkom. Ak má náhodou schôdzku s niekým a niekto ďalší má prísť, tak sa pravidelne informuje u sekretárky, či už prišiel. Ak príde a on ešte nekončil rokovanie. Poprosí o strpenie rokujúceho a vyjde z kancelárie, kde sa zvíta s návštevou, oboznámi ich so situáciou, navrhne im riešenie a požiada ich o chvíľku strpenia s úsmevom na perách a tiež s priateľským potrasením ruky.

5.3.6 Informovanosť, vzhľad a niečo naviac od ContiTech Slovakia

Firma zabezpečuje školenia pracovníkov, ktorí prichádzajú do styku so zákazníkom. Informuje ich o nových produktoch, o nových službách. Pre všeobecnú informovanosť sa rozosielajú obežníky a organizačné smernice. Štruktúru organizácie im je ťažko poznať, lebo je ešte nie ustálená, ale o všetkých zmenách bývajú včas informovaný.
Vzhľad produktov a balení je štandardný v tomto odbore a nijako nezaostáva. V celku príjemne pôsobí aj udržiavané okolie podniku. Veľkú výhradu však mám voči kanceláriám a teda prijímacím priestorom spoločnosti. Kancelárie sú malé so starým a nevkusným nábytkom. Starý nábytok je síce v súlade so starými pevnými linkami a počítačmi, ale to môže v očiach zákazníka (či už stáleho alebo nového) nemusí vyvolať dojem prosperujúcej spoločnosti. Ako korunka všetkému svietia tu staré telefóny a počítače. Tento problém treba

okamžite riešiť, lebo tieto priestory nepôsobia dobre na zákazníka. Po chodbách sú obrazy s našimi produktami či už len z ContiTech Slovakia alebo aj z iných divízií. Zákazník si tak vie prezrieť aj iné výrobky, ktoré ho môžu zaujať.

Niečo malé navyše sú vlastne malé drobnosti, ktoré pripomínajú zákazníkovi firmu. Obyčajne obsahujú aj kontaktné údaje. ContiTech sa vzhľadom na svoju finančnú situáciu nemôže rozhadzovať veľkými pozornosťami, a preto využíva najmä perá a tašky s logom firmy. Je tu nedostatok upomienkových predmetov a sú stále rovnaké.

Ako upomienkové predmety slúžia malé drobnosti, ktoré pripomínajú zákazníkovi firmu s kontaktnými údajmi ako perá a tašky s logom firmy. ContiTech vzhľadom na svoje vopred stanovené náklady nemôže rozhadzovať a dávať veľké upomienkové predmety. Počas vianočných sviatkov firma svojim zákazníkom posiela fľašu kvalitného vína a upomienkové predmety s logom spoločnosti.

Našim cieľom je aby si zákazník odniesol malú vecnú pozornosť a zároveň príjemný pocit zo spoločnej spolupráce. Ľudskosť, príjemné prostredie a dobre vykonaná práca je to čo predáva firmu aj bez reklamy.

6 Návrh inovácie súčasnej komunikačnej stratégie a špecifiká pre najvýznamnejších zákazníkov

Hlavným cieľom tejto kapitoly je poukázať na možné zlepšenia v oblasti komunikačnej stratégie a navrhnúť špecifiká pre najvýznamnejších zákazníkov. Tieto návrhy sú výsledkom pozorovaní pracovníkov spoločnosti počas pracovného procesu a počas rozhovorov s nimi a taktiež spracovaných analýz.

Ako inovácia v oblasti komunikačnej stratégie je aj forma komunikácie a prezentácie pomocou sociálnych médií alebo hodnotiaci portál kununu.

6.1 Online hodnotenie zamestnávateľa

Nie je to tak dlho, odkedy je spoločnosť Continental aktívna na hodnotiacom portáli "kununu". Aj zamestnanci spoločnosti ContiTech tam môžu anonymne ohodnotiť svojho zamestnávateľa. V Nemecku patrí kununu k popredným portálom zameraným na hodnotenie zamestnávateľov. Mnohí uchádzači o zamestnanie a záujemcovia sa o podniku vopred informujú prostredníctvom tejto internetovej platformy. O spoločnosti Continental je k dispozícií viac ako 400 hodnotení, vďaka ktorým si potenciálni zamestnanci môžu urobiť obraz. Aj zamestnanci profitujú z toho, keď anonymne na portáli kununu odovzdajú svoje hodnotenie: oddelenie Human Relations práve spúšťa vyhodnocovanie príspevkov, aby sa spoločnosť z týchto názorov poučila a naďalej sa zlepšovala.

6.2 Dobré prepojenie v sociálnych médiach

Či už ide o Facebook, Twitter alebo YouTube, sociálne siete sú na celom svete ťažným koňom digitálního prepojenia. Aj spoločnosť ContiTech drží momentálne v oblasti sociálnych sietí opraty pevne v rukách.

Aká stratégia sa za tým skrýva? Čo treba dodržiavať?

Texty, obrázky alebo videá možno rýchlo a jednoducho zdieľať s ostatnými alebo ich komentovať. Ani podniky sa už nemôžu vyhýbať tejto forme komunikácie. Preto sme identifikovali najdôležitejšie kanály pre spoločnosť ContiTech a začali sme využívať tie najsilnejšie.

Na Twitteri sme začali globálnym a nemeckým kanálom, kde sú každý deň zverejňované oznámenia spoločnosti, například o nových výrobkoch alebo inovatívnych projektoch. Sme tak priamo prepojení s odbornou tlačou, zákazníkmi a partnermi. Veľkou výhodou Twittera je jeho rýchlosť. Oznámenia sa odosielajú a šíria veľmi rýchlo. Koncepcia má úspech, odoslané „tweety“ sú takmer každý deň označované ako obľúbené a ďalej zdieľané. Spoločnosť ContiTech je tak na sociálnych sieťach ešte viditeľnejšia a dosah oznámení sa neustále zvyšuje.

Na kanáli služby YouTube môžu návštevníci informatívne krátke videá. Na autosalóne IAA sme natočili mnoho rozhovorov, ktoré si na kanáli možno pozrieť. Okrem toho sú tam napríklad videá z našej vianočnej akcie. Videá sú okrem iného viac sledované v USA.

Spoločnosť bude okrem toho situovaná aj do ďalších cieľových skupín. V budúcnosti budú nasledovať ďalšie kanály. Tieto budeme cielene vyhľadávať a zvažovať, či by nám mohli priniesť pridanú hodnotu.

6.3 Návrh vyplývajúci zo sledovania pracovného procesu

Veľké nedostatky spoločnosti je možné vidieť najmä v komunikácii so zákazníkmi a pri jej jednotlivých zložkách. Spoločnosť nevenuje dostatočnú pozornosť predpredajným zložkám, ktoré sú rovnako dôležité ako nasledujúce.

Politika v oblasti komunikácie so zákazníkom

Tým, že spoločnosť nemá spracované konkrétne pravidlá svojej politiky v oblasti zákazníckeho servisu, môže získať znevýhodnené postavenie pri riešení konfliktov so svojimi zákazníkmi. Aj keď je v záujme spoločnosti riešiť prípadné konflikty

kompromisom, tak aby si sama zachovala dobré meno a zákazník taktiež odišiel spokojný, nie vždy je to možné. Preto je na mieste spísanie pravidiel, o ktoréby sa spoločnosť mohla oprieť pri konfliktoch so zákazníkmi.

Navrhnutie dotazníku - spätná väzba

Spoločnosť sa v plnej miere snaží vyhovieť svojím zákazníkom hlavne kvôli vysokej konkurencii. Avšak k tomu, aby zlepšila celkový prístup k zákazníkom jej chýba spätná väzba od zákazníkov, ktorá by spoločnosti mohla pomôcť pri plnení prianí a požiadaviek zákazníkov. Spoločnosť by tak mala príležitosť sledovať správanie zákazníkov a ich spokojnosť so službami a ponúkaným sortimentom. Pre tento účel bol navrhnutý dotazník zameraný na spokojnosť a priania zákazníkov v Prílohe č.1.

6.4 Návrhy vyplývajúce z vykonanej analýzy

V nasledujúcej sekcii sú popísané návrhy vyplývajúce z vykonanej analýzy, ktoré by vedenie spoločnosti mohlo inšpirovať k zlepšeniu zákazníckeho servisu.

6.4.1 Návrhy vyplývajúce z STP analýzy

Zameranie sa na nových potenciálnych zákazníkov

Tento návrh sa netýka konkrétne komunikačnej stratégie, ale je nasmerovaný na marketing. Spoločnosť sa v súčasnosti prezentuje a dáva do povedomia ľudí len svojou internetovou stránkou. STP analýza poukázala na možnosť zväčšenia okruhu trhových segmentov.

Spoločnosť sa doposiaľ orientovala na svojich existujúcich zákazníkov, ale výhodnou polohou svojej prevádzky, by sa mohla začať orientovať na nových zákazníkov.

V Tabuľke č.4 sú uvedený nový zákazníci v segmente Industrie, ktorí majú pridelené interné zákaznícke číslo, s ktorými sa momentálne dojednávajú zákazky a počítajú sa

predpokládané tržby na rok 2015, resp. 2016.

Nový zákazník	Zákaznícke interné číslo	Predpokladané tržby na rok 2015
Bosch Rexroth AG	7203511	**0**
CENTA Antriebe Kirschey GmbH	7202239	**0**
Kaeser Kompressoren GmbH (siehe Baur)	7203522	**0**
E. Eck KG (Deutz)	7202392	**0**
I M S	7203893	**0**
Ferdinand Bilstein	7200702	**0**
ZF Friedrichshafen	7200186	**0**
ABELE MASCHINENBAU GMBH	7203066	**0**
Continental Reifen Deutschland GmbH	7100281	**0**
Gummitechnik CIVAK GmbH	7203967	**0**
LKH Kunststoffwerk Heiligenroth GmbH & Co. KG	7203434	**0**
Motokom Slovakia s.r.o.	7202621	**0**
YEPSAN Yedek Parca Sanayi ve Ticaret A S	7203710	**0**
CONTITECH HUNGARY LTD.	7100247	**0**
SONA BLW	7203515	**0**
ARCELORMITTAL ESPANA, S.A.	7200691	**0**
ContiTech UK	7201199	**0**
DIETRICH TEIGLER NACHF.	7202800	**0**
JAEGER GUMMI UND KUNSTSTOFF GMBH	7202795	**0**
M & MR Trading	7202854	**0**
Phoenix Vibration Controls BV	7100239	**0**
Remag Ltd.	7202747	**0**
SPENGLER-GUMMI GMBH	7202799	**0**
VIGOT Industrietechnik GmbH	7202801	**0**
Willbrandt Gummiteknik ApS	7200494	**0**
Linde Material Handling GmbH	7200369	**0**
AGCO International GmbH	7202786	**0**
DECORATIVE PRODUCTS GmbH	7202697	**0**

Tabuľka č. 5: Nový zákazníci
Zdroj: vlastné spracovanie

Intenzívnejšia marketingová aktivita

Posledný návrh sa taktiež týka marketingových aktivít spoločnosti. Veľkou hrozbou je pre spoločnosť sezónnosť. Počas letných mesiacov je dopyt po výrobkoch spoločnosti vysoký

avšak opačne je to v zimných mesiacoch. Pri sortimente, ktorý spoločnosť ponúka je to možné vidieť aj pri cenovom ohodnotení a vyšších akciách, ktoré sú počas zimných mesiacov. Spoločnosť by sa mala preto viac dostávať do povedomia zákazníkov počas zimných mesiacov, kedy by zákazníci mohli využiť vysoké zľavy na konkrétne produkty. Takto by si spoločnosť mohla získavať priazeň zákazníkov a viac sa dostať do ich povedomia.

6.5 Bližšie k zákazníkom

V Európe sa osvedčili firme prezentácie na tzv. „show meetings“. Podstata spočíva v tom, že spoločnosť príde s viacerými produktami k zákazníkovi, kde si on pozve ďalších záujemcov o daný produkt. Ktokoľvek môže výrobok prezrieť, vyskúšať si ho, dať si vysvetliť nejasnosti atď. Súčasťou meetingu sú odborné prednášky a prezentácia výrobného programu firmy.

Propagácia takýchto „show - meetingov“ sa robí vo všetkých dostupných médiách - televízia, rozhlas, denná tlač, letáky a pod. Na financovaní sa podieľa materská spoločnosť Continental Nemecko, ako výrobca a organizátor. Túto stratégiu možno nazvať aj „pull“ lebo je zameraná na zvýšenie dopytu.

Oslovíme aj tých zákazníkov, ktorí nemajú možnosť ísť na veľtrh a na výstavu. „P“ - place, kde je produkt sa stáva priamo aj miestom sídla zákazníka.

Záverom chcem upozorniť aj na skutočnosť, že objem prostriedkov investovaných do komunikačnej siete „výrobca - distribútor - užívateľ“ sú v porovnaní s konkurenciou ContiTech veľmi nízke.

7 Uvedenie do skúšobnej prevádzky a odstránenie závady

Hlavným cieľom tejto kapitoly je uviesť do skúšobnej prevádzky jednotlivé návrhy na zlepšenia a odstraniť závady v oblasti komunikačnej stratégie.

7.1 Online hodnotenie zamestnávateľa

Meranie spokojnosti zákazníka je meraním toho, ako zákazníci chápu činnosť spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia ako dodávateľa. Pre naplnenie spokojnosti zákazníka je nevyhnutné, aby sa spoločnosť zameriavala aj na spokojnosť svojich zamestnancov. Toto je aj filozofiou materskej spoločnosti Continental, ktorá spustila projekt na hodnotiacom portáli "kununu" a teší sa veľkej obľube zamestnancov. Preto ako návrh inovácie komunikačnej stratégie navrhujem, aj v spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia uviesť do prevádzky projekt na hodnotiacom portáli "kununu" aj pre našich zamestnancov od začiatku roka 2016.

7.2 Dobré prepojenie v sociálnych médiach

Sociálne siete sú na celom svete vo veľkej obľube. Či už ide o Facebook, Twitter alebo YouTube nie je snáď na svete človeka, ktorý by nepoznal toto sociálne médium. Ako sa hlavne medzi mladými ľudmi hovorí: "Kto nie je na Facebooku, ako by ani nežil", som vybral toto sociálne médium ako najdôležitejšie pre reprezentáciu spoločnosti, ale aj ako nástroj pre nábor nových zamestnancov. Týmto sa spoločnosť bude zviditeľnovať nielen u potencionálnych zamestnancov, ale aj u existujúcich, ale v neposlednom rade, je to dobrá prezentácia pre zákazníkov. Naša cieľová skupina sú mladí a aktívni ľudia, ktorí trávia na Facebooku veľa času. Vytvorením oficiálnej a aktívnej Facebookovej stránky o spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia bude spoločnosť komunikovať aj touto formou. Pridávaním rôznych príspevkov z aktuálneho diania, novinkách, plánovaných akciách pre zamestnancov, ale aj novinkách z produktového portfólia pre našich zákazníkov prinesie

stránka pridanú hodnotu pre spoločnosť. Navrhujem spustiť oficiálnu stránku začiatkom roku 2016.

7.3 Návrh vyplývajúci zo sledovania pracovného procesu

V oblasti komunikácie so zákazníkom navrhujem spracovať pravidlá politiky v oblasti zákazníckeho servisu. Vyhotoviť komplexný plán zaškolenia komunikácie so zákazníkom pre všetkých zainteresovaných zamestnancov, ktorí prichádzajú do styku so zákazníkom. Týmto by sa mala v nemalej miere odbúrať negramotnosť zamestnancov v komunikačnej stratégií. Tento návrh som prezentoval vedeniu spoločnosti, ktoré ho hodnotilo pozitivne Následne bude manažmentom spoločnosti stanovený časový harmonogram pre tento projekt.

Počas spracovania tejto práce, spoločnosť ContiTech zlepšila svoju internetovú stránku, ktorej vzhľad a spracovanie pôsobia veľmi príjemne. Táto aktualizácia vo veľkej miere prispela k zlepšeniu vzťahov so zákazníkmi. Pre existujúcich a aj potenciálních zákazníkov je to zdroj nových informácií. Keďže spoločnosť nebola priklonená k navrhu rozoslania dotazníkov počas spracovania práce, a to hlavne z dôvodu, že dopyt bol nízky. Ďalším dôvodom je možná nenávratnosť dotazníkov alebo ich nedôsledné vyplnenie. Hlavne z týchto dôvodov bol navrhnutý spomínaný dotazník, ktorý by spoločnosť mohla zverejniť na svojej novej internetovej stránke. Tento dotazník by sa zobrazoval návštevníkom internetovej stránky spoločnosti, a tí by následne mali možnosť dotazník vyplniť alebo pokračovať v prezeraní stránky. Nie je možné zaručiť návratnosť dotazníka, ale pravdepodobnosť je určite vyššia ako v prípade, keby spoločnosť zasielala dotazník na adresy zákazníkov alebo im ho dala spracovať pri návšteve podniku. Výsledky z tohto dotazníka spoločnosť využije k zlepšeniu spätnej väzby so zákazníkmi a k sledovaniu ich spokojnosti. Dotazník prinesie aj názory zákazníkov na internetovú stránku a prípadný názor na internetový predaj výrobkov spoločnosti.

7.4 Návrhy vyplývajúce z vykonanej analýzy

Spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia sa zamerala na nových potencionálnych zákazníkov v segmente Industrie, s ktorými sa momentálne dojednávajú zákazky. Na začiatku sme urobili prieskum trhu, potom sme oslovili potencionálnych zákazníkov, následne sme s nimi mali osobné stretnutia. Následne boli zo strany zákazníkov požadované cenové ponuky na jednotlivé komponenty, ktoré boli späť zaslané k zákazníkom. Aby sa pre nás rozhodli boli vyzdvihnuté silné stránky spoločnosti ContiTech a príležitosti prečo sa rozhodnúť pre našu spoločnosť

Momentálne prebieha fáza dojednávania, kde sa očakávajú objednávky zo strany nových zákazníkov. Aktuálne je rozpracovaných 28 nových zákaziek v hodnote 2.000.000 €, kde očakávame úspech aspoň 20 uzatvorených objednávok v hodnote 1.400.000 €. Pri týchto nových zákazkách boli použité zásady komunikácie uvedené v úvode práce.

7.5 Bližšie k zákazníkom

Hovorí sa náš zákazník, náš pán a preto sa aj naša spoločnosť snaží vyhovieť zákazníkom. Blízkosť a dôveryhodnosť sa vybudováva veľmi ťažko a preto na tom treba neustále pracovať. Hovoria za nás:

- naše dodávky, ktoré odchádzajú na čas,
- naša kvalita výrobkov, ktorá sa na trhu nestratí,
- reagovanie na zmeny, ktoré sa neustále dejú,
- ocenenia od našich zákazníkov.

Počas veľtrhov a výstav sa spoločnosť dostáva do priameho kontaktu zo zákazníkmi a je potrebné sa reprezentovať v čo najlepšom svetle.

V predchádzajúcej podkapitole som popísal formu prezentácie tzv. „show meetings“, ktorá sa v Európe osvedčila. Môj návrh ako byť bližšie k zákazníkom je forma prezentácie našich výrobkov pomocou tzv. “Expoboxu”. Je to mobilná predvádzacia miestnosť, vybavená našim kompetentným špecializovaným personálom a našimi výrobkami ušitými na mieru

potencionálnym zákazníkov. V Expoboxe sa budú taktiež nachádzať štandardné a katalógové artikle. Budú sa v ňom nachádzať mobilné skrinky s výrobkami. Výber bude zostavený z niekoľkých stoviek cestujúcich výrobkov a variantov výrobkov. Budú sa medzi nimi nachádzať gumovo – kovové prvky, ako hydraulické ložiská, ložiská náprav, spojky, trecie kolesá a výrobky zo špeciálnych elastomérov a plastov. Cieľom tejto výstavy bude predviesť širokú paletu výrobkov a vyzdvihnúť našu kompetenciu vo vývoji a pri výrobkoch.

Táto mobilná predvádzacia miestnosť sa bude presúvať pomocou kamiónu a na jeden deň sa zastaví priamo u potencionálneho (nového) zákazníka. Zákazník môže výrobky prezrieť, vyskúšať si ich, dať si vysvetliť nejasnosti atď. Súčasťou meetingu budú aj odborné prednášky a prezentácia výrobného programu spoločnosti. Takto oslovíme aj tých zákazníkov, ktorí nemajú možnosť ísť na veľtrh alebo na výstavu.

Predpokladané náklady na projekt Expobox boli vyčíslené vo výške 6.000 €. Predskúšobnou prevádzkou tohto projektu je potrebné vykonať ešte množstvo krokov, a to dizajnový návrh Expoboxu, naplánovať trasy k potencionálnym zákazníkom, dohodnúť termíny zastávok u jednotlivých zákazníkov.
Predpokladaný termín zavedenia projektu do skúšobnej prevádzky je Máj 2016.

8 Vyhodnotenie prínosov

Prínosy tejto práce sa ukážu po jej aplikovaní do praxe a každodenného chodu spoločnosti. No už teraz možno napísať, že stav komunikácie medzi spoločnosťou a jej zákazníkmi sa posunul dopredu. Komunikácia sa zlepšila aj medzi jednotlivými oddeleniami a to či už verbálna alebo neverbálna. Písomný prejav v e-mailovej a listovej komunikácii sa stále posúva dopredu.

Úloha vychovať si spokojných zamestnancov je pre spoločnosť veľmi dôležitá, pretože spokojný zamestnanec vykonáva dobre svoju prácu, rastie kvalita práce, produktov, a tým rastie aj spokojnosť zákazníkov. Samozrejme spokojný zamestnanec menej plytvá vodou, alebo elektrickou energiou, čo je tiež ekonomický prínos.

Po spustení informácii na sociálnych sietach sa obraz spoločnosti dostane aj k zákazníkom, ktorí možno ani nevedeli, že používajú výrobky spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia, lebo sa k nim dostali ako súčasť výrobku.

Spätná väzba z dotazníka a jej aplikovanie bude prínosom už len z toho dôvodu, že sa v nej vyjadrili naši zákazníci a ak odstraníme malé nedostatky, ktoré nám vytíkajú budeme pre nich ešte prijateľnejší a kvalitnejší dodávateľ.

Očakavaným prínosom z projektu Expobox je ukázať profesionalitu v prezentácií produktového portfólia a vo výrobe gumo – kovových výrobkov. Touto profesionalitou očakávame pritiahnutie potencionálnych zákazníkov na našu stranu, dojednanie zákaziek, čo bude mať pozitívny vplyv na ekonomickú stránku spoločnosti.

ZÁVER

Práca skúma zákaznícku komunikáciu v stredne veľkom podniku orientovanom na spracovanie a výrobu gumo – kovových komponentov. Zisk spoločnosti je výrazne ovplyvnený sezónnosťou, kým v letných mesiacoch predaj a počet nových zákazníkov klesá v zimných mesiacoch rastie. Zákaznícky servis spoločnosti je orientovaný najmä na rýchle vystavenie objednávok a uspokojenie všetkých potrieb zákazníkov. Spoločnosť sa snaží vyjsť maximálne v ústrety svojím zákazníkom a touto cestou sa snaží získať si ich lojalitu. V súvislosti s narastajúcim významom zákazníckej komunikácie sa táto práca snaží odhaliť nedostatky a ponúknuť nové možnosti jej zlepšenia a skvalitnenia.

Cieľom záverečnej práce bola analýza súčasného stavu zákazníckej komunikácie v spoločnosti ContiTech Slovakia s hlavným zameraním na inováciu zákazníckej komunikácie, vypracovať charakteristiku spoločnosti a vypracovať SWOT analýzu. Na základe sledovania procesov v podniku navrhnúť možné návrhy vedúce k zlepšeniu zákazníckej komunikácie v spoločnosti.

Po preskúmaní podniku a zoznámení sa s jeho zákazníckym servisom bola najväčšia pozornosť venovaná zákazníkom. Na základe sledovaní priebehu procesov v podniku boli popísané predpredajné, predajné a popredajné zložky zákazníckeho servisu. Pomocou informácií poskytnutých podnikom bola spracovaná analýza procesov, ktorá poukázala na nedostatky v monitorovaní jednotlivých zákazníkov spoločnosti. Z tohto dôvodu boli navrhnuté nové možnosti, ako by spoločnosť mohla informácie o svojich zákazníkoch monitorovať a využívať vo svoj prospech. Jednou z možností, s ktorou by spoločnosť získavala viac informácií o spokojnosti zákazníkov bol aj navrhnutý dotazník.

Z rozhovorov a pozorovaní vyplynulo, že spoločnosť nemá spracovanú konkrétnu stratégiu, ale jej snahou je udržať si svojich stálych zákazníkov a získať si zároveň nových. Z tohto dôvodu bola spracovaná STP analýza, ktorá by po nastavení vyhovujúcej zákazníckej komunikácie spoločnosti pomohla správne sa nasmerovať na svojich zákazníkov a zvoliť správnu stratégiu.

Výsledky záverečnej práce sú určené najmä vedeniu, pracovníkom spoločnosti a ďalším

zainteresovaným stranám, ktoré prichádzajú do kontaktu so zákazníkmi, za účelom zvýšenia účinnosti služieb poskytovaných zákazníkom a zvýšenia pozornosti na dôležitosť zákazníckej komunikácie a nastavenia správnej stratégie.

Špeciálne výzvy, ktoré sú na trhu dané zákazníkom sa spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia snaží akceptovať a prispôsobiť svoje silné stránky, svoju reklamu a svoj marketing v ich čo najlepšie spracovanie a zároveň v ich ukázanie /predaj/ prezentácia sa na pracovnom, spotrebnom a predajnom trhu. Zmeny v stratégii sa časom z nákladov, ktoré boli do prezentácie pre nových zákazníkov dané, zmenia na výnosy a nový zákazník sa stane našim stálym odberateľom. S kvalitou výrobkov a svoje dobré skúsenosti s našou spoločnosťou vie posunúť ďalej na trhu a predáva nie len svoje dobré meno, ale aj naše ContiTech.

Získanie každého nového zákazníka by si mala firma vážiť a robiť všetko preto, aby bol zákazník spokojný a neprešiel ku konkurencii. O každého zákazníka by sa mala spoločnosť čo najlepšie starať. Potreba starostlivosti o zákazníka sa odvíja od zákazníkov, zamestnancov a meniaceho sa podnikateľského prostredia a je nimi iniciovaná. Dôvody starostlivosti o zákazníka vyplývajú z toho, že zákazník sa stále viac zaujíma o alternatívne ponuky konkurencie. Tým sa zvyšujú očakávania, pričom zákazníci sú stále viac citlivejší na kvalitu nakupovaných produktov a kritickejšie vnímajú nekvalitu. Ak pritom prihliadneme na náklady a úžitky zo stálych zákazníkov v porovnaní so získavaním nových, toto vedie spoločnosť k starostlivosti o každého ťažko získaného zákazníka. Spoločnosť ContiTech Slovakia zistila, že starostlivosť o zákazníka nie je v rozpore so ziskovosťou. Starostlivosť o zákazníkov je tiež príležitosť pre firmu v tom zmysle, že rastom veľkosti sa môžu stať anonymnými a byrokratickými. Komunikácia sa môže zhoršovať a môžu utrpieť aj vzťahy medzi zákazníkmi a kontaktným personálom, taktiež medzi kontaktným personálom a servisnými pracovníkmi a aj medzi personálom a manažmentom. Starostlivosť o zákazníkov sa môže stať nástrojom diferenciácie a konkurenčnej výhody a neoddeliteľným aspektom celkového smerovania a stratégie organizácie.

Prioritnou úlohou ContiTech Slovakia je udržať si postavenie na trhu ako vedúci svetový špecialista v technológii kaučuku a plastov, tým že bude naďalej zameraný na zákazníka a jeho požiadavky a bude sa im vedieť priebežne pružne prispôsobiť. Zákazníkom by mal byť ponúknutý široký sortiment výrobkov, aby pokryl ich výrobné požiadavky a nemuseli

hľadať iných dodávateľov, ale zaobstarali si všetky ponúkané výrobky od spoločnosti ContiTech Slovakia.

Hodnocení podniku

Continental

ContiTech

Doporučene

Bc.Matej Santus
Ruskovce 66
956 54 Veľké Držkovce

Váš list číslo/zo dňa	Naše číslo	Vybavuje/kontakt	Dolné Vestenice
	1155/2015	Preťo 046/5177202	31.08.2015

Hodnotenie záverečnej práce Analýza komunikačnej stratégie zahraničného zákazníka s cieľom udržania stálych zákazníkov spoločnosti ContiTech Slovakia

V záverečnej práci je študentom samostatne spracovaná analýza komunikačnej stratégie zahraničného zákazníka a návrh spôsobov udržania stálych zákazníkov spoločnosti pre ďalšie obdobie, na základe ekonomických a finančných údajov, ktoré boli spoločnosťou poskytnuté. Obsah práce spĺňa svoje zadanie a stanovený cieľ v nej zadaný. Študent pri jej spracovaní preukázal schopnosť aplikácie teoretických vedomostí na konkrétne zadanie problematiky, a tiež schopnosť navrhnúť odporučenie na zlepšenie udržania stálych zákazníkov analyzovanej firmy.

Spracovaná záverečná práca bola prezentovaná vedeniu spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia, s.r.o., je hodnotená pozitívne a je pre firmu prínosom najmä preto, že zanalyzovala zákazníkov, poukázala na slabé stránky a poskytla návrh riešenia na udržanie stálych zákazníkov spoločnosti.
Spolupráca so študentom bola počas celého obdobia bezproblémová a na veľmi dobrej úrovni.

S pozdravom

CONTITECH
Vibration Control Slovakia, s.r.o.
ÚSEK LOGISTIKY ②
972 23 Dolné Vestenice

Ing. Peter Preťo
Supply chain manager

ContiTech Vibration Control Slovakia s.r.o.
Gumárenská 395/19
972 23 Dolné Vestenice
Slovakia

Phone: +421 46 5177 102
Fax: +421 46 5177 108

Chairman of the Supervisory Board: Hans-Jürgen Duensing
Managing Director: Hanno Wilkens
Marta Formanova

Registered Court: OR Okresného súdu v Trenčíne, vložka č. 13137/R, oddiel s.r.o.
IČO: 36 322 792
DIČ: 2020080172
IČ DPH/VAT: SK2020080172

Konto: ČSOB a.s. Bratislava
Account No.: 171280-1025025663/7500
IBAN: SK2075001712801025025663

ABSTRAKT

MATEJ SANTUS *Analýza komunikačnej stratégie zahraničného zákazníka s cieľom udržania stálych zákazníkov spoločnosti ContiTech Slovakia*. Kunovice, 2015. Závěrečná práce. Carolus Magnus University

Vedoucí práce: Ing. Peter PREŤO

Klíčové pojmy: zákazník, komunikácia, trh, produkt, spolupráca, spoločnosť.

Cieľom práce je stanoviť inováciu komunikácie so zákazníkom v spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia. Prvá kapitola sa zaoberá teoretickým základom týkajúcim sa analýzy doterajšej zákazníckej komunmikácie so zahraničnými a stálymi zákazníkmi spoločnosti ContiTech Slovakia. Druhá kapitola stručne popisuje spoločnosť ContiTech Slovakia. Tretia kapitola sa zaoberá popisom štruktúry zákazníkov a analýza najvýznamnejších zákazníkov a špecifika pre najvýznamnejších zákazníkov. Štvrtá a piata kapitola sa zaoberajú analýzou kvality poskytovaných služieb a špecifiká pre zahraničných a najvýznamnejších zákazníkov. V šiestej kapitole je uvedený návrh inovácie súčasnej komunikačnej stratégie a špecifiká pre najvýznamnejších zákazníkov. Siedma a ôsma kapitola popisujú uvedenie do skúšobnej prevádzky a odstránenie závady a vyhodnotenie prínosov.

ABSTRACT

MATEJ SANTUS *Analysis of the foreign customer communication strategy in order to maintain to keep regular customers of the company ContiTech Slovakia*. Kunovice, 2015. The Final Thesis. Carolus Magnus University

Supervisor: Ing. Peter PREŤO

Key words: customer communication, marketing, product, cooperation, company.

The aim of this work is to put innovation communication with customers in the company ContiTech Vibration Control Slovakia. The first chapter deals with the theoretical base on the analysis to date customer komunmikácie with foreign and regular customers of the company ContiTech Slovakia. The second section briefly describes the company ContiTech Slovakia. The third chapter deals with the description and analysis of the customer structure and specifies the most important customers for the most important customers. The fourth and fifth chapter deals with the analysis of the quality of services and special features for foreign and most important customers. In the sixth chapter there is a proposal of innovation of the current communication strategy and specifics for the most important customers. Seventh and eighth chapter describes how to put into trial operation and troubleshooting and evaluation of the benefits.

Literatúra

Knihy

[1] BRUNO, T.; ADAMCZYK, G. *Řeč těla, Jak neverbálně působit na druhé a rozumět řeči těla,* Praha : Grada Publishing, 2007, 2006. 151 s. ISBN 978-80-247-1313-7.

[2] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 119 s. ISBN 978-80-244-2963-2.

[3] FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2.vyd. Brno : Masarykova univerzita, 1997. 157 s. ISBN 80-210-1681-7.

[4] HÝBLOVÁ, P. *Logistika – pro kombinovanou f ormu studia.* Pardubice : Univerzita Pardubice, 2006. 59 s. ISBN 80-7194-914-0.

[5] KOTLER, P.; KELLER, K. *Marketing Management.* Praha : Grada, 2007. 940 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

[6] LYKOVÁ, J. *Jak organizovat a řídit úspešný prodej*. 2.vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 200 s. ISBN 80-247-0205-3.

[7] MAJTÁN, M. *Manažment* . 2.vyd. Bratislava: SPRINT, 2005. 423 s. ISBN 80-89085-17-2.

[8] NAGYOVÁ, J. *Marketingová komunikace.* 1.vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1997. 117 s. ISBN 80-7079-376-7.

[9] PEREIRA, T.; KALABIS, Z. *Jednání s klientem,* Praha: Bankovní institut vysoká škola 2005. 298 s. ISBN 4-1249.965.

[10] PERNICA, P. *Logistika (supply chain management) pro 21. století*. Praha : Radix, 2005. 569 s. ISBN 8086031594.

[11] SEGREANT, A.; JAY. E. *Fundraising management*. United Kingdom: Routledge, 2006. 336 s. ISBN 978-0-415-31701-6.

[12] SIXTA, J.; ŽIŽKA, M. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů.* Brno : Computer Press, 2009. 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.

[13] STEHLÍK, A.; KAPOUN, J. *Logistika pro manažery.* Praha : Ekopress, 2008. 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.

[14] SVĚTLÍK, J. *Marketing cesta k trhu.* 1.vyd. Zlín : Ekka, 1992. 256 s. ISBN 80-900015-8-0.

[15] ŠIMO, D. *Agrárny marketing*. Nitra: Vydavateľstvo SPU, 2006. 322 s. ISBN 80-8069-726-4.

[16] TELLIS G, J. *Reklama a podpora prodeje*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2000. 620 s. ISBN 80-7169-997-7.

[17] VIESTOVÁ, K. *Lexikón logistiky.* Bratislava : EKONÓM, 2005. 145 s. ISBN 80-225-2007-1.

[18] VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2008. 319 s. ISBN 80-7178-998-4.

[19] VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací, Efektivní komunikace v praxi.* Praha : Grada Publishing, 2008. 312 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

Internetové zdroje:

[20] ContiTech. [online] . [cit. 2015-07-19]. Dostupné z WWW: http://www.contitech.de/index_en.html

[21] JANUSKA, Bc. *Komunikačný proces a komunikačné prostriedky*. [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z WWW: <http://www.euroekonom.sk/komunikacny-proces-a-komunikacne-prostriedky/>.

[22] MAJERČÁK, P. *Význam a miesto zákazníckeho servisu v prostredí dnešného podniku. In Internetové noviny pre rozvoj logistiky na Slovensku* [online].[cit. 2014-15-08.].Dostupné z WWW: <http://www.logistickymonitor.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=2427&Itemid=2>.

[23] MAJERČÁK, P. *Zákaznícky servis – cesta k zákazníkovi. In Internetové noviny pre rozvoj logistiky na Slovensku* [online].[cit. 2014-11-08.]. Dostupné z WWW: <http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/zakaznicky-servis.pdf>.

[24] Obchodný register. [online].[cit. 2015-08-31.]. Dostupné z WWW: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=9114&SID=6&P=1>.

Interné zdroje:

[25] EFEKTÍVNA KOMUNIKACE I, školiaci materiál. eBanka, 15 s. 2008.

[26] VIBRATION CONTROL, goodvibrations. Continental Focus. Vyd. 02-2014. Agentur Zikada: Grafisk Forum A/S, 15 s. 2014.

[27] VIBRATION CONTROL, goodvibrations. Continental Focus. Vyd. 01-2015. Agentur Zikada: Grafisk Forum A/S, 14 s. 2015.

[28] VIBRATION CONTROL, goodvibrations. Continental Focus. Vyd. 04-2015. Agentur Zikada: Grafisk Forum A/S, 16 s. 2015.

Zoznam skratiek

€	Euro
%	Percentá
§	Paragraf
m^2	Meter švorcový
atď.	A tak ďalej
CTVC	ContiTech Vibration Control
č.	Číslo
EAN	Čiarový kód
IČO	Identifikačné číslo
Mil.	Milión
SAP	Podnikový softvér
s.r.o.	Spoločnosť s ručením obmedzeným
SSC	Sealing Systems Chassis (SSC), výrobný segment
STP	Segmentation, Targeting, Positioning
SWOT	Analýza silných, slabých stránok, príležitostí a hrozieb
tzv.	Takzvaný
Zák.	Zákon
Zb.	Zbierka zákonov

Zoznam obrázkov, grafov, tabuliek

Graf č. 1: Hierarchia manažérov v štruktúre spoločnosti

Tabuľka č. 1: Tabuľka č. 1, Základné typy šumu

Tabuľka č. 2: Dvadsať najvýznamnejších zákazníkov

Tabuľka č. 3: Hodnotenie výhod a odlišností z pohľadu zákazníka.

Tabuľka č. 4. Hodnotenie výhod a odlišností v rámci konkurencie.

Tabuľka č. 5: Nový zákazníci

Obrázok č. 1: Komunikačný proces

Obrázok č. 2: Typológia

Obrázok č. 3: Mimika, gestika

Obrázok č. 4: Vizika

Obrázok č. 5: Organizačná štruktúra spoločnosti ContiTech Vibration Control Slovakia

Zoznam príloh

Príloha č. 1: Dotazník spokojnosti zákazníkov.

Príloha č. 1: Dotazník spokojnosti zákazníkov

Vážený návštevník tejto stránky, vyplnením tohto dotazníka nám pomôžete k zlepšeniu našich služieb. Chceme poznať Váš názor, aby sme boli o krok bližšie k splneniuVašich požiadaviek a potrieb.

Kde ste sa dozvedeli o našej spoločnosti?

- ☐ Z internetu
- ☐ Od známych
- ☐ Od inej spoločnosti
- ☐ Z iného zdroja: .....

Navštívili ste už náš podnik?

☐ Áno ☐ Nie

Ako často využívate služby spoločnosti a nakupujete jej produkty?

- ☐ 3 a viac krát do roka
- ☐ Menej ako 3 krát do roka
- ☐ Som nový záakzník

Boli ste spokojný s pracovníkom spoločnosti pri spracovaní vašej objednávky?

☐ Áno ☐ Nie

Ako hodnotíte úroveň informovanosti a komunikácie pri spracovaní objednávky pra-

covníkom spoločnosti?

Hodnotiace kritérium

1 = veľmi dobré	2 = dobre	3 = priemerné	4 = zle	5 = veľmi zlé

Úrove ň informovanosti

Úrove ň komunikácie zo strany pracovníkov

Flexibilita a ochota zo strany pracovníkov

Celkové hodnotenie s pracovníkmi spoločnosti

Ako by ste hodnotili Vašu spokojnosť služieb:

Hodnotiace kritérium

1 = veľmi dobré	2 = dobre	3 = priemerné	4 = zle	5 = veľmi zlé

Riešením problémov

Riešením prípadných reklamácií

Kvalitou poskytovaných služieb

Dodržiavaním termínov

Akú formu komunikácie uprednostňujete?

Osobný kontakt

Telefonický kontakt

e – mail

Privítali by ste internetový obchod s ponukou našich produktov?

Áno Nie

Odporučili by ste spoločnosť ContiTech Vibration Control Slovakia?

☐ Áno ☐ Nie a pre čo:.....

Ďakujeme za Váš čas strávený vyplnením tohto dotazníka a za Vašu spoluprácu na zlepšení našich služieb. Tieto informácie sú pre nás veľmi cenné.

Prajeme Vám krásny a úspešný deň.