

7.2.1 Analýza odvětví

7.2.1.1 Základní charakteristiky

Jak vyplynulo z představení společnosti, hlavní činností firmy KSQ je provozování akreditované kalibrační laboratoře. Dalšími činnostmi jsou pak poskytování poradenství a provádění auditů v oblasti systémů řízení kvality, EMS a HACCP, a poskytování SW pro evidenci měřidel, monitoring a statistické řízení procesu. V následujících analýzách se zaměřím zejména na souvislosti týkající se provozování kalibrační laboratoře. Vedou mě k tomu dva důvody. Prvním důvodem je očekávaný vstup bývalého jednatele na trh. Společnost KSQ chce současný trh zmapovat a odhadnout, zda je vstup tohoto nového konkurenta spojen s reálným ohrožením společnosti KSQ. Dalším důvodem omezení se na analýzy spojené s kalibrační laboratoří je rozsah této práce. K ostatním službám, kterými se společnost KSQ zabývá se opět vrátím až při zpracování interní analýzy, kde bude analýza těchto činností velmi opodstatněná.

Velikost a vývoj trhu

Ve srovnání s jinými odvětvími je trh, na kterém se pohybuje společnost KSQ poměrně malý. Počet kalibračních laboratoří se téměř nezvyšuje a trh neláká další firmy, protože není příliš atraktivní. Od vstupu na tento trh odrazují zejména vysoké vstupní investice, které nejsou kompenzovány vysokým ziskem. Vstup do odvětví není jednoduchý kvůli vysokým požadavkům kladeným na akreditované kalibrační laboratoře. Odvětví je závislé na vývoji v automobilovém a strojírenském průmyslu a vývoj odvětví kopíruje vývoj v těchto oblastech průmyslu. V současné době je trh ve fázi dospělosti neboli ustálení a další rozvoj závisí na tom, zda bude Česká republika i nadále lákavým regionem pro zahraniční investory. Pro firmy poskytující kalibrační služby je zajímavý zejména příliv japonských firem, které si nechávají kalibrovat měřidla u českých dodavatelů. Zejména německé firmy si naopak nechávají měřidla kalibrovat pouze v Německu, proto jejich možný příliv není pro kalibrační laboratoře důležitý. Pro německé firmy už také nejsou investice do výrobních ploch na území České republiky tak lákavé a přesouvají se stále dále na východ.

Geografický rozsah a zákazníci

Firma poskytuje své služby pro zákazníky na celém území České republiky. Sídlo firmy se nachází v Jihočeském kraji, který není typicky průmyslovou oblastí. Proto musí hledat své zákazníky i mimo jihočeský region. Zaměřuje se zejména na průmyslové oblasti

v severozápadních a východních částech. Své služby poskytuje hlavně dodavatelům do automobilového průmyslu. Zákazníci společnosti KSQ jsou často velké mezinárodní společnosti, a proto i když společnost KSQ poskytuje služby pouze na území České republiky, působí v odvětví částečně i globalizační tlaky. Pro názornost jsem vytvořila následující tabulku, která zobrazuje podíl jednotlivých typů zákazníků dle průmyslových oblastí působnosti. Při tvorbě tabulky jsem vycházela z údajů, které jsou obsahem tabulky v Příloze č. 1 této diplomové práce.

Tabulka č. 5: Podíl zákazníků na celkových tržbách dle průmyslových oblastí

Oblast průmyslu	Podíl na tržbách	
	absolutně (v Kč)	relativně (v %)
automobilový	3 072 340,10	44,89
strojírenský	1 059 792,00	15,48
potravinářský	740 620,40	10,82
elektrotechnický	401 352,90	5,86
kovodělný	238 445,30	3,48
obchod	204 667,40	2,99
doprava	199 713,40	2,92
chemický	196 344,60	2,87
zdravotnictví	170 615,40	2,49
stavební	126 155,60	1,84
papírenský	86 000,00	1,26
textilní	63 999,10	0,94
úklidové služby	51 020,20	0,75
keramický	46 300,00	0,68
výroba obalů	45 584,00	0,67
dřevozpracující	35 859,60	0,52
poradenství	27 545,40	0,40
kosmetický	20 821,80	0,30
kalibrační laboratoř	16 968,90	0,25
zprostředkování	13 052,10	0,19
vodohospodářský	8 374,80	0,12
zpracování plastů	7 680,70	0,11
sklářský	7 484,90	0,11
výroba kancelářských potřeb	1 916,00	0,03
zpracování odpadů	955,50	0,01
polygrafický	474,80	0,01
Celkem	6 844 084,90	100,00

Zdroj: vlastní výzkum

Výše uvedená tabulka potvrzuje tvrzení, že vývoj odvětví, ve kterém se společnost KSQ nachází je závislý zejména na vývoji v automobilovém průmyslu a strojírenství.

Pro další analýzu zákazníků jsem vytvořila tabulku, která je Přílohou č. 1 této diplomové práce. Z tabulky vyplývá, že v českobudějovické pobočce společnosti KSQ mělo za rok

2006 alespoň 1 měřidlo na kalibraci 332 zákazníků a je z ní patrné, že má firma menší počet zákazníků, kteří mají velkou vyjednávací moc. Podrobnější analýzou zákazníků se budu zabývat v rámci analýzy konkurenčních sil v další kapitole.

Konkurenti

Při analýze konkurentů společnosti KSQ vycházím z tabulky, která je umístěna v Příloze č. 2 této diplomové práce. Odvětví, ve kterém se firma KSQ pohybuje má charakter oligopolu. Nachází se zde jedna dominantní firma – ČMI a dalších 81 menších kalibračních laboratoří.

Dominantní firmou v odvětví je ČMI. Jedná se o příspěvkovou organizaci zřízenou Ministerstvem průmyslu a obchodu k 1. 1. 1993. Mezi ostatními kalibračními laboratořemi v České republice má výsadní postavení, protože má statut národního metrologického institutu České republiky, který svou činností vytváří základní předpoklady pro zabezpečení jednotnosti a správnosti měřidel a měření ve všech oborech vědecké, technické a hospodářské činnosti. Zajišťuje shodu realizace jednotek fyzikálních a technických veličin v České republice s mezinárodně uznávanými etalony a přenos hodnot měřících jednotek do praxe. Z výše uvedeného statutu plyne velká síla tohoto podniku, kterému nemůže konkurovat žádná jiná kalibrační laboratoř v České republice. Ostatním kalibračním laboratořím je ČMI nadřazen zejména z důvodu návaznosti etalonů na etalony vyššího řádu. Na etalony ČMI mají navázané etalony ostatní kalibrační laboratoře v České republice. Návaznost na etalony ČMI však není povinností. Ostatní kalibrační laboratoře mohou navázat své etalony přímo na mezinárodní etalony vyšších řádů, ale cena je tak vysoká, že toho kalibrační laboratoře nevyužívají. Na následujícím obrázku je zobrazena síť Oblastních inspektorátů ČMI v České republice.

Obrázek č. 17: Oblastní inspektoráty ČMI v ČR



Zdroj: ČMI. Vyhledání údajů o poskytovateli [online] www.cmi.cz

Takovou sítí poboček se nemůže pochlubit žádná jiná kalibrační laboratoř. Málokterá laboratoř by dokázala pokrýt náklady na provozování tak husté sítě poboček. ČMI má tedy vysoké fixní náklady a od těch se mimo jiné odvíjí cena kalibrací. ČMI má několikanásobně vyšší ceny než ostatní kalibrační laboratoře a ke snižování cen nepřistupuje, protože má díky svému statutu národního metrologického institutu zajištěny zakázky a dále těží z výhody spojené s právní formou podnikání – příspěvková organizace. Stejně je to i s dodacími podmínkami. Dodací lhůta je u kalibrací u ČMI tři týdny a déle. V tomto odvětví tedy neplatí, že dominantní firma určuje výši ceny a ostatní se této ceně přizpůsobují.

ČMI předčí ostatní laboratoře množstvím oborů měření. Právě ČMI má povinnost oproti ostatním kalibračním laboratořím zajistit kalibraci ve všech oborech měření, a proto se nemůže zaměřit jen na atraktivní obory měření a těžit z výnosů z rozsahu. To je důvodem toho, že ostatní kalibrační laboratoře v České republice mají nižší ceny než ČMI. Porovnání oborů měření všech kalibračních laboratořích uvádím v tabulce v Příloze č. 2. V tabulce je vidět, že ČMI nezajišťuje kalibraci veškerých oborů měření ve svých laboratořích. Pokud přijde zákazník, který chce zkalibrovat měřidlo z jiného oboru měření než provádí ČMI, tak mu ČMI musí tuto kalibraci zprostředkovat v jiné kalibrační laboratoři v České republice a pokud to v České republice není možné, musí zajistit kalibraci v zahraničí.

Tabulku v Příloze č. 2 jsem vytvořila s cílem zjistit přímé konkurenty společnosti KSQ. Na trhu v České republice se pohybuje 82 kalibračních laboratořích, ale konkurují si jen laboratoře kalibrující měřidla ze stejného oboru měření. Z tohoto důvodu jsem v tabulce vyznačila modrou barvou obory měření, kterými se zabývá společnost KSQ. Toto označení mi usnadnilo určit konkurenty. Kalibrační laboratoře, které se nezabývají ani jedním stejným oborem jako KSQ jsem vyřadila (jejich názvy jsou v tabulce škrtnuté) a zbylo mi 54 kalibračních laboratořích, které alespoň v jednom oboru měření konkurují firmě KSQ. Vzhledem k tomu, že zákazníci vyžadují od kalibrační laboratoře většinou kombinaci několika oborů měření, rozhodla jsem se jako přímé konkurenty označit pouze ty kalibrační laboratoře, které se shodují s obory měření firmy KSQ ve třech a více případech. K tomuto rozhodnutí mě dále vedlo několik skutečností. Z průzkumu jsem vyřadila kalibrační laboratoře, které se orientují pouze na jeden obor měření, protože uplatňují zcela rozdílnou strategii služeb. Na rozdíl od KSQ jsou tyto laboratoře schopny zkalibrovat měřidlo s velmi nízkou nejistotou měření, protože se orientují pouze na jeden obor měření, ale ve špičkové kvalitě. Ze stejného důvodu jsem vyřadila i laboratoře, které měří dva stejné obory měření

jako KSQ, protože se ve většině případů jedná o klasickou kombinaci oborů. V praxi je běžné kombinovat měření oboru délka s oborem rovinný úhel, další klasickou kombinací je kombinace oborů teplota a tlak. Tyto obory se kombinují díky velmi podobným podmínkám měření. Dále jsem z průzkumu vyřadila ČMI, protože se jedná o dominantní podnik v odvětví, kterému se z výše uvedených důvodů nepokouší ostatní kalibrační laboratoře konkurovat. Do dalšího průzkumu tedy postoupilo 12 kalibračních laboratoří shodujících se ve třech a více oborech měření s obory společnosti KSQ. Tyto laboratoře jsem v tabulce v Příloze č. 2 označila růžovou barvou.

Z tabulky zjistíme, že ani jeden z přímých konkurentů společnosti KSQ nekalibruje v úplně stejném složení oborů měření. To je určitě velká výhoda pro společnost KSQ, protože jednotliví zákazníci požadují měřit určité spektrum měřidel a tomuto spektru může přesně odpovídat portfolium služeb společnosti KSQ.

Ve čtyřech z pěti oborů se překrývají s obory měření společnosti KSQ laboratoře ČEZ, ČZ, Institut pro testování a certifikaci, MEROS, Mittal Steel Ostrava, TZÚS Praha i jeho odštěpný závod ZÚLP České Budějovice.

ČEZ, a. s., úsek jaderných elektráren je akreditovanou laboratoří s pracovišti na českých jaderných elektrárnách Dukovany a Temelín. Primárně jsou zřízeny pro potřeby jaderných elektráren, ale poskytují služby i externím zákazníkům. Dodací lhůta je 1-3 týdny od předání měřidel. Ceny jsou srovnatelné s cenami společnosti KSQ. Liší se maximálně o několik desítek korun, u některých měřidel je levnější společnost KSQ u jiných měřidel je levnější ČEZ. ČEZ má omezenější nabídku v oboru délka, v ostatních oborech je nabídka srovnatelná s KSQ.

ČZ, a. s. se sídlem ve Strakoniciích nabízí metrologické služby externím i interním zákazníkům. Kalibrace pro externí zákazníky je pro tuto laboratoř okrajovou aktivitou. Bohužel se mi nepodařilo získat ceník ani dodací podmínky, a proto nemohu provést srovnání v této oblasti. Na základě porovnání příloh k osvědčení o akreditaci jsem zjistila, že nabídka v oborech délka a rovinný úhel je téměř shodná a v oborech tlak a moment síly nabízí společnost KSQ kalibraci většího rozsahu měřidel.

Institut pro testování a certifikaci, a. s. sídlí v Uherském Hradišti a ve Zlíně. Nabídka v oborech délka, teplota i tlak je téměř shodná s nabídkou společnosti KSQ. Cenové a dodací podmínky se mi nepodařilo zjistit.

MEROS spol. s r. o. se sídlem v Rožnově pod Radhoštěm nejvíce konkuruje zejména v oboru měření teploty, ve kterém nabídku KSQ předčí rozsahem měřidel, které může zkalibrovat. V oborech délka a rovinný úhel je nabídka této kalibrační laboratoře ve srovnání se společností KSQ omezená. Nabídka v oboru měření tlaku je s nabídkou KSQ stejná. Společnost MEROS je velkým konkurentem zejména kvůli nabídce externího měření u zákazníka. Ceny jsou cca o 16 % nižší než u KSQ a v případě kalibrace 5 a více kusů od jednoho typu měřidla poskytují ještě slevu 7 % z ceny kalibrace. Při expresním měření rozlišují zda je tento způsob měření předem domluvený. Při ohlášené kalibraci do 2 pracovních dnů účtují 10% přírážku, při neohlášené 20% přírážku k ceně kalibrace. Externí měření u zákazníka je účtováno jiným způsobem než ve společnosti KSQ. KSQ účtuje v případě externí kalibrace v hodinové sazbě, MEROS účtuje za změřené kusy, s tím, že naučují i manipulaci s etalony, čištění měřidel apod. Firma KSQ účtuje u externí kalibrace 150 Kč za hodinu na cestě, firma MEROS 350 Kč za hodinu na cestě. Náklady na dopravu účtuje společnost KSQ ve výši 8 Kč za km, firma MEROS nemá tento údaj v ceníku taxativně vymezený, odkazují na Zákon o cestovních náhradách, tzn. že výše ceny záleží na druhu použitého dopravního prostředku.

Mittal Steel Ostrava a. s. má akreditovanou kalibrační laboratoř pouze pro potřeby svých závodů. Proto společnosti KSQ na trhu nekonkuruje.

Nabídka TZÚS Praha, s. p. je ve srovnání s nabídkou společnosti KSQ velmi omezená, a to ve všech oborech měření. Odštěpný závod této společnosti ZÚLP se sídlem v Českých Budějovicích je naopak velkým konkurentem. Nabídka je v oborech teplota, tlak, délka a rovinný úhel shodná a společnost ZÚLP má také akreditaci pro externí měření u zákazníka. Dalším hlediskem, na základě kterého jsem označila společnost ZÚLP za velkého konkurenta, je to, že sídlí v Českých Budějovicích, a proto může přitahovat zájem zákazníků z tohoto regionu. Dodací podmínky jsou stejné jako u společnosti KSQ. Cenové podmínky se mi nepodařilo zjistit.

Ve třech oborech měření se s firmou KSQ překrývají kalibrační laboratoře JELÍNEK – TRADING, Krušnohorské strojírny Komořany, M&B Calibr, Ústav silniční a městské dopravy a ŽĐAS.

Kalibrační laboratoř Jelínek – Trading sídlí ve Vrbně pod Pradědem. Nabídka služeb v oborech délka a rovinný úhel je téměř shodná s nabídkou KSQ, v oboru tlak je nabídka firmy KSQ lepší. Cenové podmínky se mi nepodařilo zjistit.

Krušnohorské strojírny Komořany a. s. zřídily kalibrační laboratoř zejména pro svou vlastní potřebu a okrajově pak laboratoř poskytuje služby i externím subjektům. V oborech délka a rovinný úhel nabízí kalibraci méně druhů měřidel než KSQ, ale na rozdíl od KSQ má akreditovanou kalibraci pro větší rozsahy u těchto měřidel. V oboru tlak je nabídka stejná. Ceny jsou v průměru o 10 % vyšší a dodací podmínky a doprovodné služby jsou stejné s nabídkou kalibrační laboratoře KSQ.

M&B Calibr Ivančice nabízí výrazně menší rozsah kalibračních služeb než KSQ. Cenové podmínky se liší dle druhů měřidel. U oboru moment síly a tlak je kalibrace až o 50 % levnější, u délkových měřidel jsou ceny v průměru o 20 % nižší. Liší se zde cena za expresní kalibraci. Většina kalibračních laboratoř si účtuje 25% přírůžku k ceně kalibrace, společnost M&B Calibr naúčtuje 40% přírůžku při kalibraci do 3 dnů. Nevýhodou této společnosti je, že nemá akreditovanou externí kalibraci u zákazníka. Společnost nabízí současně opravy a kalibraci měřidel, což je v České republice zakázáno. Tyto služby může společnost poskytovat současně pouze v případě, že měřidlo buď opraví a nebo zkalibruje. Opravit a následně zkalibrovat stejné měřidlo v České republice nelze.

Ústav silniční a městské dopravy sídlí v Praze 4. V oborech měření tlak a moment je nabídka stejná. V oboru délka je nabídka ve srovnání s KSQ velmi omezená – Ústav silniční a městské dopravy dokáže zkalibrovat o 87 % měřidel méně než společnost KSQ. Ústav silniční a městské dopravy uplatňuje jinou cenovou politiku. Ceny za kalibraci jednoho kusu měřidla je ve stejné výši jako ceny kalibrace u KSQ. Ústav silniční a městské dopravy poskytuje značné množstevní slevy. Rozlišuje, zda si zákazník nechá změřit do 2 kusů, do 5 kusů a nad 5 kusů měřidel stejného druhu. Pokud si zákazník nechá změřit od každého měřidla více než 5 kusů, tak zaplatí o 8 % méně než u společnosti KSQ. Dodací podmínky jsou také příznivější.

Měřidla zkalibrují do 5 pracovních dní od předání měřidel. V případě expresní kalibrace účtují 30% přírůžku k ceně kalibrace.

ŽĎAS a. s. Žďár nad Sázavou má kalibrační laboratoř zřízenou pouze pro svou vlastní potřebu, a proto společnosti KSQ na trhu nekonkuruje.

Společnost KSQ by měla zaměřit pozornost zejména na činnost následujících kalibračních laboratoř: Institut pro testování a certifikaci, MEROS, TAZUS Praha – odštěpný závod ZÚLP, JELÍNEK – TRADING, M&B Calibr a Ústav silniční a městské dopravy. Tyto společnosti mohou poskytnout podobné spektrum služeb, a v případech, kde se mi podařilo zjistit cenové podmínky jsou tyto ceny nižší než u společnosti KSQ. Výše uvedené společnosti mají kalibrační laboratoř jako předmět hlavní činnosti. Společnosti ČEZ, ČZ, Krušnohorské strojírný, Mittal Steel Ostrava a ŽĎAS mají kalibrační laboratoř zejména pro svou vlastní potřebu a externím subjektům poskytují služby pouze doplňkově. Z tohoto důvodu nemusí společnost KSQ očekávat z jejich strany velký konkurenční tlak v oblasti kalibračních služeb. Společnost MEROS a odštěpný závod TZÚS ZÚLP jsou konkurenty zejména v oblasti externích kalibrací u zákazníka. Co se týče poskytování služeb regionálním firmám v oblasti Jihočeského kraje, je hlavním konkurentem odštěpný závod TZÚS ZÚLP.

Diferenciace produktu

V oblasti poskytování kalibračních služeb lze o diferenciaci hovořit zejména v souvislosti s nejistotami měření, rychlostí dodávky a cenovými podmínkami. Čím dražší a přesnější etalony kalibrační laboratoř vlastní, tím nižší vykazuje nejistotu měření. Čím přesnější má etalon, tím dražší bylo jeho pořízení a v důsledku toho je dražší i samotná kalibrace. Dodací lhůta se zkracuje se zvyšujícím se počtem etalonů. Zákazník tedy volí mezi dvěma možnostmi – kvalitní služba za vyšší cenu nebo méně přesné měření za nízkou cenu.

7.2.1.2 Struktura odvětví

Odvětví, ve kterém se společnost KSQ nachází je konsolidované konkurenční okolí, kde je dominantní firmou ČMI. Na trhu se dále pohybuje dalších 81 akreditovaných kalibračních laboratoř. Vstup do odvětví je složitý vzhledem k podmínkám stanoveným Českým institutem pro akreditaci. Na tomto místě by bylo vhodné zobrazit strukturu odvětví na mapě konkurenčních skupin, ale nepodařilo se mi zjistit vhodné objektivní údaje, které bych mohla použít jako strategické proměnné. Údaje o svém tržním podílu firmy úzkostlivě tají

a nepodařilo se mi u všech firem provést ani cenové srovnání, protože nemají veřejně dostupné ceníky svých služeb. Mapa konkurenčních skupin by tedy nebyla objektivní, a z tohoto důvodu jsem upustila od její tvorby.

7.2.1.3 Hybné změnotvorné síly odvětví

Odvětví se nachází ve fázi dospělosti a poptávka po kalibračních službách se příliš nezvyšuje. Každá z kalibračních laboratoří má svůj stálý okruh loajálních zákazníků. Nárůst poptávky po kalibračních službách můžeme očekávat v případě vstupu dalšího zahraničního investora, který bude své vstupy nakupovat od tuzemských dodavatelů. Hrozbou může být odliv velkých výrobních společností dále na východ za levnějšími výrobními vstupy. V tomto odvětví tedy nesmíme podceňovat vliv globalizačních tendencí. Velkou příležitostí je makroekonomický vývoj v České republice, který je pro podniky příznivý. Další příležitostí je odklon zákazníků od důrazné cenové diferenciaci k vyhledávání stále kvalitnějších služeb i za vyšší cenu.

7.2.1.4 Klíčové faktory úspěchu

Za klíčové faktory úspěchu bych označila zejména získání a udržení si zakázek u zahraničních, zejména japonských výrobních firem na našem území. Dalším faktorem je zaměření se na externí kalibrace přímo u zákazníka, které má akreditovány zatím málo konkurentů. V současné době je nejvyšší čas využít převisu poptávky nad dosavadní nabídkou externích kalibrací. Firma v daném odvětví přežije v případě, že si vybuduje dostatečně velký a stabilní okruh loajálních zákazníků. Dalším z klíčových faktorů je zaměstnávání odborníků, kteří dokáží poskytnout špičkový poradenský servis a budou vyvíjet hospodárnější způsob měření bez snížení kvality výsledků měření.

7.2.2 Analýza konkurenčního okolí

7.2.2.1 Porterův model pěti sil

Vyjednávací síla zákazníků

Ve firemní databázi je evidováno 332 zákazníků, kteří měli v kalibrační laboratoři v Českých Budějovicích v roce 2006 na kalibraci alespoň jedno měřidlo. Je nutné rozlišovat mezi jednotlivými typy zákazníků. Někteří si nechali změřit přesnost pouze u jednoho měřidla, naopak nejvyšší počet zkalibrovaných měřidel pro jednoho zákazníka byl 580. Firma KSQ zkalibrovala v laboratoři v Českých Budějovicích za celý rok 2006 13 193 měřidel. Pro názornost použijeme opět tabulku z Přílohy č. 1. Ke každému zákazníkovi jsem v této tabulce přiřadila počet měřidel, který si v roce 2006 nechal zkalibrovat v absolutním i relativním vyjádření. Tabulka dále obsahuje výši tržeb za každého zákazníka za rok 2006 opět v absolutním i relativním vyjádření. Na základě velikostí zakázek firma rozlišuje významnost a tedy sílu daných zákazníků. Firmu nezajímá jen počet zkalibrovaných měřidel, ale také struktura zakázek, jinými slovy - druhy kalibrovaných měřidel. Je rozdíl, zda si zákazník nechá změřit měřidlo za 70 Kč nebo za 5 000 Kč. Jako příklad uvádím zákazníka s maximálním počtem měřidel v roce 2006. Tento zákazník se počtem zkalibrovaných měřidel podílel 4,396 % a na celkových tržbách se podílel 5,572 %.

Společnost KSQ rozlišuje mezi dvěma typy zákazníků – jednorázovými a stálými. Je logické, že se firma orientuje na své stálé zákazníky, kteří si nechávají změřit velké objemy měřidel. Stálým zákazníkem je pro společnost KSQ zákazník, se kterým je uzavřena buď roční smlouva nebo smlouva na dobu neurčitou. Firma KSQ má touto smlouvou zaručenu práci a zákazníkovi z dané smlouvy plynou výhody např. ve formě slevy 5 % z každé zakázky a dalších 5 % pokud fakturovaná částka přesáhne 10 000 Kč. Stálým zákazníkům se účtuje za vyhotovení kalibračního listu 50 Kč a kalibrační list se předává ihned při převzetí zkalibrovaných měřidel. U jednorázových zákazníků se kalibrační listy předávají až po zaplacení faktury či při platbě v hotovosti a za vyhotovení jednoho kalibračního listu zaplatí 75 Kč. V tabulce v Příloze č. 1 jsem označila stálé zákazníky žlutým podbarvením. Z tabulky vyplývá, že právě stálí zákazníci jsou ti klíčoví, protože se podílejí na celkových tržbách 52,2 %, ačkoliv počet stálých zákazníků se podílí na celkovém počtu zákazníků 10,2 %.

Na tomto místě jsem se vzhledem k výsledku podílu stálých zákazníků na tržbách rozhodla ověřit platnost Paretova pravidla říkající, že 80 % tržeb plyne od 20 % zákazníků. Výpočet

jsem provedla pomocí tabulky, která je Přílohou č. 3 k této diplomové práci. V tabulce jsem seřadila zákazníky dle výše tržeb sestupně a vypočítala jsem, že prvních 67 zákazníků (tj. 20,2 %) přispívá k celkovým tržbám částkou 5 463 792,50 Kč (tj. 79,8 %). Platnost Paretova pravidla se tedy ověřila i v podmínkách společnosti KSQ. V tabulce jsem opět žlutě podbarvila stálé zákazníky a zeleně jsem označila zákazníky, kterým by měla firma KSQ věnovat velkou pozornost. To samozřejmě neznamená, že ostatním zákazníkům se firma nemusí věnovat s takovým úsilím. Znamená to, že právě zeleně označení zákazníci jsou vedle zákazníků stálých, také klíčovými zákazníky.

Z výše uvedeného vyplývá, že se na celkových tržbách podstatně podílí malý počet velkých zákazníků. Tito zákazníci mají tedy velkou vyjednávací moc a to je pro firmu KSQ ohrožením. Dalším ohrožením je také snadný přechod ke konkurenci. Těmto ohrožením se firma KSQ snaží předcházet uzavíráním dlouhodobých smluv.

Dalším možným ohrožením by mohlo být to, že zákazníci nevnímají rozdíly mezi službami od jednotlivých konkurentů a diferencují jen dle ceny. Tuto hypotézu jsem se rozhodla ověřit dotazníkovým šetřením mezi zákazníky. Vzor dotazníku je Přílohou č. 4 této diplomové práce. V úvodu jsem se dotazovala na zdroj, ze kterého se zákazník dozvěděl o existenci firmy KSQ. Tato informace je pro firmu důležitá při rozhodování o další propagaci služeb. Pro statistické zpracování jsem chtěla také uvést jakým oborem činnosti se zákazník zabývá. Náplní dotazníku nebylo jen zjištění zákaznických preferencí, ale celkové zhodnocení spokojenosti s poskytovanými službami a zjištění případných námětů na další rozšíření služeb. Ke zhodnocení spokojenosti jsem použila soubor otevřených otázek, kde zákazníci označovali stupeň spokojenosti pomocí škály odpovědí „spokojen“, „spíše spokojen“, „spíše nespokojen“, „nespokojen“ a „nemohu posoudit“, dále měli prostor pro vyjádření námětů a připomínek. Soulad mezi očekáváním zákazníka a skutečně poskytnutou službou zajistí zákaznickou spokojenost, což je cílem společnosti KSQ.

Dotazníky jsem se rozhodla předat všem 34 stálým zákazníkům, kteří firmě přinášejí celkem 52,2 % tržeb. Rozdala jsem 34 dotazníků a vyplněných se vrátilo 20, tj. 58,8 %. V tabulce v Příloze č. 1 je uvedeno, kterým zákazníkům jsem dotazník doručila, a kteří jej vyplněný vrátili. Následující výsledky jsou tedy názorem a preferencemi 20 klíčových zákazníků, kteří přinášejí firmě KSQ 34,4 % tržeb, proto výsledky považuji za relevantní.

Tabulka č. 6: Spokojenost zákazníků společnosti KSQ

Hodnocení spokojenosti s podmínkami:	spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	nespokojen	nemohu posoudit
rychlost reakce na poptávku	16	4	-	-	-
dodací lhůta	13	7	-	-	-
dodržení termínů dodání	16	4	-	-	-
komunikace s našimi zaměstnanci	17	3	-	-	-
cenové podmínky	11	7	-	1	1
platební podmínky	12	6	-	-	2
Oblast kvalitativních podmínek:					
kvalita poskytovaných služeb	15	5	-	-	-
rozsah poskytovaných služeb	16	4	-	-	-
nejistoty měření	13	2	2	-	3
poradenská činnost	13	1	-	-	6
školení v oblasti metrologie	6	-	-	-	14
řešení případných stížností a reklamací	10	2	-	-	8

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky vyplývá, že většina zákazníků společnosti KSQ je spokojena. Úkolem pracovníků společnosti je nyní zjistit, co vede zákazníky k odpovědi spíše spokojen. Mohou je k tomu vést dvě příčiny. Jednou z nich může být rozdíl v jejich očekávání a skutečně poskytnutou službou. V tom případě by měla firma KSQ důkladně prozkoumat zákaznicko očekávání a službu tomuto očekávání přizpůsobit. Druhou příčinou může být vyvolání motivace k dalšímu zlepšování služeb.

Velkou pozornost by měla společnost KSQ věnovat dvěma odpovědím „spíše nespokojen“ a jedné odpovědi u možnosti „nespokojen“. Dva zákazníci požadují u kalibrací nižší nejistoty měření. Nejistota měření je dána přesností etalonu, pomocí kterého se zákaznicko měřidlo kalibruje. Společnost KSQ postupem času nakupuje nové a přesnější etalony, ale etalony jsou velmi drahé a společnost KSQ je nakupuje postupně. U mnoha druhů měřidel je již schopna zkalibrovat měřidlo s velmi nízkou nejistotou měření, u ostatních druhů měřidel se zákazníci dočkají postupem času. Jeden ze zákazníků je nespokojen s výší ceny, ale z připomínky u této odpovědi vyplývá, že se nejedná o zásadní nespokojenost. Zákazník tím chtěl vyjádřit, že jakékoliv snížení ceny uvítá, ale současnou cenu respektuje vzhledem k vysoké úrovni poskytovaných služeb.

Důvodem odpovědi „nemohu posoudit“ je také více. U odpovědi týkajících se cenových a platebních podmínek zákazníka zastupoval metrolog, který nemá srovnání s cenovými a platebními podmínkami jiných kalibračních laboratoří nebo vůbec nepřijde do styku s fakturou za kalibrační služby. Ve velkých společnostech je běžné, že metrolog předá

požadavek na kalibraci do oddělení nákupu, které se pak problematice cenových a platebních podmínek věnuje. Většina metrologů, kterým jsem dotazník předávala tedy odpověděla na otázky týkající se „odborné stránky“ a odpovědi týkající se cenových a platebních podmínek přenechala oddělení nákupu. Odpověď „nemohu posoudit“ u kritérií „poradenská činnost“, „školení v oblasti metrologie“ a „řešení případných stížností a reklamací“ je snadno vysvětlitelná. Zákazník výše uvedených služeb nevyužívá a dosud nepodal stížnost ani reklamaci.

Na závěr dotazníku jsem zákazníky požádala, aby oznámkovali kritéria při výběru dodavatele pomocí pětibodové škály, kde kritérium s 5 body je rozhodující kritérium a kritérium s 1 bodem není rozhodující při volbě dodavatele. Z přidělených známek jsem vypočítala u každého z kritérií průměrnou známku a kritéria seřadila dle důležitosti od nejdůležitějšího k nejméně důležitému.

Tabulka č. 7: Kritéria volby dodavatele dle důležitosti

Kritérium	Průměrná známka
kvalita služeb	4,92
akreditace	4,75
dodací lhůta	4,25
komplexnost služeb	4,25
flexibilita dodavatele	4,00
kalibrace u zákazníka	4,00
způsob komunikace	4,00
individuální přístup	3,75
nejistoty měření	3,75
cena	3,75

Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedené tabulky vyplývá skutečnost, že oproti očekávání zákazníci nezvolili cenu jako rozhodující kritérium při výběru dodavatele. Výsledky v tabulce vyvrátily hypotézu o tom, že zákazníci nevnímají rozdíly mezi službami od jednotlivých konkurentů a diferencují jen dle ceny. Společnost KSQ by měla tedy poskytovat služby nejvyšší kvality, protože toto kritérium je dle zákazníků rozhodující při volbě dodavatele. Dalším kritériem, které společnost KSQ plnohodnotně splňuje je akreditace. Mezi podstatná kritéria zařadili zákazníci dodací lhůtu, komplexnost služeb, flexibilitu dodavatele, kalibraci přímo u zákazníka a způsob komunikace. Kritéria individuální přístup, nejistoty měření a cena se umístila v žebříčku rozhodujících kritérií na posledním místě. Tento výsledek je pro firmu KSQ velkou příležitostí, protože se jí naskýtá možnost necenové diferenciaci.

Vyjednávací síla dodavatelů

KSQ je firmou poskytující služby takového charakteru, že není závislá na dodavatelích. Ke své činnosti potřebuje kvalitní měřicí techniku, kterou obnovuje a modernizuje. Před nákupem takového zařízení si důkladně prozkoumá trh a osloví různé dodavatele s žádostí o nabídku. Na trhu je tolik dodavatelů, že pro firmu KSQ není problém najít vždy několik takových dodavatelů, a to samozřejmě vyjednávací sílu daného dodavatele oslabuje.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Firma podniká v odvětví, do kterého není jednoduché vstoupit. Vstup do odvětví je náročný na finance i kvalifikaci pracovníků. Pokud chce nová firma získat akreditaci Českého institutu pro akreditaci, musí projít zdoluhavým procesem akreditace, musí mít měřicí techniku a pracovníky, kteří mají složené zkoušky z daných oborů měření u ČMI. Firma KSQ má výhodu oproti nově vstupujícím konkurentům v tom, že má s řadou svých klíčových zákazníků uzavřené smlouvy na dobu neurčitou (žlutě označení zákazníci v tabulce Příloze č. 3) a zákazníci ji mají zadanou ve svých informačních systémech. Pro firmu bylo překvapením, jak zdoluhavé mohou být procedury zadání nového dodavatele služeb do informačních systémů velkých firem. Dodavatel musí splňovat náročná kritéria a výběrové řízení je zdoluhavé, a proto když už je firma KSQ jednou v informačním systému zadána, je malá pravděpodobnost toho, že bude zákazník vyhledávat jiného dodavatele, pokud bude se společností KSQ spokojen. Výhodou KSQ je poskytování komplexní služby. Zákazník si raději do informačního systému zadá osvědčeného dodavatele komplexních služeb, než tři různé dodavatele na stejný objem služeb.

Hrozba substitutů

Možným substitutem by mohla být neakreditovaná kalibrace, ale není plnohodnotným substitutem. Proto není velkým ohrožením. Další možnosti mohou být tzv. zpětná nebo dopředná integrace. Na jedné straně si mohou kalibrační laboratoř otevřít přímo dovozci měřidel a veškerá měřidla by pak kalibrovali ve svých laboratořích. Na druhé straně si může svou kalibrační laboratoř zřídit i zákazník přímo ve firmě a nechá si pak od firmy KSQ změřit jen svůj podnikový etalon, pomocí kterého změří přesnost u svých ostatních měřidel.

Rivalita firem působících na daném trhu

V poslední době se rivalita mezi konkurenty zvyšuje, protože na trhu je již více firem a možnosti trhu zůstaly téměř stejné. Proto je nyní důležité konkurenci nepodceňovat a své zákazníky neustále informovat o novinkách a cenových zvýhodněních, které jim firma nabízí pokud uzavřou dlouhodobou smlouvu.

Hrozba vstupu bývalého jednatele firmy na trh

V současné době se společnost KSQ cítí být nejvíce ohrožena bývalým jednatelem společnosti, který se rozhodl vstoupit do stejného odvětví. Zatím sice nemůže služby přímo vykonávat, protože je stále společníkem KSQ a je tedy svázán zákonem, který mu konkurenci zakazuje. Tento zákon mu zatím nezabránil tyto služby alespoň nabízet a zákazníky společnosti KSQ lživě informovat o tom, že společnost KSQ brzy trh opustí a on naváže na její činnost se stejným týmem pracovníků.

Z předchozí analýzy vyplývá, že na trhu kalibračních služeb již funguje mnoho zavedených kalibračních laboratoří a pravděpodobnost, že trh ve velké míře poroste není velká. Proto je na daném trhu reálná hrozba, že se nový konkurent zaměří na zákazníky stávajících kalibračních laboratoří. Pro firmu KSQ je velkou hrozbou situace, že bývalý jednatel dokonale zná okruh jejích zákazníků a zákazníci znají jeho. Pokud by na trh vstoupil jiný nový konkurent, tak mu bude delší dobu trvat, než si zajistí kontakty a nebude se orientovat na zákazníky pouze jedné kalibrační laboratoře. Hrozba toho, že kalibrační laboratoř přijde o zákazníky se totiž rozloží na všechny laboratoře na daném trhu. V případě vstupu bývalého jednatele na trh by tomu tak nebylo a ztráty zákazníků by se mohla obávat zejména společnost KSQ.

Pro společnost KSQ je velmi pozitivní skutečnost, že je vstup na trh kalibračních služeb náročný nejen na kvalifikaci, ale zejména na finance. Bývalý jednatel nemá dostatek prostředků na to, aby mohl založit srovnatelnou společnost s takovým technickým zázemím jako má společnost KSQ. Reálnou hrozbou by byl pouze v případě, pokud by našel ke své činnosti strategického partnera, který by vznik kalibrační laboratoře financoval.

7.2.3 Identifikace příležitostí a hrozeb

Na základě předchozí analýzy jsem určila následující hrozby a příležitosti. Uvádím zde pouze výčet. Ke každé hrozbě a příležitosti jsem se již vyjadřovala v předchozí analýze.

7.2.3.1 Hrozby

- příliš silná vyjednávací moc zákazníků
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci
- relativně možná tzv. zpětná a nebo dopředná integrace
- služby jsou nepříliš diferencované
- vstup potenciálního konkurenta (bývalého jednatele společnosti) na trh

7.2.3.2 Příležitosti:

- nezávislost firmy na dodavatelích
- zdlouhavá procedura vstupu nových konkurentů
- nákladová výhoda před nově vstupujícími konkurenty
- dlouhodobé smlouvy s klíčovými zákazníky
- dobré jméno firmy mezi zákazníky
- upevnění vztahů se zákazníky

7.3 Strategická analýza podniku

7.3.1 Prověření zdrojů podniku

7.3.1.1 Fyzické zdroje



Společnost KSQ je podnikem poskytujícím služby. Proto nevykazuje ve své rozvaze téměř žádné zásoby. Kalibrační laboratoř má ve svých zásobách minimální množství běžných typů měřidel pro případ, že by si chtěl nějaký zákazník měřidlo zakoupit a dále chemické látky, které potřebuje ke kalibraci. Vzhledem k povaze poskytovaných služeb potřebuje ke své činnosti nákladné přístroje a zařízení, jejichž pomocí provádí kalibraci měřidel. Většina těchto zařízení vyhodnocuje naměřené odchylky měření pomocí počítače. Právě v této oblasti se vyskytují problémy. Téměř každý měřicí přístroj potřebuje svůj vlastní počítač, protože přístroje jsou různě staré a vyžadují jinou generaci operačního systému. Tyto různé verze operačního systému pak nejsou vždy kompatibilní. Firma neustále modernizuje současná zařízení a dokupuje další. Tím rozšiřuje nabídku poskytovaných služeb (např. více druhů a rozsahů měřidel, u kterých je firma schopna změřit jejich přesnost). Právě nákladnost těchto měřicích zařízení je bariérou vstupu nových konkurentů.



V rozvaze k 31. 12. 2006 figuroval dlouhodobý majetek ve výši 641 560,76 Kč a samostatné movité věci v hodnotě 1 382 259,63 Kč. Odepsáno je již 1 056 503,08 Kč.

Firma sídlí v pronajatých prostorech, které musela na své náklady (samozřejmě se souhlasem majitele) zrekonstruovat a upravit pro své potřeby. V kalibrační laboratoři je nutná klimatizace, stálá vlhkost vzduchu a dostatečná ochrana před přímým slunečním zářením. Současné prostory tyto podmínky splňují a obavy z výpovědi nájemní smlouvy se také rozplynuly v okamžiku, kdy nový majitel objektu v Českých Budějovicích dosavadní nájemní smlouvu prodloužil. Jak předchozí, tak nový majitel zohledňuje snahu firmy KSQ stále něco budovat a vylepšovat a poskytuje jí za to např. slevu z nájmu nebo zapůjčí školící místnost za minimální úplatu apod.

Jak jsem uváděla již dříve, laboratoř v Kolíně je také pronajatá, s firmou IREM společnost KSQ udržuje dlouhodobě dobré vztahy, a tak je hrozba výpovědi z nájmu velmi malá.

7.3.1.2 Finančních zdroje

Společnost je klientem GE Money Bank již od svého vzniku a za 7 let spolupráce si vybudovala dobrou pověst. Tato banka společnosti dlouhodobě poskytla úvěr 600 000,-- Kč, za který společnost KSQ ručí výši svých pohledávek. Co se týče poskytování dalších úvěrů banka zatím vždy vyšla firmě KSQ vstříc. Zatím chtějí jednatelky zůstat pouze u současného úvěru a dále společnost nezadlužovat. Částečné financování cizím kapitálem vidím jako vhodné řešení, protože částečné využití cizího kapitálu zhodnocuje kapitál vlastní.

Větším problémem je výše nezaplacených pohledávek. Někteří odběratelé nedostávají svým závazkům vůči firmě KSQ řádně a včas, a tak ohrožují i její platební morálku. Bohužel se nezřídka jedná o velké zahraniční společnosti, které mají ve svých požadavcích delší lhůty splatnosti a ani v těchto lhůtách svůj závazek nesplácí. V poslední době se firmě podařilo vybudovat efektivní systém vymáhání pohledávek a stabilizovala tím svou finanční situaci. K vymáhání pohledávek je nutná pečlivá evidence pohledávek. Zhruba po uplynutí jednoho týdne po splatnosti faktury pracovnice pověřená vymáháním pohledávek telefonuje dlužníkovi a informuje ho o výši a splatnosti jeho závazku vůči KSQ. Pokud dlužník v dohodnuté lhůtě nezaplatí, posílá se doporučeným dopisem 1. upomínka společně s opisem faktury. V upomínce se opět stanoví lhůta, do které má zákazník zaplatit. Pokud zákazník opět nezaplatí, posílá se 2. upomínka a k 3. upomínce se již přikládá návrh žaloby. Po obdržení 3. upomínky je dluh ve valné většině případů vyrovnán. V případech, kdy tento způsob nepomohl pohledávku vymoci, přistoupila společnost k jiné dohodě (například ve formě protislužby a následnému zápočtu pohledávek, odepsání dané pohledávky, pokud se jednalo o zanedbatelnou částku nebo byla pohledávka odprodána faktoringové společnosti).

Aby firma nesplaceným pohledávkám předcházela, vydává zákazníkovi kalibrační listy až po zaplacení faktury a pokud „chronický neplatič“ požaduje kalibrační list ihned, musí zaplatit v hotovosti. Bohužel u velkých zahraničních firem nemá firma KSQ možnost si podmínit tímto způsobem vydání kalibračního listu, protože by mohla o daného zákazníka přijít. Těmto firmám se většinou při uzavírání smlouvy nabízí skonto při zaplacení faktury v kratší době splatnosti.

K 31. 3. 2007 byla výše pohledávek 844 955,10 Kč, a po splatnosti je již 250 491,-- Kč. Výše závazků k dodavatelům byla 135 947,70 Kč, ale závazky ve výši 105 865,81 Kč ještě nebyly splatné. Firma vykazuje dlouhodobě kladný výsledek hospodaření. V posledních dvou letech byl zisk minimální kvůli nákladným investicím do modernizace vybavení.

7.3.1.3 Lidské zdroje

Společnost KSQ má 4 společníky. Statutární orgán tvoří 2 jednatelky. Jedna provádí poradenství a je auditorkou čtyř certifikačních orgánů, které vydávají certifikáty dle norem ISO a druhá je vedoucí kalibrační laboratoře.

V oblasti systémů kvality zaměstnává společnost dvě pracovnice. Na trhu práce v podstatě neexistuje pracovník, který ihned splňuje požadavky dané pozice. Je třeba nejen teoretické vzdělání, ale také značné zkušenosti v oboru. Tato skutečnost klade velké nároky na vlastní zaškolení pracovníků. První pracovnice je již zmíněná jednatelka společnosti, která se v oblasti kvality pohybuje 30 let a systémy řízení kvality se zabývá 10 let. Z toho vyplývá, že má značné zkušenosti a dobré jméno v oboru. Své zkušenosti předává čerstvé absolventce vysoké školy, která ve firmě KSQ psala svou diplomovou práci a ukázala se jako vhodný kandidát pro tuto pozici. O administrativu spojenou s tímto úsekem se stará další studentka vysoké školy, která ve firmě pracuje na částečný pracovní úvazek.

Jedna pracovnice má na starosti veškerou administrativu a logistiku. Je středoškolsky vzdělaná a musí mít dobré uživatelské znalosti v oblasti výpočetní techniky a praktické zkušenosti z oblasti logistiky a účetnictví. Velmi důležité jsou také komunikační schopnosti a způsob jednání se zákazníkem. Právě osobní přístup k zákazníkovi je pro firmu KSQ důležitou prioritou. Tuto pracovníci v případě nepřítomnosti zastupuje pracovnice z úseku systémů kvality, která ještě není tak pracovně vytížena. Pokud nelze dohodnout zástup s touto pracovnící, může tuto pracovníci nahradit brigádnice z úseku systémů kvality.

Ostatní pracovníci jsou zaměstnanci kalibrační laboratoře a jejich kvalifikace je velmi odlišná – od 1 vyučeného přes středoškoláky až po vysokoškolsky vzdělané. Technici kalibrační laboratoře musí prokázat dobré znalosti z oblasti matematiky, fyziky, chemie a výpočetní techniky. Své znalosti prokáží při pravidelných zkouškách odborné způsobilosti, které provádí Český metrologický institut. Tito technici se mohou vzájemně zastoupit, protože každý z nich složil zkoušky z více oborů měření a svou kvalifikaci si neustále rozšiřují, ať už se jedná

o školení z jednotlivých oborů měření nebo o školení počítačových dovedností. Školení počítačů provádí pracovnice z úseku systémů kvality. Školení pro jednotlivé obory měření provádí ČMI a pracovníci se pravidelně účastní seminářů, které pořádá Kalibrační sdružení.

7.3.1.4 Zdroje nehmotné povahy

Nejvýznamnějším zdrojem nehmotné povahy je pro kalibrační laboratoř akreditace udělená Českým institutem pro akreditaci.

Další významná výhoda je ve spojení zdánlivě odlišných typů služeb. Jednatelka společnosti je auditorkou a zároveň poskytuje poradenství při zavádění systému řízení kvality a environmentální systémy managementu podle norem ISO. Zákon o metrologii přikládá těmto organizacím mít ve výrobě zkalibrovaná měřidla. O to se postará kalibrační laboratoř. Výhodné je to i naopak – zákazníci kalibrační laboratoře jsou držiteli certifikátu ISO a systém mají zaveden, ale často potřebují poradit např. se zavedením nového procesu dle normy ISO, a laboratoř snadno zprostředkuje konzultaci s poradcem.

Významným nehmotným zdrojem je i nabízení softwaru pro evidenci měřidel. Firma by měla získat velké zákazníky, kterým bude vést evidenci měřidel. Bude tak mít přehled o tom, v jakém období v jednotlivých firmách končí doba platnosti kalibrace. K těmto velkým zákazníkům jezdí pracovníci většinou na externí kalibraci. Pokud bude mít firma KSQ přehled o platnosti kalibrace v jednotlivých firmách, tak se s danou firmou domluví na odstávce potřebné výrobní linky a naplánuje svým zaměstnancům služební cesty. Pokud to lze, tak se už nyní snaží firma KSQ spojit více firem při jedné služební cestě, sníží tak náklady na dopravu. Pokud by se tato evidence osvědčila, viděli by zákazníci nejen snahu firmy KSQ ušetřit jim náklady, ale také snahu ušetřit jim starost se sledováním lhůt platnosti. To by mohlo být pro firmu KSQ velké plus v konkurenčním prostředí.

Dalším výrazným nehmotným zdrojem jsou smlouvy s dvěma významnými dovozci měřidel do České republiky. Pokud si zákazník z České republiky přeje nakoupit již zkalibrované měřidlo, pošle dovozce toto měřidlo do firmy KSQ, která jej zkalibrované dodá do jednoho týdne přímo zákazníkovi včetně kalibračního listu. Kratší lhůtu je firma KSQ schopna zaručit díky tomu, že dovozce posílá avízo o tom, že v určitý den bude doručeno dané měřidlo do KSQ. Firma KSQ pak s tímto měřidlem počítá a vymezí si čas na jeho kalibraci. Kalibrační list může poslat zákazníkovi ihned a nepožaduje splnění podmínky zaplacení faktury.

Dovozce se totiž za svého koncového zákazníka zaručí, že svůj závazek uhradí včas. Pokud tomu tak není, fakturu uhradí dovozce a závazek pak vymáhá na svém zákazníkovi sám. Množství těchto měřidel je poměrně významné. Velkou výhodou pro firmu KSQ je, že se o ní dovídá stále větší počet potenciálních zákazníků. Pokud jsou tito zákazníci se službami poskytovanými firmou KSQ spokojeni, tak se na tuto firmu obrátí i s dalšími zakázkami. Pro koncové zákazníky je to výhodné z toho důvodu, že dostanou zkalibrovaná měřidla rychle a rovnou s kalibračním listem. Pokud by si měřidlo poslal koncový zákazník na kalibraci sám, tak by musel čekat 14 dní a kalibrační list by obdržel až po zaplacení faktury. Dovozce si touto dohodou zároveň rozšíří portfolio poskytovaných služeb.

Dalším nehmotným zdrojem je spolupráce s firmami, které se zabývají opravami měřidel. Kalibrační laboratoř v České republice totiž nesmí opravovat měřidla a následně je zkalibrovat a platí to i naopak. Opravna nesmí kalibrovat. Tato spolupráce je oboustranně výhodná.

Firma má od července 2005 zaregistrované logo jako ochrannou známku. Hlavním důvodem byl hlavně odchod jednoho z jednatelů a snaha předejít tím možným sporům o tuto značku.



7.3.2 Nalezení a popis klíčových kompetencí

Za klíčovou kompetenci jsem v oblasti systémů řízení kvality určila provádění auditů systémů řízení kvality a EMS. Málokdo spolupracuje se čtyřmi certifikačními orgány najednou. Je pravda, že vzdělávání v této oblasti je velmi nákladné, ale výnosy z této činnosti jsou vysoké. Náklady spojené s dalším vzděláváním auditorů nesou z valné většiny certifikační orgány. Provedení auditu není tak časově náročné jako poradenství, které tomuto auditu předchází.

Tuto činnost nelze napodobit. Je zřejmé, že stejnou činnost provádí více lidí v republice, ale každý se specializuje na jinou oblast průmyslu, z toho vyplývá, že si jednotliví auditoři příliš nekonkurují. Je značně časově náročné získat potřebné zkušenosti, kvalifikaci a kontakty potřebné k přijetí auditora do řad pracovníků certifikačního orgánu.

Pro firmu KSQ by bylo velmi výhodné, kdyby jedna z pracovníků zavedla v nějaké firmě systém řízení kvality a druhá by provedla certifikační audit. Někdo by možná mohl namítnout, že je to střet zájmů, ale pracovník certifikačního orgánu pracuje jako nezávislý auditor a o přidělení certifikátu nerozhoduje sám. Pouze doporučí, zda má vedení certifikačního orgánu certifikát udělit nebo ne. Toto vedení pak na základě zprávy z auditu a v něm uvedených neshod a doporučení rozhodne o udělení certifikátu sám. Určitě by to bylo finančně velmi zajímavé.

Mladší pracovníce zatím může pouze poskytovat poradenství, a tím získává potřebné zkušenosti k tomu, aby se mohla postupem času stát auditorkou. Audity jsou jistě výnosnou činností, ale je důležité poskytovat poradenství alespoň v jedné firmě. Poradenstvím se pracovník intenzivně vzdělává a získává praktické zkušenosti. Tuto činnost tedy nelze hodnotit pouze z finančního hlediska, ale musí se také zohlednit to, že pracovník je se svou prací spokojenější, když ho tato práce baví a naplňuje.

Další klíčovou činností je kalibrace měřidel. V porovnání s prováděním auditů se zdá méně významnou zejména kvůli napodobitelnosti a většímu počtu firem, které se touto činností zabývají. Pořízení měřících přístrojů je velmi nákladné, ale to je pro všechny konkurenty stejné. Pro nového poskytovatele těchto služeb je obtížné splnit všechna kritéria požadovaná Českým institutem pro akreditaci pro přidělení akreditace. Je to nejen finančně, ale i personálně náročné.

Na trhu v České republice je jen několik firem, které se touto činností zabývají a většinou se specializují pouze na některé fyzikální veličiny – KSQ se specializuje na délku, teplotu, tlak, moment síly, relativní vlhkost, lom světla a viskozitu. Jiné se zaměřují na váhy, sílu a další obory. Pokud posoudíme trh z tohoto hlediska, tak se zase podstatně zmenší konkurence. Největším konkurentem je z tohoto hlediska ČMI, který je zavedenou společností a má síť laboratoří po celé České republice a pro všechny fyzikální veličiny. Jeho největší nevýhodou jsou dlouhé čekací doby, téměř neexistující možnost dohody a vysoká cena, aby se uživil velký administrativní aparát spojený s takto velkou organizací. Tato společnost je na trhu kalibračních služeb dominantní firmou a svou existenci má zaručenou ze zákona, protože na její etalony musí navazovat všechny kalibrační laboratoře v České republice. Ostatními konkurenty jsou firmy srovnatelné se společností KSQ.

Právě z nevýhod, které jsem určila u ČMI by měla těžit společnost KSQ. Pokud dá svému zákazníkovi najevo, že je ochotná k němu přistupovat individuálně, tento zákazník se na ni obrátí raději než na firmu, která mu měřidlo změní, ale pouze ve velmi dlouhé lhůtě a za několikanásobně vyšší cenu. Pracovníci společnosti KSQ mají stejnou kvalifikaci a srovnatelné kalibrační zařízení jako Český metrologický institut, a proto by měla stavět hlavně na osobním přístupu k zákazníkům, vysoké flexibilitě a přijatelné ceně.

7.3.3 Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku

7.3.3.1 Silné stránky:

- ojedinělé zaměření poskytovaných služeb
- komplexní pojetí poskytovaných služeb
- cenová dostupnost
- vysoká flexibilita
- spolupráce s dovozci měřidel
- spolupráce s opravami měřidel
- reference

Silné stránky odlišují firmu KSQ od konkurentů a právě těmito silnými stránkami by měla firma argumentovat v konkurenčním boji. Zákazníci požadují kvalitní služby za přijatelné

ceny. Pokud bude KSQ tyto požadavky plnit, budou u ní zákazníci spokojeni a nebudou mít důvod hledat jiného dodavatele těchto služeb. K jednotlivým silným stránkám jsem se vyjádřila již v předchozí analýze. Na tomto místě bych velmi zdůraznila význam referencí. Právě reference od významných zákazníků přilákají další zákazníky stejného typu. Jakmile se firma KSQ osvědčila u jednoho japonského zákazníka, získala tím většinu japonských firem operujících na území České republiky. Stejně fungují reference i dle oblastí průmyslu. Od doby, co se firmě podařilo získat významné zákazníky z automobilového průmyslu, je daleko úspěšnější ve výběrových řízeních. V letošním roce se firmě podařilo uzavřít roční smlouvy s firmami Škoda Auto a Barum Continental, což jistě zvyšuje její prestiž.

7.3.3.2 Slabé stránky:

- chybějící vlastní prostory
- vysoká výše pohledávek
- absence odpovídajícího informačního systému
- technici kalibrační laboratoře neovládají cizí jazyky
- malý důraz na prezentaci firmy
- absence strategického řízení
- zranitelnost konkurenčními tlaky

Chybějící vlastní prostory

Absence vlastních prostor firmu moc netíží. Prostory, které v současné době využívá jsou k firemní činnosti vhodné a výstavba či nákup vlastních prostor by firmu značně finančně vyčerpalo. Finanční prostředky, které by firma do těchto prostor investovala jsou v současné době potřeba k nákupu nových měřících zařízení, aby firma mohla poskytovat komplexnější služby. Zákazníci spíše ocení to, že firma rozšíří své služby než to, že firma sídlí ve vlastních prostorách.

Vysoká výše pohledávek

Výši svých nezaplacených pohledávek už firma začala řešit. Způsobovalo to druhotnou platební neschopnost a tomu se firma KSQ samozřejmě snaží předcházet. Současný systém evidence a vymáhání pohledávek se jeví jako velmi efektivní, protože výše nesplacených pohledávek se výrazně snížila. Tomuto snížení výrazně pomohla úprava v dříve nevýhodně uzavřených smlouvách. Firma se nyní snaží předejít tomu, aby musela pohledávky vymáhat.

Někteří zákazníci přistoupili na dohodu o hotovostních platbách, s jinými se firma dohodla na poskytnutí skonta při včasné platbě.

Absence odpovídajícího informačního systému

Pokud bude firma v budoucnu rozšiřovat své služby stejným tempem jako doposud, bude zajisté potřebovat zavést vhodný informační systém. Tento systém by pomohl zjednodušit evidenci zakázek, která je potřebná právě k osobnímu přístupu k danému zákazníkovi. Právě pečlivá evidence jednotlivých zakázek usnadní komunikaci se zákazníkem a zákazník bude mít pocit, že se o něj firma KSQ zajímá, a že mu chce usnadnit jeho práci třeba tím, že mu zavolá např. měsíc před koncem kalibrační lhůty, že tato lhůta končí a zda má zákazník zájem měřidlo znovu zkalibrovat.

Znalost cizích jazyků

Znalost cizích jazyků se zdá na první pohled zbytečná, ale zahraniční společnosti v blízké době budou požadovat vydávání kalibračních listů v angličtině či němčině. Už nyní to někteří zákazníci požadují a kalibrační listy jsou přeloženy právě do němčiny a angličtiny. Pro tyto kalibrační listy jsou vytvořeny šablony, do kterých pracovníci doplňují údaje automaticky. V případě, kdy je třeba změnit nějakou maličkost, je to pro pracovníka problém. Není nutné, aby pracovníci uměli v cizím jazyce plynně hovořit, ale technické termíny, potřebné pro jejich práci by znát měli.

Důležitost ovládnutí cizího jazyka se projevuje zejména u pracovníce v logistice. Zahraniční společnosti už vystavují objednávky a dodací listy pouze v cizím jazyce a pro tuto pracovníci by neměl být problém dokladům porozumět. Zahraniční společnosti již považují za standard, že mezifirmní komunikace probíhá v anglickém nebo německém jazyce.

Malý důraz na prezentaci firmy

Firma v minulosti podceňovala svou prezentaci. Jednou ročně dávala inzeráty do Hospodářských novin a Potravinářského zpravodaje. Nyní má zaplacenou inzerci na internetu. V současné době by měla firma zákazníkům vštípit, že nedávají měřidla do nějaké kalibrační laboratoře, ale do KSQ!

Absence strategického řízení

Ve firmě se nikdo systematicky strategickým řízením nezabývá. Firma má zaveden systém řízení kvality, a proto má jasně definované cíle a strategii. Všichni zaměstnanci jsou s cíli i strategií seznámeni.

Zranitelnost konkurenčními tlaky

Nemám na mysli současnou konkurenci, ale nově vstupující konkurenty. Největším novým potenciálním konkurentem je jednatel společnosti, který ji v roce 2005 opustil a v současné době o firmě rozšiřuje nepravdy, nabízí současným zákazníkům své služby ve stejném oboru. Firma se obává vstupu tohoto konkurenta na trh, a proto chce svou strategii nyní zaměřit na preventivní opatření, kterými dosáhne udržení stabilního postavení společnosti KSQ na trhu.

7.4 SWOT analýza firmy KSQ

Tabulka č. 8: SWOT analýza firmy KSQ

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • ojedinělé zaměření poskytovaných služeb • komplexní pojetí poskytovaných služeb • cenová dostupnost • vysoká flexibilita • spolupráce s dovozci měřidel • spolupráce s opravami měřidel • reference 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • chybějící vlastní prostory • vysoká výše pohledávek • absence odpovídajícího informačního systému • technici kalibrační laboratoře neovládají cizí jazyky • malý důraz na prezentaci firmy • absence strategického řízení • zranitelnost konkurenčními tlaky
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • nezávislost firmy na dodavatelích • zdlouhavá procedura vstupu nových konkurentů • nákladová výhoda před nově vstupujícími konkurenty • dlouhodobé smlouvy s klíčovými zákazníky • dobré jméno firmy mezi zákazníky • upevnění vztahů se zákazníky 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • příliš silná vyjednávací moc zákazníků • zákazník může snadno přejít ke konkurenci • relativně možná tzv. zpětná a nebo dopředná integrace • služby jsou nepříliš diferencované • vstup potenciálního konkurenta (bývalého jednatele společnosti) na trh

Zdroj: vlastní výzkum

8 Business strategie plynoucí ze SWOT analýzy

Strategii bych vytvořila s ohledem na využití příležitostí v kombinaci se silnými stránkami a dále na potlačení slabých stránek, na které by mohly zaútočit největší hrozby. Proto bych se zaměřila na následující:

1. Upevňování vztahů se současnými zákazníky

- informovanost o současných službách
- průzkum zájmu o doplňkové služby
- smlouvy na dobu neurčitou, ze kterých plynou cenová zvýhodnění (zákazníci jsou citliví na cenu, kvalitu považují za standard)
- individuální přístup k zákazníkovi

2. Zviditelnění se na veletrzích, pořádání seminářů, zákaznických dnů otevřených dveří apod.

Zákazníci musí znát firmu osobně. Jedině tak si firma KSQ upevní pozici na trhu. Pokud budou zákazníci vědět, jak firma funguje, že neustále modernizuje měřicí vybavení a rozšiřuje rozsah poskytovaných služeb, nebudou věřit pomluvám o blížícím se krachu.

3. Eliminace největší hrozby

- největší hrozbou je pro společnost KSQ vstup nového konkurenta – bývalého jednatele firmy, který má o firmě KSQ detailní informace, které patřičně využívá a používá proti společnosti KSQ
- tento stále ještě společník KSQ již nabízí zákazníkům firmy shodné služby pod jménem svého otce a současné zákazníky lživě informuje o tom, že tato společnost brzy trh opustí a on převezme současné pracovníky, s kterými na činnost KSQ naváže
- společnosti KSQ se již o této činnosti podařilo získat písemné důkazy právě díky tomu, že fungují dobré osobní vztahy mezi KSQ a jejími zákazníky

Nástin strategie

- společnost KSQ by se měla bránit všemi zákonnými prostředky, ale rozhodně by neměla útočit stejným způsobem jako její konkurent,
- vzhledem k tomu, že je tento bývalý jednatel stále společníkem, má společnost KSQ oporu v zákoně, který mu zakazuje konkurovat,
- společníka bych tedy upozornila na to, že je jeho jednání nezákonné a pokud v něm bude i nadále pokračovat, bude tato věc předána nezávislému soudu,
- nadále bych pokračovala v upevňování vztahů se zákazníky a informovala bych je o vzniklé situaci,
- společnost by měla své zákazníky ujistit o stabilitě svého ekonomického postavení, ale také o pevné pozici na trhu,
- v současné situaci je velmi důležité, aby se na strategii jednotně podíleli všichni zaměstnanci,
- společnost by měla argumentovat svou současnou největší konkurenční výhodou – akreditací, zákazníky bych poučila o tom, aby od svých dodavatelů důsledně vyžadovali osvědčení o akreditaci.

9 Základní komponenty strategie

Charakter služby: poskytovat zákazníkovi na míru komplexní a kvalitní služby za příznivou cenu

Charakter trhu: služby na národním trhu a své zákazníky dělí na stálé (velké společnosti znamenající velký objem práce) a jednorázové zákazníky, na nichž není závislá

Funkce: společnost KSQ by se ráda zaměřila na velké společnosti, kterým by se starala kompletně o celou metrologii

10 Porterův koncept generických strategií

- pro společnost KSQ je vhodná strategie diferenciací popř. cílené diferenciací, která vyžaduje neustálé monitorování potřeb zákazníka a poskytování nadstandardních služeb za vyšší cenu
- tato strategie se firmě v minulosti osvědčila, a proto by měla tuto strategii propracovat do hloubky

Závěr

Náplní diplomové práce bylo provedení komplexní strategické analýzy ve firmě KSQ spol. s r. o. se zaměřením na externí analýzu. Hlavním důvodem zaměření se na analýzu okolního prostředí je očekávaný vstup nového konkurenta na trh. Cílem práce bylo odhadnout důsledky vstupu tohoto konkurenta na trh a společnosti KSQ navrhnout strategii, která upevní firemní pozici na trhu kalibračních služeb.

Abych mohla zvolený cíl naplnit, musela jsem se nejprve důkladně teoreticky seznámit s danou tematikou. Musela jsem nastudovat principy strategického myšlení a průběh procesu strategického řízení. Stejně důležité bylo také pochopení fungování kalibrační laboratoře a charakteru poskytování kalibračních služeb v České republice. K tomu mi velmi dopomohla účast na školení „Základní kurs metrologie“, které pořádala společnost KSQ v listopadu 2006. Poté jsem mohla začít sbírat potřebné informace, jejichž analýza byla nosnou částí mé diplomové práce.

Společnost KSQ se strategickým řízením dosud systematicky nezabývala, ale měla zvolený strategický cíl i strategii, jak tohoto cíle dosáhnout. Na trhu funguje úspěšně již 7 let, což potvrzuje, že byla intuitivně stanovená strategie dobře zvolená. Misi, vizi, cíle a strategii jsem tedy upravila tak, aby odpovídala současným teoretickým východiskům, ale zásadní zvrát ve strategii není nutný. Firma by se měla strategickým řízením zabývat důkladněji vzhledem ke skutečnosti, že se v jejím okolí objevila hrozba nového konkurenta, který fungování firmy KSQ dokonale zná, jelikož se jedná o bývalého jednatele firmy. Jedině důkladné monitorování vývoje okolního prostředí firmu uchrání před možným strategickým překvapením.

Při analýze okolí jsem nejprve provedla PEST analýzu, která určila atraktivitu České republiky pro zahraniční investory. V rámci analýzy okolí jsem zjistila, že na trhu s kalibračními službami funguje mnoho zavedených kalibračních laboratoří a předpokládá se, že poptávka po těchto službách výrazně neporoste. V analýze konkurenčního okolí jsem se zaměřila zejména na analýzu konkurence a hrozbu vstupu nového konkurenta na trh. Z analýzy vyplynulo, že bývalý jednatel může firmu ohrozit v případě, že najde strategického

partnera, který mu zajistí dostatek finančních prostředků. Vstup do daného odvětví je totiž velmi finančně náročný.

Analýza vnitřní situace podniku odhalila, čím by se mohla firma KSQ odlišit od ostatních konkurentů. Společnost poskytuje služby vysoké kvality za přijatelnou cenu a jako jedna z mála kalibračních laboratoří v České republice má akreditovanou externí kalibraci u zákazníka. Společnost by měla neustále vyzdvihovat své silné stránky, tedy to, že poskytuje velmi kvalitní služby za přijatelné ceny, že je flexibilní, a že si svých zákazníků váží. Měla by stavět na osobním přístupu k zákazníkovi. Právě výše uvedené vlastnosti by mohly firmu odlišit od konkurentů.

Firma je v současné době vybavena moderními měřicími zařízeními i kvalifikovanou pracovní silou. Finančně je stabilní a maximálně využívá i své nehmotné zdroje. Už na počátku svého fungování dobře spojila činnosti, které na sebe navazují a toto spojení poskytovaných služeb je příjemné i pro zákazníky. Firma by se měla snažit co nejvíce zkvalitnit své služby hlavně tím, že zkrátí dobu, po kterou čekají zákazníci na externí kalibrace, ale také dobu splnění zakázek přímo v laboratoři.

V závěru bych ráda odůvodnila své rozhodnutí o volbě strategie. Pro firmu KSQ je vhodná strategie poskytování komplexních služeb a osobní kontakt se zákazníky. Pokud by se společnost zabývala pouze kalibrační měřidly a nenabídla by nic navíc, byla by nucena snížit ceny na a nebo pod úroveň svých současných konkurentů. V případě, že budou zákazníci považovat firmu KSQ za zavedenou a osvědčenou kalibrační laboratoř, s kterou jsou spokojeni nejen v rovině kvality služeb, ale také v rovině dobrých obchodních vztahů, nebudou mít důvod měnit dodavatele kalibračních služeb. Nově založená kalibrační laboratoř bývalého jednatele by jim neposkytla takovou jistotu, jako zavedená laboratoř KSQ.

Na základě konkurenční výhody jsem zvolila pro společnost strategii diferenciaci. Pokud by společnost zvolila cenovou strategii, tak by se zbytečně finančně vyčerpala a nemělo by to požadovaný dlouhodobý efekt.

Společnost by měla své zákazníky přesvědčit o tom, že se jim vyplatí přikládat stále větší váhu nejen ceně, ale zejména kvalitě, dostupnosti a komplexnosti služby.

Přílohy

- Příloha č. 1: Firmy, které měly v roce 2006 ve firmě KSQ alespoň 1 zakázku, počet zkalibrovaných měřidel, výše tržeb a návratnost dotazníků
- Příloha č. 2: Porovnání akreditovaných kalibračních laboratoří dle oborů měření
- Příloha č. 3: Definice klíčových zákazníků pomocí Paretova pravidla a výše jejich tržeb
- Příloha č. 4: Vzor dotazníku spokojenosti zákazníka

Příloha č. 1

Firmy, které měly v roce 2006 ve firmě KSQ alespoň 1 zakázku, počet zkalibrovaných měřidel, výše tržeb a návratnost dotazníků

Firma	Oblast průmyslu	Počet měřidel		Tržby		Dotazník	
		absolutně (v ks)	relativně (v %)	absolutně (v Kč)	relativně (v %)	Odeslán	Vrácen
I.Kamenická	stavebnictví	1	0,008	574,80	0,008		
A. PÖTTINGER	strojírenský	40	0,303	16765,50	0,245		
Abacus Electric	elektrotechnický	2	0,015	2015,10	0,029		
AC LAK	chemický	7	0,053	3050,40	0,045		
AEG Electric Tools	elektrotechnický	1	0,008	395,00	0,006		
AGPI	potravinářský	4	0,030	4186,60	0,061		
AGRO-LA	potravinářský	1	0,008	815,10	0,012		
AGROSTROJ Pelhřimov	strojírenský	4	0,030	2640,30	0,039		
Agrozet České Budějovice	strojírenský	4	0,030	1530,30	0,022		
AirPlus	strojírenský	2	0,015	1289,90	0,019		
Aisan Bitron Czech	automobilový	365	2,767	282437,80	4,127	1	1
Aisan Bitron Louny	automobilový	89	0,675	66186,60	0,967	1	1
Aisin Europe Manufacturing Czech	automobilový	553	4,192	235308,40	3,438	1	1
AKTIVIT	strojírenský	2	0,015	9633,60	0,141		
Alcan Děčín Extrusions	strojírenský	10	0,076	1955,50	0,029		
Alec jr	automobilový	1	0,008	7484,90	0,109		
ALFA LAVAL	potravinářský	1	0,008	674,80	0,010		
Alfmeier CZ	strojírenský	5	0,038	10473,90	0,153		
ALLPACK	výoba obalů	5	0,038	2704,20	0,040		
Alpla	výoba obalů	38	0,288	40218,50	0,588		
Amhenol-Tuchel Electric	elektrotechnický	1	0,008	1374,80	0,020		
Amtek Precision Engineering CR	elektrotechnický	257	1,948	106710,90	1,559		
ASMO Czech	automobilový	6	0,045	2591,60	0,038		
ATYS Bohemia	potravinářský	21	0,159	38829,40	0,567		
AUSTIN Detonator	chemický	3	0,023	1446,20	0,021		
Autodružstvo Havlíčkův Brod	automobilový	2	0,015	620,20	0,009		
Automotive Lighting	automobilový	580	4,396	381354,60	5,572	1	1
Autoprofi	automobilový	2	0,015	455,50	0,007		
AZ Pokorný	strojírenský	3	0,023	1230,30	0,018		
B a K production	strojírenský	12	0,091	15860,50	0,232		
Barco manufacturing	elektrotechnický	20	0,152	21160,50	0,309		
BBH Tsuchiya	papírenský	12	0,091	2920,20	0,043		
BEATA	potravinářský	4	0,030	2734,50	0,040		
BEHR Thermotronic Czech	strojírenský	1	0,008	3529,00	0,052	1	1
Beli Base Company	strojírenský	17	0,129	10262,20	0,150		
BERA	elektrotechnický	3	0,023	1040,30	0,015		
Betotech	stavebnictví	6	0,045	2115,10	0,031		
Bina	elektrotechnický	2	0,015	774,80	0,011		
Bluetech	strojírenský	15	0,114	6500,80	0,095		
BMT CR	strojírenský	3	0,023	1064,70	0,016		
BOHEMILK	potravinářský	46	0,349	33573,10	0,491		
BOS Automotive Products CZ	automobilový	3	0,023	5474,80	0,080		
BRISK Tábor	automobilový	274	2,077	136993,30	2,002	1	
BROSE CZ	automobilový	28	0,212	5445,40	0,080		
Brzdové automobilové kotouče	automobilový	50	0,379	18045,40	0,264		
BTV plast	chemický	2	0,015	1093,30	0,016		
CENTES	strojírenský	17	0,129	7640,30	0,112		
Cihelna Kinský	stavebnictví	1	0,008	335,30	0,005		
Collins & Aikmann Automotive	automobilový	1	0,008	8300,80	0,121		
CONTA	strojírenský	1	0,008	537,80	0,008		
CSS spedition	doprava	3	0,023	1615,10	0,024		

Firma	Oblast průmyslu	Počet měřidel		Tržby		Dotazník	
		absolutně (v ks)	relativně (v %)	absolutně (v Kč)	relativně (v %)	Odeslán	Vrácen
České aerolinie	doprava	538	4,078	186998,30	2,732	1	1
České Dráhy	doprava	1	0,008	1274,80	0,019		
Český úřad pro zkoušení zbraní a střel.	strojírenský	22	0,167	1955,50	0,029		
ČKD Mobilní Jeřáby	doprava	2	0,015	410,10	0,006		
ČMKS - Lokomotivy	doprava	15	0,114	9415,10	0,138		
ČZ Řetězy	strojírenský	5	0,038	1952,90	0,029		
D+G ELEKTRIK	elektrotechnický	4	0,030	1190,80	0,017		
Daikin Industries CR	strojírenský	1	0,008	1174,80	0,017		
Denso Manufacturing Czech	automobilový	1	0,008	535,30	0,008		
Dentamechanik	zdravotnictví	10	0,076	2630,30	0,038		
DETAIL CZ	strojírenský	1	0,008	3526,10	0,052		
Dolomit	potravinářský	1	0,008	974,80	0,014		
Domita - obchod	potravinářský	19	0,144	17979,00	0,263		
DOPLA PAP	papírenský	152	1,152	75615,10	1,105	1	1
Draka Kabely	elektrotechnický	3	0,023	10689,90	0,156		
Drosten CZ	automobilový	1	0,008	3662,20	0,054		
Dřevozpracující družstvo	dřevozpracující	25	0,189	5984,90	0,087		
Duke	chemický	1	0,008	552,90	0,008		
DUO CZ	strojírenský	3	0,023	1079,80	0,016		
DURA Automotive CZ	automobilový	1	0,008	3855,50	0,056		
Duropack Bupak Papírna	papírenský	18	0,136	2850,40	0,042		
EDIKT	stavebnictví	2	0,015	1449,60	0,021		
Edscha Bohemia	strojírenský	1	0,008	872,30	0,013		
Efko CZ	potravinářský	16	0,121	10300,00	0,150		
EGSTON SYSTEM ELECTRONIC	automobilový	1	0,008	615,10	0,009		
Ekoplast Štáncel	chemický	1	0,008	557,10	0,008		
Electronic Powersteering Components Europe	elektrotechnický	9	0,068	3300,00	0,048		
Elektropoli-Galvia	elektrotechnický	20	0,152	22530,30	0,329		
Elektroprof	elektrotechnický	66	0,500	52365,50	0,765		
ELK Planá	stavebnictví	18	0,136	4326,10	0,063		
Envi-Pur s.r.o.	strojírenský	53	0,402	19239,50	0,281		
ept connector s.r.o.	elektrotechnický	17	0,129	5121,00	0,075		
ESPI Wiring,s.r.o.	elektrotechnický	31	0,235	4712,60	0,069		
ESW Bohemia	automobilový	9	0,068	6301,70	0,092		
FAB	strojírenský	3	0,023	17436,10	0,255		
Farma Milná	potravinářský	1	0,008	595,00	0,009		
FARMTEC	potravinářský	12	0,091	3889,90	0,057		
Faspro	strojírenský	4	0,030	1630,30	0,024		
Faurecia Interior System Bohemia	automobilový	436	3,305	46024,40	0,672		
Faurecia Lecotex	automobilový	5	0,038	1415,10	0,021		
Faurecia Slovakia	automobilový	4	0,030	28544,50	0,417		
FCT Electronic Czech	elektrotechnický	15	0,114	17005,00	0,248		
Fintes	strojírenský	114	0,864	41118,50	0,601	1	1
Fischer Vyškov	automobilový	4	0,030	2862,20	0,042		
Flop - dopravní značení	strojírenský	2	0,015	1589,90	0,023		
FMP	strojírenský	169	1,281	55817,60	0,816	1	1
FMP LIGNUM	stavebnictví	6	0,045	3450,40	0,050		
Fojtl řeznictví a uzenářství	potravinářský	1	0,008	595,00	0,009		
Fontea	potravinářský	11	0,083	6635,30	0,097		
Fortell	stavebnictví	1	0,008	7452,90	0,109		
Fostron	strojírenský	52	0,394	21240,30	0,310	1	
Fresenius Medical Care ČR	zdravotnictví	5	0,038	7779,80	0,114		
Freudenberg Mektec CZ	elektrotechnický	20	0,152	7380,70	0,108		
FSC Plus	automobilový	1	0,008	255,50	0,004		
Fujikoki Czech	automobilový	110	0,834	91200,00	1,333		
GAMA Group	zdravotnictví	44	0,334	22321,10	0,326		

Firma	Oblast průmyslu	Počet měřidel		Tržby		Dotazník	
		absolutně (v ks)	relativně (v %)	absolutně (v Kč)	relativně (v %)	Odeslán	Vrácen
GAMEX CB	potravinářský	553	4,192	156352,90	2,284	1	1
GARNEA	strojírenský	9	0,068	3425,20	0,050		
GPH	elektrotechnický	53	0,402	20802,50	0,304		
Grammer CZ	automobilový	13	0,099	19930,30	0,291		
Gräther - tlakové lití	kovodělný	48	0,364	12465,50	0,182		
Greiner packaging	výoba obalů	4	0,030	1084,00	0,016		
Grena	dřevozpracující	5	0,038	3450,40	0,050		
Groz-Beckert Czech	kovodělný	33	0,250	54252,10	0,793		
Gühring	strojírenský	2	0,015	610,10	0,009		
HAAS Bohemia	automobilový	18	0,136	13995,00	0,204		
Hantinox	zdravotnictví	1	0,008	316,00	0,005		
HBSW	potravinářský	2	0,015	1150,40	0,017		
HEKO PLAST Werkzeugbau	automobilový	10	0,076	2826,90	0,041		
HHW - Hommel Hercules Werkzeughandel CZ	strojírenský	3	0,023	1710,10	0,025		
HIPO	strojírenský	6	0,045	1605,90	0,023		
HMB	strojírenský	19	0,144	5830,30	0,085		
Hoerbiger Žandov	kovodělný	6	0,045	5029,40	0,073		
Hofmeister	strojírenský	10	0,076	1530,30	0,022		
HOPPE	strojírenský	37	0,280	6569,70	0,096		
Hranipex Czech Republic	dřevozpracující	5	0,038	5597,50	0,082		
HSS Schmied	stavebnictví	6	0,045	5177,30	0,076		
Hydraulika International	strojírenský	5	0,038	9905,00	0,145		
Christ Car Wasch	automobilový	9	0,068	2599,20	0,038		
IDSC	obchod	3	0,023	995,00	0,015		
IGRO	zpracování odpadů	1	0,008	955,50	0,014		
IMG Bohemia	automobilový	5	0,038	1220,20	0,018		
Indet Safety Systems	automobilový	40	0,303	9938,70	0,145		
Ing. BOHUSLAV Ottomanský OSVIT SERVIS	elektrotechnický	2	0,015	564,70	0,008		
INPROMA	strojírenský	43	0,326	15054,60	0,220		
INSTOP	stavebnictví	8	0,061	4761,30	0,070		
Interpharma Praha	zdravotnictví	6	0,045	6050,40	0,088		
Ishimitsu Manufacturing Czech	automobilový	6	0,045	4380,70	0,064		
Izol technik Czech České Budějovice	stavebnictví	10	0,076	3758,80	0,055		
Jan Hort	strojírenský	2	0,015	592,40	0,009		
Jan Prantl - Masný průmysl	potravinářský	1	0,008	2210,10	0,032		
Jemil SC	obchod	82	0,622	17832,80	0,261		
Jihočeská strojírenská	strojírenský	540	4,093	175360,50	2,562	1	1
Jíhotvar	stavebnictví	15	0,114	4195,00	0,061		
JIP-Papíry Větrní	papírenský	6	0,045	4614,30	0,067		
JOPP Automotive	automobilový	5	0,038	1367,20	0,020		
Josa	strojírenský	40	0,303	16108,40	0,235		
JSP Internacional	obchod	5	0,038	853,80	0,012		
JTEKT Automotive Czech Plzeň	automobilový	2	0,015	695,00	0,010		
JWS-CZ	potravinářský	1	0,008	674,80	0,010		
Kalex František Knížek	kalibrační lab.	9	0,068	16968,90	0,248		
Kautex Textron Bohemia	automobilový	52	0,394	42455,50	0,620		
KEB-EGE	kovodělný	1	0,008	5338,70	0,078		
Keraplast	chemický	2	0,015	17102,50	0,250		
Kermi	stavebnictví	16	0,121	5662,20	0,083		
Kern-Liebers CR	elektrotechnický	38	0,288	43188,20	0,631	1	1
Key Tec České Budějovice	elektrotechnický	8	0,061	3090,80	0,045	1	
Kiekert-CS	automobilový	10	0,076	20500,00	0,300		
Klein&Blažek	automobilový	5	0,038	10845,40	0,158		
Knoflíkářský průmysl Žirovnice	textilní	7	0,053	7250,40	0,106		
Konfektion E-cz	elektrotechnický	1	0,008	9278,20	0,136		
KORAN	strojírenský	4	0,030	1459,70	0,021		

Firma	Oblast průmyslu	Počet měřidel		Tržby		Dotazník	
		absolutně (v ks)	relativně (v %)	absolutně (v Kč)	relativně (v %)	Odeslán	Vrácen
Kornet	kovodělný	6	0,045	1379,00	0,020		
Kosyka	elektrotechnický	4	0,030	6650,40	0,097		
Kovodružstvo Strážov	strojírenský	1	0,008	1180,70	0,017		
Královopolská	strojírenský	1	0,008	540,30	0,008		
Krasl	automobilový	7	0,053	2408,40	0,035		
Kratochvíl	obchod	2	0,015	911,80	0,013		
KSB Trade	obchod	4	0,030	1550,40	0,023		
KTW CZ	kovodělný	10	0,076	12188,20	0,178		
Kuboušek	obchod	433	3,282	124262,20	1,816	1	1
Kudrle	kovodělný	32	0,243	8645,40	0,126		
Kukal & Uhlíř	strojírenský	2	0,015	885,70	0,013		
Kuliš a Jerie	potravinařský	1	0,008	595,00	0,009		
Kunststoff-Fröhlich	automobilový	3	0,023	1669,70	0,024		
Kvartex	strojírenský	6	0,045	5300,00	0,077		
KYB Manufacturing Czech	automobilový	510	3,866	286512,60	4,186		
LABOMA mikrobiologická laboratoř	zdravotnictví	30	0,227	16564,70	0,242		
Larm	strojírenský	76	0,576	47992,40	0,701		
Lasselsberger	stavebnictví	1	0,008	595,00	0,009		
LE&CO-Ing.Jiří Lenc	potravinařský	1	0,008	595,00	0,009		
Lear Corporation Czech	automobilový	2	0,015	8329,40	0,122		
Legro plus	zprostředkování	30	0,227	13052,10	0,191		
Lesy České republiky	dřevozpracující	4	0,030	5219,30	0,076		
LIKTO	úklidové služby	64	0,485	51020,20	0,745		
LINDAB	stavebnictví	5	0,038	2495,00	0,036		
LPS Automotive	strojírenský	33	0,250	33653,80	0,492		
MADETA	potravinařský	319	2,418	193356,30	2,825	1	1
Magna Cartech	automobilový	178	1,349	73616,00	1,076	1	1
Mario Čermák	obchod	5	0,038	1507,60	0,022		
Maso Planá	potravinařský	41	0,311	25680,70	0,375		
Mecaplast CZ	automobilový	292	2,213	255573,10	3,734	1	
Mediset-Chironax	zdravotnictví	3	0,023	1405,90	0,021		
MEMCO Česká republika	automobilový	7	0,053	6032,80	0,088		
MESA	strojírenský	14	0,106	32253,80	0,471		
META skladovací technika	strojírenský	16	0,121	4256,30	0,062		
Metaldyne Oslavany	automobilový	24	0,182	21451,30	0,313		
Meyster CZ	automobilový	12	0,091	3595,00	0,053		
MG-REAL s.r.o.	stavebnictví	3	0,023	1230,30	0,018		
MHS - tlakové lití	strojírenský	18	0,136	4780,70	0,070		
MICRO-EPSILON Czech Republic	elektrotechnický	2	0,015	4174,80	0,061		
MIELE TECHNIKA	elektrotechnický	42	0,318	30264,70	0,442		
Michovský-Tools	strojírenský	6	0,045	7995,00	0,117	1	1
Míka	zdravotnictví	1	0,008	226,10	0,003		
Mikrona holding	strojírenský	43	0,326	37264,70	0,544	1	
Milan Král	obchod	13	0,099	8328,60	0,122		
MISAN	strojírenský	29	0,220	7124,40	0,104		
MITSUBISHI ELECTRIC AUTOMOTIVE CZECH	automobilový	51	0,387	32084,90	0,469		
Mlékárna Klatovy	potravinařský	20	0,152	14759,70	0,216		
Monitoring	chemický	3	0,023	6864,70	0,100		
Monroe Czechia	automobilový	3	0,023	8930,30	0,130		
MONTZA	stavebnictví	14	0,106	3950,40	0,058		
Moravské kovárný	strojírenský	1	0,008	2669,70	0,039		
Motor Jíkov Group	automobilový	165	1,251	77695,00	1,135	1	1
MUBEA	automobilový	7	0,053	2640,30	0,039		
MÜLLER	strojírenský	6	0,045	920,20	0,013		
NAVEL	strojírenský	84	0,637	21456,30	0,314	1	1
Nemak Czech Republic	automobilový	1	0,008	4614,30	0,067		

Firma	Oblast průmyslu	Počet měřidel		Tržby		Dotazník	
		absolutně (v ks)	relativně (v %)	absolutně (v Kč)	relativně (v %)	Odeslán	Vrácen
NERIA	strojírenský	2	0,015	687,40	0,010		
NovaTech CZ	automobilový	98	0,743	54842,00	0,801		
NOVEM Car Interior Design	automobilový	10	0,076	2660,50	0,039		
Odkolek	potravinářský	19	0,144	10825,20	0,158		
OLHO-Technik Czech	automobilový	11	0,083	14755,50	0,216		
ORFUS	strojírenský	25	0,189	5480,70	0,080		
OSMA	stavebnictví	8	0,061	1979,80	0,029		
OSTACO	stavebnictví	10	0,076	3320,20	0,049		
OSTROJ	strojírenský	15	0,114	3699,20	0,054		
OTIS Escalators	strojírenský	1	0,008	1212,60	0,018		
Outokumpu	strojírenský	11	0,083	2845,40	0,042		
OZT - obchodní zařízení Toužim	strojírenský	6	0,045	2579,80	0,038		
Pacovské strojírný	strojírenský	435	3,297	112304,20	1,641	1	
Panflex	obchod	1	0,008	245,40	0,004		
Parker-Hannifin	obchod	40	0,303	47203,40	0,690		
Pavel Charvát CHAS	strojírenský	2	0,015	400,00	0,006		
PB Transfer	obchod	2	0,015	400,80	0,006		
PEKAST	potravinářský	5	0,038	6451,30	0,094		
PLAMET	elektrotechnický	2	0,015	11742,00	0,172		
Plaston CR	výroba obalů	3	0,023	1577,30	0,023		
Plzeňský Prazdroj	potravinářský	190	1,440	120479,80	1,760		
PML MVDr. Sechovcová	zdravotnictví	5	0,038	1710,10	0,025		
Polovodiče	elektrotechnický	3	0,023	4775,60	0,070		
Povodí Vltavy	vodohospodářský	6	0,045	4310,10	0,063		
PPB - PROSTEEL	strojírenský	2	0,015	709,20	0,010		
PRANO	dřevozpracující	31	0,235	6860,50	0,100		
Pražské pivovary	potravinářský	31	0,235	39074,80	0,571		
PRECIOSA	sklářský	1	0,008	7484,90	0,109		
PREOS-WEST	stavebnictví	6	0,045	2059,70	0,030		
Primus CE	strojírenský	1	0,008	614,30	0,009		
PROF SFAR	automobilový	1	0,008	1415,10	0,021		
ProMinent Systems	poradenství	20	0,152	584,90	0,009		
PRYM CONSUMER CZ	textilní	37	0,280	9505,00	0,139		
PTR Strojní závod Třeboň	strojírenský	24	0,182	8595,00	0,126		
RAIV	strojírenský	12	0,091	30171,40	0,441		
Reis Robotics ČR-strojírenský	strojírenský	3	0,023	14195,00	0,207		
REMONST STAVEBNÍ	stavebnictví	5	0,038	1187,40	0,017		
Reo Trade	chemický	6	0,045	5935,30	0,087		
Rescue Technical and Training Institute	textilní	1	0,008	1415,10	0,021		
Rieter CZ	strojírenský	7	0,053	2173,10	0,032		
Robert Bosch	automobilový	4	0,030	5136,10	0,075		
Rodenstock ČR	zdravotnictví	81	0,614	68063,90	0,994	1	
Ronal CR	automobilový	7	0,053	27873,10	0,407		
ROTAREX Praha	automobilový	256	1,940	134033,60	1,958	1	
s.n.o.p. cz	automobilový	504	3,820	168487,40	2,462	1	
Sahos	strojírenský	1	0,008	395,00	0,006		
Saint Gobain Advanced Ceramics	keramický	95	0,720	46300,00	0,676		
SANDVIK CHOMUTOV PRECISION TUBES	kovodělný	26	0,197	6970,60	0,102		
Sauer Žandov	strojírenský	3	0,023	863,00	0,013		
SD-I. strojírenská	strojírenský	9	0,068	1595,00	0,023		
SEVA-CB	strojírenský	10	0,076	2179,80	0,032		
Severočeské vodovody a kanalizace	vodohospodářský	3	0,023	4064,70	0,059		
Severochema družstvo pro chemickou výrobu	chemický	59	0,447	55026,10	0,804		
Showa Aluminium Czech	kovodělný	34	0,258	19829,40	0,290		
Schedl Automotive System Service	automobilový	21	0,159	12645,40	0,185		
Schering-Plough Central East	zdravotnictví	9	0,068	8354,60	0,122		

Firma	Oblast průmyslu	Počet měřidel		Tržby		Dotazník	
		absolutně (v ks)	relativně (v %)	absolutně (v Kč)	relativně (v %)	Odeslán	Vrácen
Schwan Cosmetics CR	kosmetický	62	0,470	20821,80	0,304	1	1
Schwan Stabilo CR	výroba psacích potřeb	7	0,053	1916,00	0,028		
Siemens Kolejová vozidla	strojírenský	22	0,167	4052,10	0,059		
Sindat-Plzeň	chemický	4	0,030	4008,40	0,059		
SINOP CB	strojírenský	5	0,038	5185,70	0,076		
SOPO	elektrotechnický	40	0,303	8320,20	0,122		
Specialtools	strojírenský	1	0,008	3364,70	0,049		
Sphere Czech	chemický	1	0,008	595,00	0,009		
SportRack	kovodělný	65	0,493	22620,20	0,331		
SSI Schäfer	nábytkářský	1	0,008	2671,40	0,039		
Stavební geologie GEOTECHNIKA	stavebnictví	17	0,129	9664,70	0,141		
Steer-SV MB	strojírenský	4	0,030	919,30	0,013		
Strojirna Soběslav	strojírenský	8	0,061	27877,30	0,407		
Stücker	kovodělný	2	0,015	858,00	0,013		
SUSPA CZ	automobilový	60	0,455	23905,00	0,349		
Swietelský stavební	stavebnictví	14	0,106	11951,30	0,175		
Swiss - form	automobilový	12	0,091	6699,20	0,098		
Š&L drůbežárna Vejprnice	potravinařský	17	0,129	23571,40	0,344		
Šlechta	zpracování plastů	1	0,008	7364,70	0,108		
TANY	potravinařský	1	0,008	825,20	0,012		
Tecmaplast CZ	zpracování plastů	1	0,008	316,00	0,005		
Tecnocap	strojírenský	315	2,388	98199,20	1,435	1	
Techmobil Cheb	obchod	2	0,015	575,60	0,008		
Technicoat	automobilový	19	0,144	9406,70	0,137		
Technometal	kovodělný	15	0,114	8969,70	0,131		
TEMAC	chemický	6	0,045	7659,70	0,112		
Těsnění a pružné elementy	chemický	113	0,857	80850,40	1,181		
Thermo star cz	stavebnictví	14	0,106	8135,30	0,119		
TI Group Automotive Systems	automobilový	24	0,182	53873,90	0,787		
Tomáš Kozel	potravinařský	29	0,220	11940,30	0,174		
TONAK	textilní	63	0,478	45828,60	0,670		
Trelleborg Fluid Solutions Czech Republic	automobilový	59	0,447	32248,70	0,471		
Unionplast-TS	chemický	6	0,045	1430,30	0,021		
Vagnerplast	stavebnictví	30	0,227	23481,50	0,343		
Valeo výměníky tepla	automobilový	185	1,402	134587,40	1,966	1	1
VarioTec	strojírenský	8	0,061	2637,80	0,039		
VEST-IZOL	automobilový	202	1,531	122435,30	1,789	1	
Vibracaustic CZ	kobodělný	13	0,099	43752,90	0,639		
Vímperská masna	potravinařský	1	0,008	815,10	0,012		
Vinekon	poradensví	34	0,258	26960,50	0,394		
VISHAY Electronic	elektrotechnický	4	0,030	733,60	0,011		
Voříšek	strojírenský	76	0,576	19271,40	0,282	1	
Výzkumný a vývojový ústav dřevařský	dřevozpracující	10	0,076	6075,60	0,089		
WICO B.G.M.	kovodělný	13	0,099	9669,70	0,141		
Wienerberger cihlářský průmysl	stavebnictví	3	0,023	690,80	0,010		
WILDEN CZECH	automobilový	15	0,114	9758,80	0,143		
WITTE Nejde	automobilový	2	0,015	482,40	0,007		
XAVEROV	potravinařský	29	0,220	4720,20	0,069		
YAZAKI WIRING TECHNOLOGIES CZECH	automobilový	9	0,068	5216,00	0,076		
Zálesí	zdravotnictví	2	0,015	372,30	0,005		
Zambelli-technik	kovodělný	83	0,629	26476,50	0,387	1	
ZÁRUBA M & K	potravinařský	8	0,061	4759,70	0,070		
Zdravotní ústav se sídlem v Č. Budějovicích	zdravotnictví	36	0,273	34820,20	0,509		
Zebra	polygrafický	1	0,008	474,80	0,007		
Zkušebna kameniva	stavebnictví	4	0,030	3140,30	0,046		
Zvánovec	stavebnictví	46	0,349	9015,10	0,132		

Firma	Oblast průmyslu	Počet měřidel		Tržby		Dotazník	
		absolutně (v ks)	relativně (v %)	absolutně (v Kč)	relativně (v %)	Odeslán	Vrácen
ZVVZ	chemický	6	0,045	10172,30	0,149	1	
Celkem	X	13193	100,000	6844084,90	100,000	34	20

Vysvětlivky:

Stálí zákazníci (s roční smlouvou nebo smlouvou na dobu neurčitou)

Akreditovaná kalibrační laboratoř	Obory měření																						
	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	plynné směsi	
OPTOKON Co., Ltd., spol. s r.o.																							
ORGREZ, a.s.																							
Pavel Čutka																							
Petr Bilavčík - PRIMA																							
REXIM, spol. s r.o.																							
SAFINA, a.s.																							
SOMEX servis spol. s r.o.																							
St.úst.jader.,chem.a biolog.ochrany,v.v.i.																							
Strojírenský zkušební ústav, s.p.																							
SVCS s.r.o.																							
SYNPO, akciová společnost																							
Synthesia, a.s.																							
ŠKODA VÝZKUM s.r.o.																							
TECHNICKÉ LABORATOŘE OPAVA, a. s.																							
Technické služby ochrany ovzduší Praha a.s.																							
TZÚS Praha, s.p.- ZÚLP																							
TZÚS Praha, s.p.																							
TERMOSONDY Kladno, spol. s r.o.																							
TM Technik s.r.o.																							
Trefil & Schomberg s.r.o.																							
TRINECKÉ ŽELEZÁRNÝ, a.s.																							
UNIMETRA, spol. s r.o.																							
ÚSTAV SILNIČNÍ A MĚST.DOPRAVY a.s.																							
V - NASS, spol. s r.o.																							
VÁHOSERVIS, s.r.o.																							
VF, a.s.																							

Definice klíčových zákazníků pomocí Paretova pravidla a výše jejich tržeb

	Firma	Tržby		
		absolutně (v Kč)	relativně (v %)	kumulativně (v %)
1	Automotive Lighting	381354,6	5,572031989	5,572031989
2	KYB Manufacturing Czech	286512,6	4,186280623	9,758312612
3	Aisan Bitron Czech	282437,8	4,12674308	13,88505569
4	Mecaplast CZ	255573,1	3,734218727	17,61927442
5	Aisin Europe Manufacturing Czech	235308,4	3,43812801	21,05740243
6	MADETA	193356,3	2,825159285	23,88256171
7	České aerolinie	186998,3	2,732261547	26,61482326
8	Jihočeská strojírenská	175360,5	2,562219823	29,17704308
9	s.n.o.p. cz	168487,4	2,461795879	31,63883896
10	GAMEX CB	156352,9	2,284496792	33,92333576
11	BRISK Tábor	136993,3	2,001630634	35,92496639
12	Valeo výměníky tepla	134587,4	1,966477651	37,89144404
13	ROTAREX Praha	134033,6	1,958385993	39,84983003
14	Kuboušek	124262,2	1,815614532	41,66544457
15	VEST-IZOL	122435,3	1,788921409	43,45436597
16	Plzeňský Prazdroj	120479,8	1,760349291	45,21471526
17	Pacovské strojírný	112304,2	1,640894314	46,85560958
18	Amtek Precision Engineering CR	106710,9	1,559169729	48,41477931
19	Tecnocap	98199,2	1,434803943	49,84958325
20	Fujikoki Czech	91200	1,332537532	51,18212078
21	Těsnění a pružné elementy	80850,4	1,1813179	52,36343868
22	Motor Jikov Group	77695	1,135213855	53,49865254
23	DOPLA PAP	75615,1	1,104824109	54,60347665
24	Magna Cartech	73616	1,075614945	55,67909159
25	Rodenstock ČR	68063,9	0,994492339	56,67358393
26	Aisan Bitron Louny	66186,6	0,967062814	57,64064674
27	FMP	55817,6	0,815559725	58,45620647
28	Severochema družstvo pro chemickou výrobu	55026,1	0,803994994	59,26202146
29	NovaTech CZ	54842	0,80130508	60,06150654
30	Groz-Beckert Czech	54252,1	0,792685959	60,8541925
31	TI Group Automotive Systems	53873,9	0,787160019	61,64135252
32	Elektroprof	52365,5	0,76512055	62,40647307
33	LIKTO	51020,2	0,74546416	63,15193723
34	Larm	47992,4	0,701224498	63,85316173
35	Parker-Hannifin	47203,4	0,689696295	64,54285802
36	Saint Gobain Advanced Ceramics	46300	0,676496576	65,2193546
37	Faurecia Interior System Bohemia	46024,4	0,672469741	65,89182434
38	TONAK	45828,6	0,669608876	66,56143322
39	Vibraacoustic CZ	43752,9	0,639280498	67,20071371
40	Kern-Liebers CR	43188,2	0,631029577	67,83174329
41	Kautex Textron Bohemia	42455,5	0,620323982	68,45206727
42	Fintes	41118,5	0,600788865	69,05285614
43	Alpla	40218,5	0,587638824	69,64049496
44	Pražské pivovary	39074,8	0,570928043	70,21142301
45	ATYS Bohemia	38829,4	0,567342465	70,77876547
46	Mikrona holding	37264,7	0,544480388	71,32324586
47	Zdravotní ústav se sídlem v Č. Budějovicích	34820,2	0,508763414	71,83200927
48	LPS Automotive	33653,8	0,49172096	72,32373023
49	BOHEMILK	33573,1	0,49054184	72,81427207
50	MESA	32253,8	0,47126534	73,28553741
51	Trelleborg Fluid Solutions Czech Republic	32248,7	0,471190823	73,75672824
52	MITSUBISHI ELECTRIC AUTOMOTIVE CZECH	32084,9	0,468797516	74,22552575

	Firma	Tržby		
		absolutně (v Kč)	relativně (v %)	kumulativně (v %)
53	MIELE TECHNIKA	30264,7	0,442202288	74,66772804
54	RAIV	30171,4	0,440839067	75,10856711
55	Faurecia Slovakia	28544,5	0,417068175	75,52563528
56	Strojárna Soběslav	27877,3	0,407319611	75,93295489
57	Ronal CR	27873,1	0,407258244	76,34021314
58	Vinekon	26960,5	0,393924102	76,73413724
59	Zambelli-technik	26476,5	0,386852302	77,12098954
60	Maso Planá	25680,7	0,375224743	77,49621429
61	SUSPA CZ	23905	0,349279712	77,845494
62	Š&L drůbežárna Vejprnice	23571,4	0,34440543	78,18989943
63	Vagnerplast	23481,5	0,343091887	78,53299131
64	SportRack	22620,2	0,330507297	78,86349861
65	Elektropoli-Galvia	22530,3	0,329193754	79,19269236
66	GAMA Group	22321,1	0,3261371	79,51882946
67	NAVEL	21456,3	0,313501371	79,83233084
68	Metaldyne Oslavany	21451,3	0,313428315	80,14575915
69	Fostron	21240,3	0,310345361	80,45610451
70	Barco manufacturing	21160,5	0,309179391	80,7652839
71	Schwan Cosmetics CR	20821,8	0,304230592	81,06951449
72	GPH	20802,5	0,303948597	81,37346309
73	Kiekert-CS	20500	0,299528722	81,67299181
74	Grammer CZ	19930,3	0,291204745	81,96419656
75	Showa Aluminium Czech	19829,4	0,28973048	82,25392704
76	Voříšek	19271,4	0,281577454	82,53550449
77	Envi-Pur s.r.o.	19239,5	0,281111358	82,81661585
78	Brzdové automobilové kotouče	18045,4	0,263664175	83,08028002
79	Domita – obchod	17979	0,262693994	83,34297402
80	Jemil SC	17832,8	0,260557843	83,60353186
81	FAB	17436,1	0,254761597	83,85829346
82	Keraplast	17102,5	0,249887315	84,10818077
83	FCT Electronic Czech	17005	0,248462727	84,3566435
84	Kalex František Knížek	16968,9	0,247935265	84,60457877
85	A. PÖTTINGER	16765,5	0,244963355	84,84954212
86	LABOMA mikrobiologická laboratoř	16564,7	0,242029435	85,09157156
87	Josa	16108,4	0,235362364	85,32693392
88	B a K production	15860,5	0,231740258	85,55867418
89	INPROMA	15054,6	0,219965126	85,7786393
90	Mlékárna Klatovy	14759,7	0,215656296	85,9942956
91	OLHO-Technik Czech	14755,5	0,215594929	86,20989053
92	Reis Robotics ČR-strojírenství	14195	0,207405376	86,4172959
93	HAAS Bohemia	13995	0,204483144	86,62177905
94	Legro plus	13052,1	0,190706284	86,81248533
95	Schedl Automotive System Service	12645,4	0,184763927	86,99724926
96	Gräther - tlakové lití	12465,5	0,182135379	87,17938464
97	KTW CZ	12188,2	0,178083706	87,35746834
98	Swietelský stavební	11951,3	0,174622322	87,53209067
99	Tomáš Kozel	11940,3	0,1744616	87,70655227
100	PLAMET	11742	0,171564207	87,87811647
101	Klein&Blažek	10845,4	0,158463844	88,03658032
102	Odkolek	10825,2	0,158168698	88,19474902
103	Draka Kably	10689,9	0,156191809	88,35094082
104	Alfmeier CZ	10473,9	0,153035799	88,50397662
105	Efko CZ	10300	0,150494919	88,65447154
106	Beli Base Company	10262,2	0,149942617	88,80441416
107	ZVVZ	10172,3	0,148629074	88,95304323
108	Indet Safety Systems	9938,7	0,145215908	89,09825914

	Firma	Tržby		
		absolutně (v Kč)	relativně (v %)	kumulativně (v %)
109	Hydraulika International	9905	0,144723512	89,24298265
110	WILDEN CZECH	9758,8	0,14258736	89,38557001
111	WICO B.G.M.	9669,7	0,141285506	89,52685552
112	Stavební geologie GEOTECHNIKA	9664,7	0,14121245	89,66806797
113	AKTIVIT	9633,6	0,140758043	89,80882601
114	PRYM CONSUMER CZ	9505	0,138879049	89,94770506
115	ČMKS – Lokomotivy	9415,1	0,137565506	90,08527057
116	Technicoat	9406,7	0,137442772	90,22271334
117	Konfekcion E-cz	9278,2	0,135565238	90,35827858
118	Zvánovec	9015,1	0,131721043	90,48999962
119	Technometal	8969,7	0,131057696	90,62105732
120	Monroe Czechia	8930,3	0,130482017	90,75153933
121	Kudrle	8645,4	0,126319298	90,87785863
122	PTR Strojní závod Třeboň	8595	0,125582896	91,00344153
123	Schering-Plough Central East	8354,6	0,122070373	91,1255119
124	Lear Corporation Czech	8329,4	0,121702172	91,24721407
125	Milan Král	8328,6	0,121690483	91,36890456
126	SOPO	8320,2	0,12156775	91,49047231
127	Collins	8300,8	0,121284293	91,6117566
128	Thermo star cz	8135,3	0,118866147	91,73062275
129	Michovský-Tools	7995	0,116816201	91,84743895
130	Fresenius Medical Care ČR	7779,8	0,11367188	91,96111083
131	TEMAC	7659,7	0,11191708	92,07302791
132	CENTES	7640,3	0,111633624	92,18466153
133	Alec jr	7484,9	0,10936305	92,29402458
134	PRECIOSA	7484,9	0,10936305	92,40338763
135	Fortell	7452,9	0,108895493	92,51228312
136	Freudenberg Mektec CZ	7380,7	0,107840568	92,62012369
137	Šlechta	7364,7	0,107606789	92,72773048
138	Knoflíkářský průmysl Žirovnice	7250,4	0,105936734	92,83366722
139	MISAN	7124,4	0,104095728	92,93776294
140	SANDVIK CHOMUTOV PRECISION TUBES	6970,6	0,101848532	93,03961148
141	Monitoring	6864,7	0,10030121	93,13991269
142	PRANO	6860,5	0,100239844	93,24015253
143	Swiss – form	6699,2	0,097883064	93,33803559
144	Kosyka	6650,4	0,097170039	93,43520563
145	Fontea	6635,3	0,096949411	93,53215504
146	HOPPE	6569,7	0,095990919	93,62814596
147	Bluetech	6500,8	0,09498421	93,72313017
148	PEKAST	6451,3	0,094260958	93,81739113
149	ESW Bohemia	6301,7	0,092075129	93,90946626
150	Výzkumný a vývojový ústav dřevařský	6075,6	0,088771546	93,99823781
151	Interpharma Praha	6050,4	0,088403345	94,08664115
152	MEMCO Česká republika	6032,8	0,088146189	94,17478734
153	Dřevozpracující družstvo	5984,9	0,087446314	94,26223366
154	Reo Trade	5935,3	0,086721601	94,34895526
155	HMB	5830,3	0,08518743	94,43414269
156	Kermi	5662,2	0,082731294	94,51687398
157	Hranipex Czech Republic	5597,5	0,081785952	94,59865993
158	ORFUS	5480,7	0,080079369	94,6787393
159	BOS Automotive Products CZ	5474,8	0,079993163	94,75873246
160	BROSE CZ	5445,4	0,079563595	94,83829606
161	KEB-EGE	5338,7	0,078004585	94,91630064
162	Kvartex	5300	0,077439133	94,99373978
163	Lesy České republiky	5219,3	0,076260012	95,06999979
164	YAZAKI WIRING TECHNOLOGIES CZECH	5216	0,076211796	95,14621158

	Firma	Tržby		
		absolutně (v Kč)	relativně (v %)	kumulativně (v %)
165	SINOP CB	5185,7	0,075769078	95,22198066
166	HSS Schmied	5177,3	0,075646344	95,29762701
167	Robert Bosch	5136,1	0,075044364	95,37267137
168	ept connector s.r.o.	5121	0,074823736	95,44749511
169	Hoerbiger Žandov	5029,4	0,073485354	95,52098046
170	MHS - tlakové lití	4780,7	0,069851559	95,59083202
171	Polovodiče	4775,6	0,069777042	95,66060906
172	INSTOP	4761,3	0,069568103	95,73017716
173	ZÁRUBA M & K	4759,7	0,069544725	95,79972189
174	XAVEROV	4720,2	0,068967584	95,86868947
175	ESPI Wiring,s.r.o.	4712,6	0,068856539	95,93754601
176	JIP-Papimy Větrní	4614,3	0,067420262	96,00496627
177	Nemak Czech Republic	4614,3	0,067420262	96,07238654
178	Ishimitsu Manufacturing Czech	4380,7	0,064007096	96,13639363
179	ELK Planá	4326,1	0,063209327	96,19960296
180	Povodí Vltavy	4310,1	0,062975548	96,26257851
181	META skladovací technika	4256,3	0,062189468	96,32476798
182	Jihotvar	4195	0,061293804	96,38606178
183	AGPI	4186,6	0,061171071	96,44723285
184	MICRO-EPSILON Czech Republic	4174,8	0,060998659	96,50823151
185	Severočeské vodovody a kanalizace	4064,7	0,05938997	96,56762148
186	Siemens Kolejová vozidla	4052,1	0,05920587	96,62682735
187	Sindat-Plzeň	4008,4	0,058567362	96,68539471
188	MONTZA	3950,4	0,057719915	96,74311463
189	FARMTEC	3889,9	0,05683594	96,79995057
190	DURA Automotive CZ	3855,5	0,056333316	96,85628388
191	Izol technik Czech České Budějovice	3758,8	0,054920417	96,9112043
192	OSTROJ	3699,2	0,054049593	96,96525389
193	Drosten CZ	3662,2	0,05350898	97,01876287
194	Meyster CZ	3595	0,05252711	97,07128998
195	BEHR Thermotronik Czech	3529	0,051562774	97,12285276
196	DETAIL CZ	3526,1	0,051520401	97,17437316
197	FMP LIGNUM	3450,4	0,050414337	97,22478749
198	Grena	3450,4	0,050414337	97,27520183
199	GARNEA	3425,2	0,050046135	97,32524797
200	Specialtools	3364,7	0,04916216	97,37441013
201	OSTACO	3320,2	0,048511964	97,42292209
202	Electronic Powersteering Components Europe	3300	0,048216819	97,47113891
203	Zkušebna kameniva	3140,3	0,045883417	97,51702233
204	Key Tec České Budějovice	3090,8	0,045160165	97,56218249
205	AC LAK	3050,4	0,044569874	97,60675237
206	BBH Tsuchiya	2920,2	0,042667501	97,64941987
207	Fischer Vyškov	2862,2	0,041820054	97,69123992
208	Duropack Bupak Papírna	2850,4	0,041647642	97,73288756
209	Outokumpu	2845,4	0,041574587	97,77446215
210	HEKO PLAST Werkzeugbau	2826,9	0,04130428	97,81576643
211	BEATA	2734,5	0,039954209	97,85572064
212	ALLPACK	2704,2	0,039511491	97,89523213
213	SSI Schäfer	2671,4	0,039032245	97,93426437
214	Moravské kovárny	2669,7	0,039007406	97,97327178
215	NOVEM Car Interior Design	2660,5	0,038872984	98,01214476
216	AGROSTROJ Pelhřimov	2640,3	0,038577838	98,0507226
217	MUBEA	2640,3	0,038577838	98,08930044
218	VarioTec	2637,8	0,03854131	98,12784175
219	Dentamechanik	2630,3	0,038431727	98,16627348
220	Christ Car Wasch	2599,2	0,03797732	98,2042508

	Firma	Tržby		
		absolutně (v Kč)	relativně (v %)	kumulativně (v %)
221	ASMO Czech	2591,6	0,037866275	98,24211707
222	OZT - obchodní zařízení Toužim	2579,8	0,037693863	98,27981094
223	LINDAB	2495	0,036454837	98,31626577
224	Krasl	2408,4	0,035189511	98,35145528
225	Jan Prantl - Masný průmysl	2210,1	0,032292118	98,3837474
226	SEVA-CB	2179,8	0,0318494	98,4155968
227	Rieter CZ	2173,1	0,031751506	98,44734831
228	Betotech	2115,1	0,030904058	98,47825237
229	PREOS-WEST	2059,7	0,0300946	98,50834697
230	Abacus Electric	2015,1	0,029442943	98,53778991
231	OSMA	1979,8	0,028927169	98,56671708
232	Alcan Děčín Extrusions	1955,5	0,028572118	98,5952892
233	Český úřad pro zkoušení zbraní a střel.	1955,5	0,028572118	98,62386131
234	ČZ Řetězy	1952,9	0,028534129	98,65239544
235	Schwan Stabilo CR	1916	0,027994977	98,68039042
236	HHW - Hommel Hercules Werkzeughandel CZ	1710,1	0,02498654	98,70537696
237	PML MVDr. Sechovcová	1710,1	0,02498654	98,7303635
238	Kunststoff-Fröhlich	1669,7	0,024396249	98,75475975
239	Faspro	1630,3	0,023820569	98,77858032
240	CSS spedition	1615,1	0,02359848	98,8021788
241	HIPO	1605,9	0,023464057	98,82564286
242	SD-1. strojírenská	1595	0,023304796	98,84894765
243	Flop - dopravní značení	1589,9	0,023230279	98,87217793
244	Plaston CR	1577,3	0,023046178	98,89522411
245	KSB Trade	1550,4	0,022653138	98,91787725
246	Agrozet České Budějovice	1530,3	0,022359454	98,9402367
247	Hofmeister	1530,3	0,022359454	98,96259615
248	Mario Čermák	1507,6	0,022027781	98,98462393
249	KORAN	1459,7	0,021327906	99,00595184
250	EDIKT	1449,6	0,021180333	99,02713217
251	AUSTIN Detonator	1446,2	0,021130655	99,04826283
252	Unionplast-TS	1430,3	0,020898338	99,06916117
253	Faurecia Lecotex	1415,1	0,020676248	99,08983742
254	PROF SFAR	1415,1	0,020676248	99,11051366
255	Rescue Technical and Training Institute	1415,1	0,020676248	99,13118991
256	Mediset-Chironax	1405,9	0,020541826	99,15173174
257	Kornet	1379	0,020148786	99,17188052
258	Amhenol-Tuchel Electric	1374,8	0,020087419	99,19196794
259	JOPP Automotive	1367,2	0,019976374	99,21194432
260	AirPlus	1289,9	0,018846932	99,23079125
261	České Dráhy	1274,8	0,018626303	99,24941755
262	AZ Pokorný	1230,3	0,017976107	99,26739366
263	MG-REAL s.r.o.	1230,3	0,017976107	99,28536977
264	IMG Bohemia	1220,2	0,017828534	99,3031983
265	OTIS Escalators	1212,6	0,017717489	99,32091579
266	D+G ELEKTRIK	1190,8	0,017398966	99,33831475
267	REMONST STAVEBNÍ	1187,4	0,017349288	99,35566404
268	Kovodružstvo Strážov	1180,7	0,017251393	99,37291544
269	Daikin Industries CR	1174,8	0,017165187	99,39008062
270	HBSW	1150,4	0,016808675	99,4068893
271	BTV plast	1093,3	0,015974378	99,42286368
272	Greiner packaging	1084	0,015838494	99,43870217
273	DUO CZ	1079,8	0,015777127	99,4544793
274	BMT CR	1064,7	0,015556499	99,4700358
275	BERA	1040,3	0,015199987	99,48523578
276	IDSC	995	0,014538101	99,49977389

	Firma	Tržby		
		absolutně (v Kč)	relativně (v %)	kumulativně (v %)
277	Dolomit	974,8	0,014242956	99,51401684
278	IGRO	955,5	0,013960961	99,5279778
279	MÜLLER	920,2	0,013445187	99,54142299
280	Steer-SV MB	919,3	0,013432037	99,55485503
281	Kratochvíl	911,8	0,013322453	99,56817748
282	Kukal & Uhlíř	885,7	0,012941102	99,58111858
283	Edscha Bohemia	872,3	0,012745312	99,59386389
284	Sauer Žandov	863	0,012609429	99,60647332
285	Sücker	858	0,012536373	99,61900969
286	JSP Internacional	853,8	0,012475006	99,6314847
287	TANY	825,2	0,012057127	99,64354183
288	AGRO-LA	815,1	0,011909554	99,65545138
289	Vimperská masna	815,1	0,011909554	99,66736094
290	Bína	774,8	0,011320725	99,67868166
291	VISHAY Electronic	733,6	0,010718745	99,6894004
292	PPB – PROSTEEL	709,2	0,010362233	99,69976264
293	JTEKT Automotive Czech Plzeň	695	0,010154754	99,70991739
294	Wienerberger cihlářský průmysl	690,8	0,010093387	99,72001078
295	NERIA	687,4	0,010043709	99,73005449
296	ALFA LAVAL	674,8	0,009859609	99,7399141
297	JWS-CZ	674,8	0,009859609	99,74977371
298	Autodružstvo Havlíčkův Brod	620,2	0,00906184	99,75883555
299	EGSTON SYSTEM ELECTRONIC	615,1	0,008987323	99,76782287
300	Primus CE	614,3	0,008975634	99,7767985
301	Gühring	610,1	0,008914267	99,78571277
302	Farma Mílná	595	0,008693639	99,79440641
303	Fojtl řeznictví a uzenářství	595	0,008693639	99,80310005
304	Kuliš a Jerie	595	0,008693639	99,81179368
305	Lasselsberger	595	0,008693639	99,82048732
306	LE&CO-Ing.Jiří Lenc	595	0,008693639	99,82918096
307	Sphere Czech	595	0,008693639	99,8378746
308	Jan Hort	592,4	0,008655649	99,84653025
309	ProMinent Systems	584,9	0,008546066	99,85507632
310	Techmobil Cheb	575,6	0,008410182	99,8634865
311	I.Kamenická	574,8	0,008398493	99,87188499
312	Ing. BOHUSLAV Ottomanský OSVIT SERVIS	564,7	0,00825092	99,88013591
313	Ekoplast Štáncel	557,1	0,008139876	99,88827579
314	Duke	552,9	0,008078509	99,8963543
315	Královopolská	540,3	0,007894408	99,9042487
316	CONTA	537,8	0,00785788	99,91210658
317	Denso Manufacturing Czech	535,3	0,007821352	99,91992794
318	WITTE Nejdek	482,4	0,007048422	99,92697636
319	Zebra	474,8	0,006937377	99,93391374
320	Autoprofi	455,5	0,006655382	99,94056912
321	ČKD Mobilní Jeřáby	410,1	0,005992036	99,94656115
322	PB Transfer	400,8	0,005856152	99,95241731
323	Pavel Charvát CHAS	400	0,005844463	99,95826177
324	AEG Electric Tools	395	0,005771407	99,96403318
325	Sahos	395	0,005771407	99,96980458
326	Zálesí	372,3	0,005439734	99,97524432
327	Cihelna Kinský	335,3	0,004899121	99,98014344
328	Hantinox	316	0,004617126	99,98476056
329	Tecmaplast CZ	316	0,004617126	99,98937769
330	FSC Plus	255,5	0,003733151	99,99311084
331	Panflex	245,4	0,003585578	99,99669642
332	Mika	226,1	0,003303583	100

Firma	Tržby		
	absolutně (v Kč)	relativně (v %)	kumulativně (v %)

Vysvětlivky:

Stálí zákazníci (s roční smlouvou nebo smlouvou na dobu neurčitou)
Další klíčoví zákazníci dle Paretova pravidla

Dotazník spokojenosti zákazníka

Vážení zákazníci,

v rámci uplatňování principu zaměření se na zákazníka získáváme informace, které by měly pomoci vyhodnotit Vaši spokojenost s našimi službami a odhalit případné nedostatky. Naším cílem je poskytovat kvalitní a spolehlivé služby a k tomu potřebujeme znát Váš názor nejen na dosavadní spolupráci, ale také náměty na vylepšení našich budoucích služeb.

Prosíme Vás tímto o pravdivé zhodnocení našich služeb, abychom mohli objektivně posoudit případné nedostatky a provést jejich nápravu tak, aby naše služby odpovídaly Vaším požadavkům.

Do čtverečku odpovídajícího vaší odpovědi vepište prosím křížek (v případě elektronického zpracování použijte písmeno x). U každé otázky máte prostor k vyjádření Vašeho názoru či doporučení.

Z jakého zdroje jste se dozvěděli o existenci naší firmy a o poskytovaných službách?

- internetový vyhledávač (google, seznam,..)
- www stránky Českého institutu pro akreditaci
- reference od našeho zákazníka
- reference od dovozce měřidel
- z jiného zdroje – napište prosím z jakého:

Uveďte prosím Váš obor činnosti

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | automobilový průmysl | <input type="checkbox"/> | potravinářství |
| <input type="checkbox"/> | elektrotechnický průmysl | <input type="checkbox"/> | stavebnictví |
| <input type="checkbox"/> | chemický průmysl | <input type="checkbox"/> | strojírenství |
| <input type="checkbox"/> | letecký průmysl | <input type="checkbox"/> | zdravotnictví |
| <input type="checkbox"/> | Obchod | <input type="checkbox"/> | ostatní:..... |

Hodnocení spokojenosti s podmínkami

Rychlost reakce na poptávku resp. objednávku

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | Nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | nemohu posoudit |
-

Dodací lhůta

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | Nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | nemohu posoudit |
-

Dodržení termínů dodání

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | Nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | nemohu posoudit |
-

Komunikace s našimi zaměstnanci

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | Nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | nemohu posoudit |
-

Cenové podmínky

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | Nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | nemohu posoudit |
-

Platební podmínky

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | Nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | nemohu posoudit |
-

Oblast kvalitativních podmínek

Spokojenost s kvalitou námi poskytovaných služeb

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | Nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | nemohu posoudit |
-

Spokojenost s rozsahem námi poskytovaných služeb

- | | |
|--------------------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše spokojen |
| <input type="checkbox"/> | spíše nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | Nespokojen |
| <input type="checkbox"/> | nemohu posoudit |
-

O jaké další služby byste měli případně zájem:

Spokojenost s nejistotami měření

- Spokojen
 - spíše spokojen
 - spíše nespokojen
 - Nespokojen
 - nemohu posoudit
-

Do následující tabulky vyplňte, jaká měřidla necháváte nejčastěji kalibrovat a jakou nejistotu měření u této kalibrace požadujete:

Měřidlo	Požadovaná nejistota měření

Spokojenost s poradenskou činností

- Spokojen
 - spíše spokojen
 - spíše nespokojen
 - Nespokojen
 - nemohu posoudit
-

Spokojenost se školením v oblasti metrologie

- Spokojen
 - spíše spokojen
 - spíše nespokojen
 - Nespokojen
 - nemohu posoudit
-

O jaká další školení byste měli zájem

Spokojenost s postupem při řešení případných stížností či reklamací

- Spokojen
- spíše spokojen
- spíše nespokojen
- Nespokojen
- nemohu posoudit

Která kritéria jsou pro Vás rozhodující při volbě dodavatele? Váhu důležitosti přiřadíte dle následující stupnice:

- 5 - rozhodující kritérium
- 4 - podstatné kritérium
- 3 - méně důležité kritérium
- 2 - nepodstatné kritérium
- 1 - kritérium není rozhodující

Kritérium	Bodové ohodnocení
kvalita služeb	
komplexnost služeb	
flexibilita dodavatele	
individuální přístup	
Komunikace	
Cena	
dodací lhůta	
Akreditace	
nejistoty měření	
kalibrace u zákazníka	
další kritéria:	

Náměty na zlepšování naší spolupráce (pokud máte více námětů, můžete využít druhou stranu tohoto listu):

Děkujeme za vyplnění tohoto dotazníku a těšíme se na další spolupráci.