

Projekt zvýšení spokojenosti zákazníků ve firmě Lubomír Uher - HARMONIE DESIGN

Lukáš Navrátil

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lukáš Navrátil**
Osobní číslo: **M12946**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zvýšení spokojenosti zákazníků ve firmě
Lubomír Uher – HARMONIE DESIGN**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teoretické poznatky v oblasti spokojenosti zákazníků.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu spokojenosti zákazníků.
- Vytvořte projekt zaměřený na zvýšení spokojenosti zákazníků.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BRADLEY, Nigel. Marketing research: tools and techniques. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2013, 527 s. ISBN 978-0-19-965509-0.
FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 8024703858.
KOTLER, Philip. Marketing. 1. vyd. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
SOLOMON, Michael R. Consumer behaviour: a European perspective. 4th ed. Harlow: Prentice Hall/Financial Times, 2010, 700 s. ISBN 978-0-273-71726-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michal Pilík, Ph.D.
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy; kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce počítovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

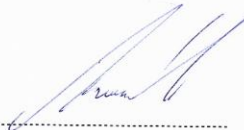
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2014



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je návrh projektu na zvýšení spokojenosti zákazníku ve firmě Lubomír Uher - HARMONIE DESIGN, zabývající se prodejem podlahovin a interiérového vybavení. Teoretická část se zabývá pohledem na problematiku chování zákazníka, teorií marketingového výzkumu a vybranými nástroji pro péči o zákazníka. Praktická část je věnována popisu společnosti a analýze spokojenosti zákazníků. Vychází z údajů zjištěných v rámci marketingového výzkumu a na jejich základě je vytvořen projekt pro zvýšení spokojenosti zákazníků firmy. Součástí projektu je i podrobení jednotlivých návrhů nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: zákazník, spokojenost, výzkum, projekt, komunikace, prodej, CRM

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is a proposal for increasing the customers satisfaction in the company Lubomír Uher – HARMONIE DESIGN, which deals with selling the floor coverings and interior furnishings. The theoretical part deals with the view of the issue of consumer behaviour marketing research theory and selected tools for customer care. The practical part is dedicated to the description of the company and analysis of customer satisfaction. It is based on data collected in the marketing research and based on this data the project was created to increase customer satisfaction. The project includes the submission of individual proposals of cost, time and risk analysis.

Keywords: customer, satisfaction, research, project, communication, sale, CRM

Velmi rád bych poděkoval panu Ing. Michalu Pilíkovi Ph.D. za cenné rady, věnovaný čas a odborné vedení mé diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval panu Lubomíru Uhrovi, majiteli firmy Harmonie Design za vstřícnost, čas strávený při konzultacích a spolupráci při tvorbě projektu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MARKETING A ZÁKAZNÍK	13
1.1 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ	14
1.1.1 Typologie zákazníků	16
1.1.2 Faktory ovlivňující chování zákazníků	18
1.2 ROZHODOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ.....	21
2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	23
2.1 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	23
2.1.1 Definování problému - zpracování projektu výzkumu	24
2.1.2 Analýza situace a určení zdrojů informací.....	24
2.1.3 Sběr informací	25
2.1.4 Analýza a interpretace informací	25
2.1.5 Závěrečná zpráva.....	26
2.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM	26
2.3 KVALITATIVNÍ VÝZKUM	27
3 PÉČE O ZÁKAZNÍKY	29
3.1 CRM - CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	30
3.2 INTERNETOVÁ PREZENTACE.....	33
3.3 INTERAKCE SE ZÁKAZNÍKEM.....	34
3.3.1 Prostředí prodejny	34
3.3.2 Prodejce.....	35
4 ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY LUBOMÍR UHER - HARMONIE DESIGN	39
5.1 PRODUKT.....	39
5.2 SLUŽBY	40
5.3 MÍSTO PRODEJE	40
6 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	41

6.1	DEFINOVÁNÍ HYPOTÉZ A CÍLE VÝZKUMU	41
6.2	PROJEKT VÝZKUMU	41
6.3	ANALÝZA SITUACE A URČENÍ ZDROJŮ DAT	43
6.4	SBĚR INFORMACÍ	43
6.5	ANALÝZA A INTERPRETACE INFORMACÍ.....	45
6.6	POZOROVÁNÍ.....	57
6.7	TEST PLATNOSTI STANOVENÝCH HYPOTÉZ.....	58
6.8	ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA.....	61
7	PROJEKT ZAVEDENÍ CRM SYSTÉMU	63
7.1	DEFINOVÁNÍ CÍLE PROJEKTU.....	63
7.2	PŘÍNOSY PROJEKTU	64
7.3	BARIÉRY PROJEKTU	65
7.3.1	Nedostatečná orientace na zákazníka.....	65
7.3.2	Odmítavý přístup ze strany zaměstnanců.....	65
7.3.3	Chyby ve sběru dat a segmentaci zákazníků	66
7.3.4	Technologické bariéry.....	66
8	PLÁN PROJEKTU	67
8.1	TVORBA STRATEGIE CRM.....	67
8.2	PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ	68
8.3	SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ A SBĚR DAT	68
8.4	VÝBĚR SOFTWAREVÉHO ŘEŠENÍ.....	69
8.4.1	Požadavky na funkce softwaru.....	70
8.4.2	Kritéria výběru	70
8.4.3	Vyhledávání dodavatele	72
8.4.4	Popis testovaných softwarů.....	74
8.4.5	Hodnocení a výběr	78
8.5	ŠKOLENÍ UŽIVATELŮ	80
8.6	KONTROLNÍ MECHANISMUS	81
8.7	ZKUŠEBNÍ PROVOZ	81
8.8	ZAHÁJENÍ PROVOZU	82
8.8.1	Měření efektivity zavedeného systému.....	82
8.9	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	83
8.9.1	Doba návratnosti investice	84
8.10	ČASOVÁ ANALÝZA	85
8.11	RIZIKOVÁ ANALÝZA	86
9	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	89
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	93
SEZNAM OBRÁZKŮ	94
SEZNAM TABULEK.....	95
SEZNAM GRAFŮ	96
SEZNAM PŘÍLOH.....	97

ÚVOD

Zákazník se v současnosti stává klíčem k úspěšnému působení firem. Jeho úloha je vyzdvihována a je považován za veškerý smysl podnikatelské činnosti. Spokojený zákazník zůstává firmě věrný a jeho udržení jí stojí méně času, sil a financí, než zisk zákazníka nového. Spokojený zákazník je často ochoten zaplatit vyšší cenu a zároveň předává své pozitivní zkušenosti svému okolí. Je snadné od něj získat jeho poznatky, pocity a zkušenosti s užíváním firemních produktů a pomáhá tak ke zlepšování a inovacím procesů ve firmě.

Pokud si firma uvědomí, jakou hodnotu pro ni zákazník představuje, jedná se o výrazný krok v procesu jeho uspokojení. Porozumění a kontakt se zákazníkem přináší drahocenné informace o jeho preferencích, pocitech a spokojenosti. S těmito poznatky je nutné pracovat a budovat vzájemný vztah, který přináší prospěch oběma stranám. Jakékoliv chyby mohou tento vztah narušit a zvyšují riziko odchodu ke konkurenci.

V období, které je stále ovlivňováno negativními dopady ekonomické situace na světových trzích, je téma zvýšení spokojenosti zákazníků velmi aktuální. Většina velkých firem má ve své strategii zahrnutu i strategii řízení vztahů se zákazníky. Současná tržní situace však nasvědčuje tomu, že malé a střední firmy musí, pakliže chtějí být úspěšné, tuto strategii následovat.

Tato diplomová práce si klade za cíl, vytvořit na základě analýzy současného stavu spokojenosti zákazníků firmy Lubomír Uher - HARMONIE DESIGN, projekt pro zvýšení jejich spokojenosti. Tento projekt by měl firmě pomoci se získáním informací o spokojenosti zákazníků s její nabídkou a službami. Zároveň také představit možná řešení, která by úroveň spokojenosti zákazníků zvýšila.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING A ZÁKAZNÍK

Cílem marketingu je tvorba vzájemného vztahu mezi firmou a zákazníkem, který přináší oběma stranám prospěch. Děje se tak zejména, pokud je zákazníkovi poskytována nejvyšší možná hodnota. Marketing není jen vědou o reklamě, nebo o samotném prodeji. Je třeba jej chápat jako proces vedoucí k uspokojování potřeb zákazníků. Úkolem marketingového specialisty je porozumět těmto potřebám, preferencím a přáním na jedné straně a snaha o jejich maximální uspokojení na straně druhé. Spokojený zákazník si s firmou vytváří dlouhodobý vztah. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 25)

V moderní marketingové teorii je právě důraz kladený na potřeby zákazníka největším vývojovým krokem v porovnání s klasickou teorií z minulosti. Od začátku minulého století se objevilo velké množství nejrůznějších marketingových koncepcí. Zpočátku převažovaly prodejní koncepce, které na první místo kladly zájmy samotných prodejců, snaha byla orientovaná na kvantitu prodeje. Od přelomu 70. a 80. let došlo k postupnému přesunu pozornosti k zákazníkovi, vytváření vzájemných vztahů, zkvalitnění služeb a získávání informací o jeho přáních a preferencích. (Šumberová a Kozák, 2003, s. 10-16)

V dřívějších dobách bylo pro obchodníky snazší udržet si přehled o potřebách svých zákazníků. Jejich počet byl omezený, znali jejich návyky, oblíbené produkty a další skutečnosti. V moderní době, kdy se obchodníkům otevírají nové trhy, rozšiřuje se infrastruktura a komunikační kanály, čímž je proces poznání zákazníka obtížnější. „Veškeré smysluplné konání obchodníka musí začít úvahami o zákazníkovi, o tom jaký je, v jaké konkrétní situaci se nachází, jaké je jeho chování, čím je determinováno, jaká jsou jeho přání a očekávání, jaký může být jeho přínos či hodnota pro firmu.“ (Zamazalová, 2009, s. 66)

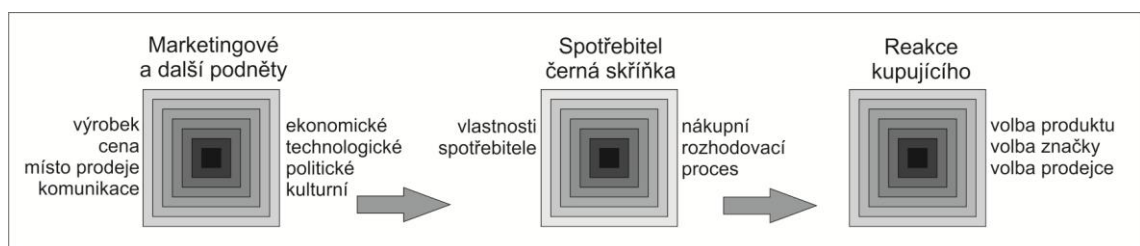
Ze zákazníka se stala klíčová postava prodeje a mělo by mu tak být téměř vše podřízeno. Ne každý obchodník si uvědomuje, že může mít výborné prodejní schopnosti a dovednosti, ale bez zákazníků mu budou k ničemu. Pokud prodejce preferuje svůj prospěch na úkor užítka zákazníka, nemá šanci na dlouhodobý úspěch. Zákazník neplatí pouze za výrobek, informaci, nebo službu, ale za užitek, který mu předmět nákupu přináší. O toho by se měla odvíjet i nabídka firmy. Proto, aby nabídka zákazníka uspokojila v nejvyšší možné míře, je potřeba znát jeho přání a potřeby. (Filipová, 2006, s. 59)

1.1 Nákupní chování zákazníků

Pro porozumění chování zákazníků a následné zvolení optimálních nástrojů marketingového mixu, je důležité uvědomit si, jaká je role osoby, se kterou obchodní firma přichází do styku. Jejich role mohou být různé:

- Spotřebitel - je chápán, jako osoba, využívající produkty pro svou vlastní konečnou potřebu.
- Zákazník - osoba, která fyzicky, nebo virtuálně projevuje zájem o nabídku, produkci a služby firmy a vstupuje s ní do jednání.
- Nakupující - ze zákazníka se mění na nakupujícího od okamžiku uskutečnění nákupu. Nemusí být totožný s osobou spotřebitele. Nakupující může produkty nakupovat pro někoho jiného, kdo je v konečném slova smyslu jejich spotřebitelem. (Zamazalová, 2009, s. 67)

Spotřebitel je nucen každý den realizovat několik nákupních rozhodnutí. Chování každého z nich je individuální. Liší se od sebe nákupní chování mužů a žen, nebo starší a mladší generace. Stejně tak mohou být rozdílné motivy, které spotřebitele k nákupu vedou. Marketingoví odborníci firem se snaží nákupní chování studovat a dozvědět se, co je ovlivňuje, předvídat jejich reakce a vytvářet účinné nástroje pro jejich stimulaci. Výchozím bodem pro pochopení problematiky je model nákupního chování spotřebitelů zachycený v obrázku č. 1. Mysl spotřebitele je nazývána „černou skříňkou“. Do ní vstupují marketingové podněty tzv.4P: product (výrobek), price (cena), place (místo prodeje), promotion (komunikace). Další podněty zahrnují události z okolí: ekonomické, technologické, politické a kulturní. Tyto vstupy jsou v černé skřínce zpracovávány a přetvářeny na reakce spotřebitele, které lze pozorovat. Příkladem je volba značky, volba prodejny, stanovení rozpočtu pro nákup, výběr konkrétního zboží, atd. Tvorba reakcí je ovlivněna vlastnostmi spotřebitele. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 270)



Obr. 1. Model nákupního chování spotřebitele (Kotler a Armstrong, 2004, s. 270)

Nákupní chování chápeme jako chování konečných spotřebitelů, zahrnující nejenom jednotlivce ale i domácnosti, které pro svou potřebu nakupují zboží a služby. Dohromady tvoří spotřební trh. „Jedním ze způsobů, jak nahlížet na chování spotřebitele, je úvaha o tom, do jakých rolí se spotřebitel může zapojit.“ (Solomon, 2010, s. 6) Například v rodinách rozlišujeme pět spotřebitelských rolí:

- Iniciátor - návrh na nákup daného zboží vychází od něj
- Ovlivňovatel - připomínky, rady a názory této osoby, ovlivňují zbytek rodiny
- Rozhodovatel - má hlavní slovo při konečném rozhodnutí, zda zboží koupit či nikoliv
- Kupující - provádí samotný nákup zboží nebo služby
- Uživatel - osoba, která zakoupené zboží nebo službu využívá

Jednotlivé role mohou splývat a být tak zastávány jedním členem rodiny. Velkou roli zde hraje věková skladba rodiny, příjem jejích členů i přirozené duševní vlastnosti. V posledních letech přibývá dětských zákazníků, vystupujících v roli rozhodovatelů a kupujících. S růstem vývoje moderních technologií a dostupnosti nákupních příležitostí, se zákazník stává náročnějším, jelikož je jeho možnost výběru vysoká. Tím, že není závislý na jednom prodejci, ale především díky internetu může zboží zakoupit prakticky odkudkoliv, roste i jeho moc směrem k prodejci. Je tak schopen lépe a snadno využít všech svých možností. (Zamazalová, 2009, s. 68)

V posledním desetiletí je pro firmy čím dále složitějším úkolem získat loajalitu zákazníků. Dostupnost nákupních možností, rozvoj internetového prodeje i další faktory mají za následek skutečnost, že se spotřebitelé stávají multiloajálními. Nosí u sebe věrnostní kartu firmy, ale takových karet mají ve svých peněženkách mnoho. Svou loajalitu volí podle aktuálních potřeb. Podstata tohoto jevu sahá do fungování rodinného života spotřebitelů. Mnohem častěji dnes existují neúplné rodiny, nebo rodiny, které vzniknou až na několikátý pokus. Často jsou tak členové rodiny jen v částečném příbuzenském vztahu, nebo v něm nejsou vůbec. Tyto faktory mají za následek, že podpora loajality je menší, naopak často dochází k oportunistickému využívání příležitostí. Loajální chování typické v pospolitě rodině není v jejich členech přirozeně podporováno a je nevědomě přenášeno i do nákupního chování. (Lehtinen, 2007, s. 143)

1.1.1 Typologie zákazníků

Prodejce se každý den setkává se zákazníky, kteří se svým vystupováním a svou osobností značně liší. Neměl by tak volit pouze jeden přístup, ale být schopen reagovat na chování a vystupování jednotlivých zákazníků. V průběhu krátkého prodejního rozhovoru není čas na dlouhodobá pozorování a podrobný psychologický rozbor. Pokud má prodejce základní znalosti o typologii zákazníků, může ve velmi krátkém časovém intervalu zařadit zákazníka do jednotlivé kategorie a okamžitě tak zvolit účinný prodejní postup. Ne vždy je možné typ zákazníka určit naprosto přesně, jde jen o orientační zařazení pro zjednodušení. Ani poté, co prodejce zařadí zákazníka do určité kategorie, by neměl přestat sledovat a vnímat jeho chování a reagovat na změny a aktuální pocity. V literatuře se objevuje nesčetně mnoho typologických rozlišení osobnosti zákazníka. V této práci je pro rozdělení využito dvou charakteristik a to zda je zákazník vůči prodejci přátelský či nepřátelský a zda je submisivní či dominantní povahy. Na základě těchto charakteristik jsou stanoveny 4 typy osobnosti:

- **Přizpůsobivý typ (přátelský a submisivní)** - je vstřícný, laskavý, přátelský, s potřebnou dávkou tolerance, pozorně naslouchá. Je však snadno ovlivnitelný, nemá rád riziko a nejistotu. Snaží se nevybočovat. Pro jeho řeč těla je typický malý oční kontakt, nejistá gestikulace, vytváření bariér. Snaží se vyhýbat konfliktu a často ustupuje. Prodejce by v takovém případě měl zvolit přátelské chování, snažit se podpořit zákaznickou důvěru ve svou osobu, vytvářet pozitivní atmosféru hovoru a být trpělivý.
- **Byrokratický typ (nepřátelský a submisivní)** - preferuje řád, dodržování postupů, nedůvěřuje, podezívá, je kritický a uzavřený. Často má problémy se rozhodnout, neriskuje, je opatrný, prověřuje si informace, dodržuje pokyny. Je na pohled nervózní, uzavřený, udržuje si odstup a vyhýbá se přímému očnímu kontaktu. Své výhrady nerad říká do očí, ale řeší je až mimo konverzaci. Nevyhledává střety. Prodejce musí zachovat klid, být trpělivý a postupovat pomalu. Svá tvrzení by měl podkládat fakty, dodržovat předpisy a stanovené postupy.
- **Autoritativní typ (nepřátelský a dominantní)** - chce mít převahu, má pravdu v každé situaci, je podezřívavý, hádá se, vše zná nejlépe. Často zastrašuje a dává najevo svou moc. Většinou dodržuje slovo, je dogmatický. Jeho gesta jsou sebevědomá, vstupuje do osobního prostoru ostatních. Vyvolává konflikty, nebojí se jít do ostrých střetů.

tů s oponentem, zaujímá pozici mocného člověka. Prodejce by měl zachovat profesionalitu, jednat přiměřeně asertivně. Důležité je získat zákaznickou důvěru a mluvit fakticky a bez emocí.

- Tvořivý typ (přátelský a dominantní) - Jedná korektně, s respektem k názorům druhých. Převládá u něj tolerance a takt. Nenechá se ovlivnit, jedná racionálně, dělá rozhodnutí a bez problémů nese riziko. Vystupuje sebevědomě, ale bez známek agrese. Je otevřený, konflikty nevyvolává, ale nebojí se jich. Stojí si za svým názorem, pokud mu není vyvrácen fakty. Prodejce by měl vystupovat přátelsky a otevřeně, nechat rozhodnutí na zákazníkovi, používat logické argumenty. Nenutit zákazníka a nepřemlouvát jej. (Filipová, 2006, s. 64-67)

Na chování zákazníků je možné nahlížet také z několika přístupů. Ty představují rozdílné pohledy, vytvořené na základě faktorů, které jsou u spotřebitele dominantní. Žádný z modelů nelze považovat za pravdivější, logičtější nebo vhodnější než ostatní. Vše je závislé na konkrétní situaci a osobě spotřebitele. Typy přístupů jsou následující:

- Racionální - je založen na pohledu na spotřebitele jako na rozumnou bytost, rozhodující se dle svého racionálního uvažování, porovnání přínosů z kupního rozhodování, ceny, příjmů a dalších hledisek.
- Psychologický - předpokládá, že při nákupním chování jedince se uplatňují psychologické faktory, které způsobují přeměnu vnějších podnětů na konkrétní odezvu. V úvahu připadají pouze měřitelné proměnné. Považuje některé druhy chování za naučené.
- Sociologický - udává, že dominantním prvkem v chování zákazníka je sociální prvek. Ten je podložen úsilím o získání uznání a společenského statusu. Chování je tedy ovlivněno působením referenčních skupin.
- Komplexní - je nejucelenějším modelem, eliminujícím slabiny předešlých modelů. Již nebere v úvahu další faktory, které by se podílely na formování chování spotřebitele. V jeho rámci se objevuje několik dílčích přístupů, například model Černé skříňky. (Zamazalová, 2009, s. 70-71)

1.1.2 Faktory ovlivňující chování zákazníků

Na chování zákazníků mají značný vliv i některé faktory, které budou dále blíže specifikovány. Jedná se o faktory, které s osobou zákazníka souvisejí a mohou i nemusí být viditelné na první pohled. Kotler a Armstrong (2004, s. 271) je rozdělují na kulturní, společenské, osobní a psychologické faktory.



Obr. 2. Faktory ovlivňující chování spotřebitele (Kotler a Armstrong, 2004, s. 271)

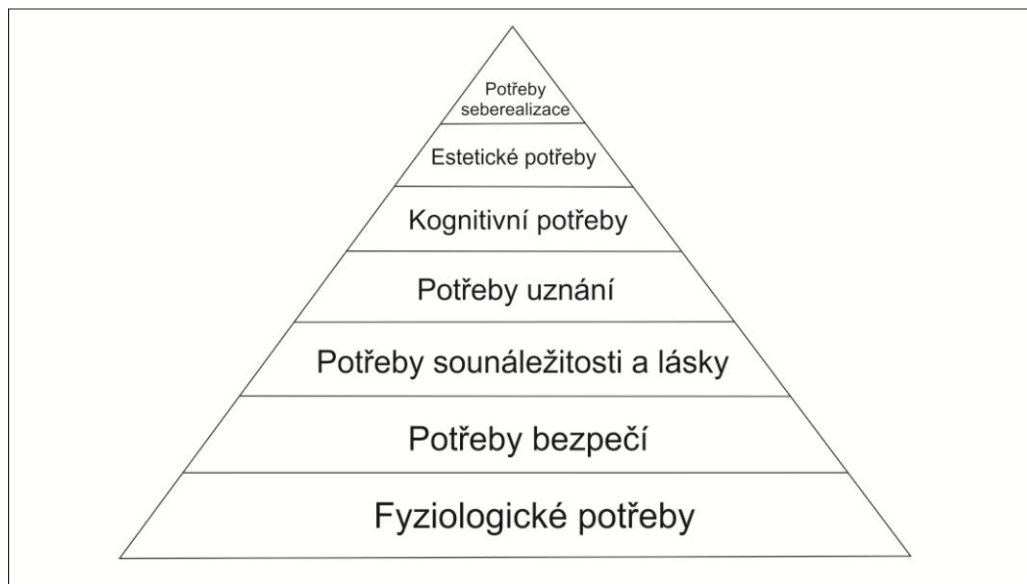
Kulturní faktory mají na spotřebitelovo chování značný vliv. Úkolem pracovníků marketingu je pochopit, jakou úlohu sehrávají kultura, subkultura a společenská třída. „Kultura je soubor základních hodnot, vnímání společnosti, přání a chování, které jedinec přejímá od rodiny a dalších společenských institucí.“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 271) Vliv kultury je součástí života člověka již od dětství. Dítě je vychovááno a ovlivňováno kulturním prostředím, které se může v různých částech planety lišit. I proto je z hlediska marketingu žádoucí, přizpůsobit se těmto rozdílům. Každá kultura je složena z dílčích subkultur, jejichž členové jsou si svými postoji, názory, situací, nebo životní zkušeností podobní a sdílejí stejný hodnotový systém. Často jsou tyto skupiny vymezeny náboženstvím, národností, rasou, místem pobytu atd. I tyto subkultury tvoří důležité segmenty trhu a vzhledem k jejich rozdílnosti vůči jiným subkulturám, se jim marketingové nástroje přizpůsobují na míru. Prakticky každá společnost má svou strukturu společenských tříd. Jsou to poměrně stálé skupiny, jejichž příslušníci mají podobné hodnoty, zájmy, chování, vzdělání, zaměstnání a především ekonomický potenciál. Tyto třídy mají svá specifika v preferencích.

Společenské faktory zahrnují příslušnost jednotlivce ke skupině a jeho touhu po získání postavení a společenského statusu. Jeho chování je skupinami ovlivněno. Pokud se jedná o přímé ovlivnění, hovoříme o členských skupinách. Naopak referenční skupiny působí nepřímě a tvoří spíše jakési opěrné body pro utváření vlastních postojů. Každý jedinec má své aspirační cíle, tedy přání stát se členem určité skupiny. Síla skupiny obvykle roste, je-li v jejím čele uznávaný vedoucí. Základním společenským faktorem je působení rodiny. Rodina je považována za nejsilnější spotřebitelskou organizační jednotku. Role jednotlivých členů rodiny v nákupním rozhodování se liší a již byly v této práci popsány. Jedinec patří do několika skupin najednou. Jeho pozici v nich vyjadřuje role a status. Role je vymezena činnostmi, které od jedince skupina očekává (manžel, otec, ...). Každá role s sebou přináší status, který je s ní v rámci skupiny spojen.

S chováním kupujících se pojí také jejich osobní faktory. Jsou jimi například věk a fáze života, zaměstnání, jeho ekonomická situace, životní styl, osobnost a pojetí sebe sama. S přibývajícím věkem se mění spotřebitelské zvyklosti. To platí i pro fázi života jednotlivce i skupiny, jimiž si procházejí. V marketingu se často cílové skupiny rozdělují podle věku nebo fáze života a poté jsou pro ně vybírány vhodné produkty. Situace se neustále vyvíjí, a proto jsou skupiny upravovány, nebo jsou vytvářeny nové. Dvěma faktory, které spolu úzce souvisí, jsou zaměstnání a ekonomická situace. Pokud má jedinec stále zaměstnání a ekonomicky stabilní pozici, dá se předpokládat, že jeho nákupní chování bude uvolněnější, může uvažovat o nákupu dražšího zboží. Marketingová oddělení pečlivě sledují vývoj ekonomické situace a mohou tak svou produkci a cenu upravovat. Jedním z nejsledovanějších faktorů posledních let je bezesporu životní styl. Ten jednotlivci vyjadřují svými aktivitami, zájmy a názory. Určuje chování člověka a jeho kontakt s okolním světem. Existuje mnoho teorií, které klasifikují jednotlivce na základě jejich životního stylu. Pomáhají tak zjednodušit a zpřehlednit situaci a účinně segmentovat potenciální trhy. Každý člověk je jedinečnou osobností, která specificky vnímá sebe sama. Osobnost je soubor psychologických charakteristik, které mají za následek trvalé reakce na okolí jedince. Koncepční zkoumání osobnosti může být prodejčům nápomocno při tvorbě marketingové strategie v daném segmentu.

Psychologickými faktory jsou motivace, vnímání, učení, přesvědčení a postoje. Spotřebitelé mají neustále mnoho potřeb. Jedná se o potřeby biologické i psychologické. Potřeba se s rostoucí intenzitou stává pohnutkou, která vede ke snaze ji uspokojit. Přední psychologo-

vé vytvořili mnoho teorií lidské motivace. Například Abraham Maslow se zabýval otázkou, proč lidé reagují na určité potřeby v určitém okamžiku, nebo proč se potřeby různých lidí liší? Došel k názoru, že lidské potřeby tvoří určité hierarchické uspořádání od nejnaléhavějších až po ty nejméně naléhavé. Tyto potřeby zahrnul do tzv. Maslowovy pyramidy potřeb, znázorněné na obrázku 3.



Obr. 3. Maslowova pyramida potřeb (Vysekalová, 2004, s. 18)

Jedinec se snaží uspokojovat nejprve ty nejdůležitější potřeby. Pokud se mu to povede, motivační schopnost této potřeby se ztrácí a jeho pozornost se posouvá dále. Motivace představuje ochotu jedince jednat. Jeho skutečné jednání však závisí na jeho osobním způsobu vnímání aktuální situace. Pomocí vnímání lidé získávají informace, které následně vybírají, třídí a tvoří tak obraz okolního světa. Vnímání podnětů okolí může být různé. Existují tři procesy vnímání, kterými jsou selektivní pozornost, selektivní zkreslování a selektivní paměť. Chování jedince se postupem času mění i díky nově nabytým zkušenostem, které získává učením. Odborníci se shodují, že lidské chování je z větší části dáno právě učením se. Na základě jednání a učení si člověk vytváří přesvědčení a postoje. Přesvědčení je mínění, které o určité skutečnosti získává. Některá negativní přesvědčení mohou mít negativní vliv na prodej výrobku a marketingové oddělení by se mělo pokusit je pomocí kampaně změnit. Obtížně ovlivnitelné jsou však postoje. Jedná se poměrně konzistentní hodnocení a názor na určitou situaci nebo věc. Pro firmu je často jednodušší, než snaha o změnu postoje zákazníka, přizpůsobení nabídky jeho postojům.

1.2 Rozhodování zákazníků

Vědecký výzkum dokazuje, že běžný zákazník zakládá svá rozhodnutí na racionálním rozhodování. Nákupní rozhodovací proces není ohraničen pouze realizací nákupu. Z pohledu marketingu je nezbytné, zaměřit se na celý rozhodovací proces jak nákupu předcházející, tak plynoucí i po něm. Spotřebitelé v tomto procesu procházejí několika fázemi, které jsou sestaveny do modelu nákupního rozhodovacího procesu. (Solomon, 2010, s. 315)

Model rozhodování je rozdělen do pěti stádií:

- V prvním stádiu zákazník rozpoznává své potřeby. Potřeby jsou vyvolány dostatečně intenzivními vnitřními pohnutkami. Zde se výrazně projevují dílčí odlišnosti jedinců, způsobené rozdílným životním stylem, postoji, psychologickými vlastnostmi nebo motivací. Silnými determinanty jdou také vlivy prostředí (kulturní či rodinné). Svou roli hrají i zkušenosti či získané informace.
- V dalším stádiu se zákazník zaměřuje na vyhledávání informací o nabídce na trhu. Zde se naplno spoléhá na zkušenosti a informace nabyté v minulosti v kombinaci s působením vnějších zdrojů. Zdroje mohou mít charakter osobní, komerční, veřejné či empirické. Je-li potřeba naléhavá, bude čas věnovaný této fázi výrazně kratší.
- Získané informace ve třetím stádiu dále hodnotí a volí optimální varianty. Spotřebitelé používají mnoho hodnotících procesů, což marketingovému oddělení značně komplikuje cestu za pochopením, jak spotřebitel informace zpracovává. Hodnocením se u spotřebitele vytváří postoj k nabídce jednotlivých firem. Způsob hodnocení je dán osobností hodnotitele a okolnostmi konkrétní nákupní situace. V některých případech jedná logicky, jindy intuitivně.
- V předposledním čtvrtém stádiu dochází k rozhodnutí a volbě varianty. Již v předchozí fázi si vytvořil určité nákupní záměry. Tyto záměry mohou být ještě ovlivněny neočekávanými událostmi, nebo odlišnými postoji okolí. Z toho plyne, že záměr vždy nemusí odpovídat konečnému rozhodnutí.
- V pátém stádiu zákazník vyhodnocuje své rozhodnutí. Porovnává kladné a záporné stránky volby a uvažuje, zda ji bude v budoucnu opakovat či nikoliv. To závisí na míře jeho uspokojení. Ta je dána poměrem mezi očekáváním a skutečným výkonem produktu. (Foret, 2006, s. 79-80)

Dobu trvání jednotlivých fází ovlivňuje charakter nákupu, případně jeho priorita. Pokud se jedná o rutinní nákup, budou pravděpodobně některé fáze vypuštěny. Naopak, pokud jde o nákup s vysokou mírou priority, bude jednotlivým fázím věnován dostatečný časový prostor. Na konci téměř každého nákupního procesu dochází k tzv. kognitivní disonanci. Lze ji charakterizovat jako „negativní duševní rozpoložení, do něhož se kupující někdy po nákupu dostává.“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 291) Je to dáno skutečností, že zakoupený výrobek může mít i slabé stránky, ať už funkční, vzhledové, nebo i v podobě vyšší ceny. Kupující pak uvažuje, zda by mu volba jiné značky, nebo produktu nepřinesla vyšší míru uspokojení.

2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Pojmem marketingový výzkum se rozumí všechny činnosti, sloužící ke sběru a získávání informací. Požadované informace jsou specifikovány podle vhodnosti k řešení stanovených problémů. Pro zajištění odpovídajících výsledků jsou vytvářeny metody sběru informací, řídí proces sběru dat, analyzují se výsledky a interpretují zjištěné poznatky. (Malý, 2008, s. 6)

Cílem marketingového výzkumu je získat relevantních a objektivních informací o stavu a situaci na trhu. Zásadní jsou především informace o zákazníkovi. Jsou jimi například věk, vzdělání, preferovaná značka, spokojenost, nebo přání. Pomocí získaných informací je firma schopna zefektivnit svou komunikaci se zákazníky, upravovat nabídku a zavádět inovativní řešení. Znalost zákazníka je významnou konkurenční výhodou. (Foret, 2006, s. 93) „V první řadě musíme vědět, kdo jsou naši klíčoví zákazníci a v druhé řadě je musíme natolik znát, abychom s nimi mohli efektivně komunikovat.“ (Bureš a Řehulka, 2001, s.16)

2.1 Proces marketingového výzkumu

Na rozdíl od minulosti, kdy obchodník přicházel se zákazníky do styku pravidelně, jejich počet byl menší a vztahy byly mnohdy velmi blízké, dnešní geograficky rozšířené trhy přináší množství nových zákazníků, jejichž nákupní chování a rozhodování obchodník nezná. Pro získání informací o trhu a zákazníkovi je proto potřeba proces výzkumu ucelit. Nedostatek plánování je v jakémkoliv výzkumu okamžitě patrný. Je typický ztrátou důležitých myšlenek, nerovnováhou mezi pokrytím zkoumaného problému a výsledky. Špatně naplánovaný výzkum vede k zavádějícím informacím. (Bradley, 2013, s. 347)

Proto je marketingový výzkum procesem zajišťujícím informace systematicky, objektivně a s propracovanými postupy. Malý (2008, s. 11-13) rozděluje proces marketingového výzkumu do pěti kroků:

1. Definování problému - zpracování projektu výzkumu
2. Analýza situace a určení zdrojů informací
3. Sběr informací
4. Analýza a interpretace informací
5. Závěrečná zpráva - řešení problémů

2.1.1 Definování problému - zpracování projektu výzkumu

Jde o jednoznačně nejdůležitější a často nejobtížnější krok celého procesu. Stává se klíčovým okamžikem výzkumu. Pokud se nepodaří přesně vymežit problém, jsou získané informace pro marketingové oddělení téměř bezcenné. Riziko, že jejich vypovídací schopnost bude zavádějící, by bylo vysoké. „Dobře definovaný problém je na půl vyřešený problém.“ (Malý, 2008, s. 11) Předmětem marketingového výzkumu je většinou určitý socioekonomický problém. Důležitou roli zde hraje spolupráce marketingových manažerů a analytiků. Po řádném definování problému je vhodné stanovit cíl výzkumu. Cíle mohou mít různé podoby. Cílem explorativního výzkumu je předběžné shromáždění informací, které napomáhají k definování problému a odhadu hypotéz. Deskriptivní výzkum kvalifikovaně popisuje marketingové problémy, případně tržní situaci. Kauzální výzkum testuje hypotézy o příčinných a následných vztazích. Poslední fází je vytvoření projektu výzkumu. Jeho obsahem jsou všechna fakta vztahující se k výzkumnému úkolu, cíl výzkumu, metodika a techniky výzkumu, výběrové soubory, termíny a náklady výzkumu. (Foret a Stávková, 2003, s. 20-21)

2.1.2 Analýza situace a určení zdrojů informací

Po úspěšné realizaci prvního kroku, je vhodné provést analýzu informací. Stanovit, které informace budou pro výzkum potřeba, které jsou již dostupné a které je třeba naopak získat. Informace jsou předpokladem úspěšné marketingové činnosti. Informovanost otevírá firmě nové příležitosti, eliminuje riziko, usnadňuje rozhodování. Předpokladem je však výběr těch správných a kvalitních. Informace lze získávat ze dvou zdrojů. Primární informace jsou získávány v rámci daného výzkumu za konkrétním cílem a potřebami zadavatele. V minulosti zatím nebyly v této formě nikde prezentovány. Sekundární informace, které byly již za nějakým účelem shromážděny. Jsou veřejně dostupné. Jejich získání bývá zpravidla méně nákladné než získání primárních informací. Podle typu informací, jsou rozděleny na kvantitativní, tedy informace vyjadřující hodnoty veličin a kvalitativní, které zkoumané jevy charakterizují. Tyto jevy nejsou měřitelné. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 82-84)

2.1.3 Sběr informací

V tomto kroku je zahájen samotný výzkum. Tento proces obsahuje shromažďování dat, které je prováděno buď pomocí interních pracovníků, nebo je svěřeno odborné externí firmě. Tato část marketingového výzkumu představuje z hlediska nákladů pro firmu největší zátěž. Pracovníci marketingu musí důkladně sledovat celý průběh získávání informací a správnost výběru respondentů, jelikož právě sběr informací nejčastěji podléhá chybám, které mají za následek zkreslení výsledků. Nejčastějšími chybami jsou chyby způsobené tazatelem, který kladl otázky nesprávným způsobem. Dále neadekvátní odpovědi, které jsou mnohoznačné, neúplné, nebo chybí úplně. V některých případech jsou odpovědi respondentů dokonce protichůdné. Informace jsou získávány ze sekundárních dat, tedy dat získaných a publikovaných v minulosti, nebo jsou tvořena primární data. Primární data jsou čerstvá data shromažďována za účelem splnění konkrétních požadavků, proto je důležité předchozí pečlivé stanovení výzkumných cílů. (Bradley, 2013, s. 312)

2.1.4 Analýza a interpretace informací

Shromážděné údaje jsou v dalším kroku analyzovány a interpretovány. Dochází k vyčlenění důležitých informací, kontroluje se jejich validita a vypovídací schopnost. Dále jsou získané informace rozděleny do tříd. Předpokladem správné klasifikace je jasné definování třídních znaků a vymezení jednotlivých tříd. Hodnotí se četnost jednotlivých odpovědí a vzájemná souvislost mezi nimi. Takto připravené údaje jsou připraveny ke kódování, pomocí něhož převádíme odpovědi respondentů do formátu, který je možno zadat pro zpracování pomocí počítačových programů. Následně jsou údaje zpracovávány do výkazů ve formě tabulek a grafů, které názorně a srozumitelně zachycují obraz zkoumaného jevu a které mohou být dále interpretovány. U kvantitativního výzkumu jsou výsledkem statistické veličiny, u kvalitativního jsou jednotlivé případy hodnoceny individuálně z různých pohledů. Interpretace hotových výsledků musí být správná a důvěryhodná. Zde je nutné dodržovat objektivitu, počínat si obezřetně při zobecňování, rozlišovat mezi důležitými a méně důležitými souvislostmi a nezaměňovat fakta a domněnky. (Foret a Stávková, 2003, s. 22-23)

2.1.5 Závěrečná zpráva

V posledním kroku je vypracována závěrečná zpráva. Ta by měla obsahovat předmět a cíl výzkumu, použité metodické postupy, popis zkoumaného souboru, shrnutí základních poznatků výzkumu a návrh vhodných doporučení pro řešení problému. S výsledky výzkumu pracuje marketingové i vrcholné vedení firmy. Jsou podkladem pro důležitá rozhodnutí, plánování strategií nebo odpovědí na stanovené otázky. Její konečné zpracování se odvíjí od povahy zkoumaného problému nebo dohodě mezi realizátorem a zadavatelem. Obecně je považována její srozumitelnost, odbornost, přehlednost a podložení fakty.

2.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je zaměřen na zkoumání dostatečně velkého vzorku respondentů, který je zároveň reprezentativní. K zachování objektivity a systematickosti získaných informací jsou využívány osvědčené postupy. Základní techniky představují pozorování, dotazování a experiment. Pomocí těchto technik zjišťujeme zejména faktické a kvantitativně zjištělé údaje, u nichž dále zkoumáme závislost příčiny a důsledky.

- Pozorování - technika pro získávání primárních dat. Podstatou je pozorování jednotlivce, nebo skupiny lidí a zaznamenávání jejich chování. Pozorovatel spoléhá na své smyslové vnímání a pozorovanou skutečnost nijak neovlivňuje. Není vyžadován přímý kontakt s objekty výzkumu. Tato technika je využívána v případě, že ostatní techniky nelze využít nebo jsou nákladné. Druhou možností využití je kombinace s jinou technikou výzkumu. Pozorování sleduje dynamické i statické jevy. Jeho využití není vhodné pro jevy sporadické, jejichž výskyt je nepravidelný a nelze ho předvídat. Výstupem je záznam z pozorování. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 34-235)
- Dotazování - nejrozšířenější metoda marketingového výzkumu. Využívá se pro získávání primárních dat. Pro sjednocení podmínek výzkumu využívá předepsané formy otázek. Objevuje se v různých formách např. osobní dotazování, písemné dotazování, dotazování pomocí telefonu, online dotazování a další. Šetření je prováděno buď u všech jednotek zkoumaného souboru, pak jde o šetření vyčerpávající. Obvyklejším přístupem je výběrové šetření, kde jsou informace získávány od části souboru. Zde je nezbytné při výběru vzorku zajistit, aby vybraní respondenti odpo-

vidali co nejvíce charakteristice celého souboru. Výběrové šetření je v porovnání vyčerpávajícím méně časově i finančně nákladné, podléhá však výběrové chybě, způsobené přirozenou odlišností jednotlivých respondentů. (Bárta, 1981, s. 151)

- Experiment - z vědeckého hlediska nejhodnotnější kvantitativní výzkumná metoda, založená na studiu interakcí mezi různými proměnnými v kontrolovaných podmínkách. Příprava i průběh výzkumu vyžadují odborný přístup. Je časově i finančně nákladná. Předpokladem je důkladný výběr sledovaných skupin, filtrace vedlejších vlivů, selekce významných a méně významných sledovaných jevů. Významný vliv má prostředí experimentu. Je složeno z endogenních a exogenních faktorů. Experimentální výzkum je prováděn buď v podmínkách laboratorních, nebo terénních. Výhodou terénních výzkumů je přirozené prostředí zkoumaných subjektů, čímž je omezen vliv závislých proměnných, tedy vedlejších faktorů. (Malý, 2008, s. 85-87)

2.3 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum je chápán jako výzkum psychologický. Podstatou je analýza vztahů, příčin a důsledků přímo u objektu zkoumání a jejich následné zobecnění. Zaměřuje se na důvody chování zákazníků, jaká je jejich motivace. Většinou doplňuje a prohlubuje poznatky získané z kvantitativního výzkumu, nebo je naopak využíván jako prvotní výzkum v oblasti, ve které potřebujeme nejprve získat přehled o dané problematice. (Malý, 2008, s. 45)

Základní techniky tvoří hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor a projektivní techniky.

- Hloubkový rozhovor - probíhá mezi tazatelem, který klade otázky a respondentem, který se snaží co nejdůkladněji odpovědět. Celý rozhovor je zaznamenávána později vyhodnocen. Tazatel může také hodnotit chování respondenta, řeč těla, reakce na otázky a další faktory. Zvláštní modifikací je tzv. mystery shopping. Tazatel navštíví prodejnu a simuluje běžný nákup. V průběhu celého nákupního procesu sleduje chování personálu.
- Skupinový rozhovor - je rozhovor řízený moderátorem, který řídí skupinu osmi až dvanácti členů. Skupina je sestavena s přihlédnutím k cílové skupině. Díky odlišnosti názorů je možné získat jiný pohled na zkoumaný jev. Rozhovory jsou spon-

tánnější a odbourávají se některé bariéry, které vznikají při hloubkových rozhovorech.

- Projektivní techniky - napomáhají vzbuzování představivosti u respondentů. Jsou využívány v případě, že lze předpokládat neochotu respondenta reagovat na přímé otázky.

Kvalitativní výzkum je obecně náročný na přípravu, realizaci i vyhodnocení výsledků. Doporučuje se proto využít kvalifikované odborníky. (Foret, 2006, s. 115-117)

3 PÉČE O ZÁKAZNÍKY

„Stejně tak, jako bychom považovali za zbytečné plýtvání přestat se po první sklizni ovoce starat o zahradu, můžeme považovat za nevyužitou příležitost nezajímat se dál o to, co se děje s naším zákazníkem. Pro úspěšného profesionálního prodejce prodej nekončí podepsáním smlouvy se zákazníkem. Jeho cílem jsou dlouhodobé a vzájemně výhodné vztahy, které je nutné budovat se stejnou pečlivostí, s jakou se věnuje samotnému prodeji.“ (Filipová, 2006, s. 135)

Typickým jevem, objevujícím se u mnoha dnešních prodejců je, že jakmile se jejich podnikání daří méně, první jejich starostí je, proč je jejich zákazníci opouštějí. To však odvádí jejich pozornost od zákazníků, kteří jim zůstali věrni a nakonec tak přijdou i o ně. Dopustili se totiž zásadního prohřešku a sice, přerušili komunikaci se zákazníkem. Jejich důležitost si uvědomili, až když bylo příliš pozdě. (Bureš a Řehulka, 2001, s.13)

Kvalitní péče o zákazníka by měla být založena na několika základních principech. V prvé řadě je nenuťné být k zákazníkovi otevření. Lidé mají tendenci se chovat podle toho, jak se k nim chová jejich protějšek. Pokud je prodejce k zákazníkovi vstřícný a otevřený, může od něj získat více informací o jeho pocitech, přáních a motivaci. To otevírá dveře pro budování dlouhodobého vztahu. Důvěra mezi oběma stranami se tím prohlubuje. Druhým principem je proaktivita prodejce. Je velmi jednoduché čekat na podnět ze strany zákazníka a adekvátně na ně reagovat. Úspěšnějším přístupem je snaha předpovídat zákaznicko chování, předvídat jeho reakce a přání. Zákazník ocení zájem prodejce o jeho osobu a má pocit důležitosti Třetím pravidlem je dodržování férovosti. Může nastat situace, kdy by prodejce mohl zneužít své postavení, informovanost, nebo problémů zákazníka na jeho úkor. To bude zákazník s největší pravděpodobností vnímat jako nefér jednání a mohlo by dojít k přerušení vzájemných vazeb. Posledním principem je znalost zákazníka. Ta napomáhá předvídat jeho požadavky, chování, reakce a poskytuje prodejci možnost úspěšného uspokojení zákaznických potřeb. (Spáčil, 2003, s.18)

Základem pro získání a udržení zákazníka je vytvoření pozitivní zkušenosti. Ta se začíná vytvářet od prvního okamžiku kontaktu s firmou. Efekt primarity je z psychologického hlediska několikrát dokázán. Člověk vnímá dřívější informace mnohem silněji, proto je první setkání důležitým milníkem pro vytvoření pozitivní zkušenosti zákazníka.

3.1 CRM - Customer Relationship Management

CRM je založen na aktivní tvorbě a udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky. „Jde o interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“ (Chlebovský, 2005, s. 23) CRM je určen pro firmy orientované na zákazníky, které chtějí získat konkurenční výhodu. Běžná komunikace se zákazníkem je v případě CRM doplněna moderními technologiemi. Řízení vztahů se zákazníky je úzce spjato s tvorbou a udržováním zákaznických databází. Tento přístup byl s nástupem pokročilých informačních technologií dále rozšířen. Technologie výrazně usnadnily plnění náročných úkolů, které systém řízení vztahů se zákazníky vyžadoval. (Lehtinen, 2007, s.19)

Základními prvky tvořící CRM jsou lidé, obchodní procesy, technologie a obsahy. Pro úspěšnou implementaci CRM do již fungujících organizací, je potřeba revidovat kvalifikaci personálu, technické vybavení, fungování obchodních procesů, a správu dat. To vše tvoří ucelenou metodickou činnost, vytvářející ekonomicky prospěšné vztahy se zákazníky. Zaměstnanci jsou zde školeni s využitím metod sociální psychologie. Současné technické vybavení je rozšiřováno a obchodní procesy správně směřovány. Podnik by však neměl své naděje slepě upírat směrem zavedení technologií. Pokud jsou nové technologie zavedeny do podniku se zastaralými a nefungujícími procesy, pak výsledkem není jeho oživení, ale zvýšení nákladů. Dříve, než je zaváděn koncept řízení vztahů se zákazníky, je třeba důkladně implementovat myšlenku orientace na zákazníka. Pouze tak budou zaměstnanci schopni tento koncept správně pochopit a využívat.

Zavádění CRM představuje pro podnik řadu výhod, které s sebou přinášejí růst zisku. Nej důležitější přínosy lze sledovat až po určité době, existují ale i přínosy, které jsou patrné ihned. Prvním z nich je hladký průběh obchodních procesů. Jsou eliminovány průtahy a chyby při zpracování zakázek, komunikaci mezi odděleními a zákazníkem. Vše je způsobeno existencí jednotné databáze, shromažďující informace o zákaznících. Pomocí nástrojů moderních technologií, dochází k zefektivnění všech procesů spojených s uspokojením zákazníka, čímž je navíc dosaženo úspor v nákladech. Toto snížení je považováno za pozitivní účinek, i když není primárním cílem. Dalším přínosem je vytvoření individuálních kontaktů, pomocí rozčlenění velkého množství obecných informací o zákaznících. Anonymní data jsou přiřazena jednotlivým kontaktům, čímž jsou vytvořeny individuální kontakty, které vedou k přesnějšímu uspokojení potřeb zákazníka. Přínosem je zvýšení kvality

informací o zákazníkovi a celkové rozšiřování jejich databáze. Díky přehlednosti je podnik schopen obsloužit větší množství zákazníků. Z toho vyplývá i další přínos, jímž je zvýšení času na péči o zákazníka. Není způsoben zvýšením počtu zaměstnanců, ale získáním úspory času díky efektivnímu CRM. Získaný čas je možné využít pro zaměření se na kvalitu vztahů. Dále zavádění procesu znamená zlepšení image společnosti, spolehlivost, dostupnost informací, zvýšení efektivity týmové spolupráce a další. (Kozák, 2011, s. 10)

Před samotným výběrem CRM systému je nutné stanovit CRM strategii. Implementace systému CRM bez předchozí pečlivé definice strategie představuje velké riziko. Strategie by měla být založena na myšlence zákazníka, pro kterého jsou hledány vhodné produkty a služby a ne naopak. Je kladen větší důraz na udržení a rozšiřování vztahů se zákazníky, než na získávání velkého množství dalších zákazníků. Z uvedeného vyplývá, že zavádění CRM je určeno především pro firmy, které už mají dostatek zákazníků. Před zavedením procesu je nutné najít odpovědi na otázky: Kdo jsou naši zákazníci? Které zákazníky považujeme a ziskové a proč? Kterí jsou pro nás perspektivní a proč? To vše je možné díky získaným datům. CRM informační systém je dále schopen tato data spravovat, upravovat a shromažďovat, čímž vytváří prostor pro tvorbu strategie. (Chlebovský, 2005, s. 104-105)

CRM informační systémy lze dle Kozáka (2011, s. 26) rozdělit na:

- Operativní nástroje - zabezpečující realizaci a funkčnost každodenních kontaktů se zákazníkem. Jedná se o proces, který ve firmě probíhá každý den a je firmou běžně využíván. Umožňuje evidenci obchodních kontaktů, evidenci aktuálních obchodních procesů, sledování informací o zákaznících atd.
- Analytické nástroje - vytváří podklady pro předpovídání potřeb zákazníka, jeho chování a strategické rozhodování firmy. Tyto nástroje získávají data z operativních nástrojů a pomocí programů je analyzují. Pomáhají tím v poznávání zákazníků.



Obr. 4. Nástroje CRM systému (O2, ©2014)

Úspěšné zavádění CRM vede přes několik kroků. V první řadě je obtížné přesvědčit zaměstnance o přínosu tohoto systému pro firmu. Zaměstnanci jsou obecně považováni za neochotné ke změnám. Preferují zažitá postupy a přechod na nové metody je často zdlouhavý. To může mít za následek prodloužení doby návratnosti investice a zpočátku sníží efektivita práce. Východiskem může být zapojení klíčových zaměstnanců do výběru systému CRM. Umožňuje jim to získat informace o dostupných alternativách a možnost spolupodílení se na výběru prohlubuje jejich důvěru v systém. Druhým zásadním krokem je identifikace potřeb firmy. Jde o formulování interních požadavků na CRM systém. Které funkce budou využívány, jak budou data zadávána, kdo bude mít přístup, jaký bude přínos pro firmu a další. I zde je vhodné vyslechnout názor kompetentních zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být motivováni svou spoluprací na zavádění systému. Nedostatečná motivaci představuje zbytečnou překážku a celý proces zavádění je tak zpomalen a snižuje se jeho efektivita. Zavádění by mělo probíhat plynule a postupně. Přejít ze starého na nový systém by měl být pozvolný, nejlépe je zpočátku zpřístupnit podpůrné funkce nového systému, později přidávat ty složitější. (Kozák, 2011, s. 51-52)

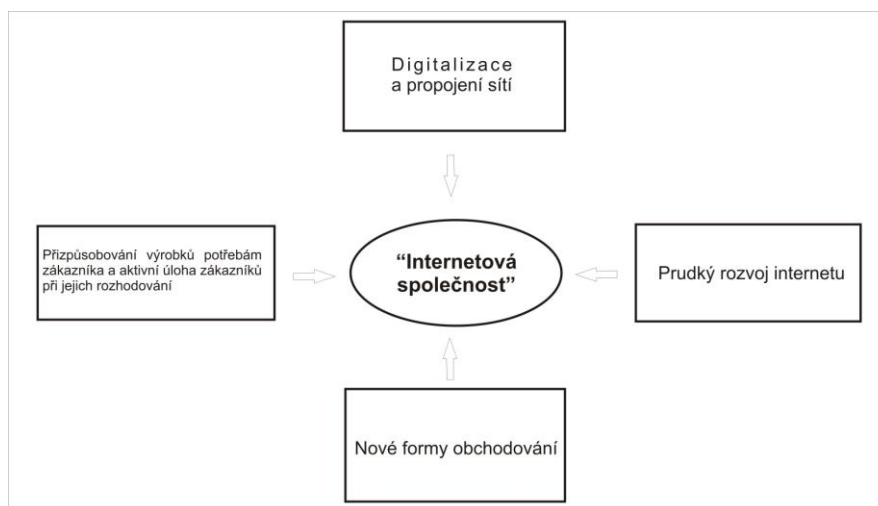
Volba samotného systému CRM je individuální a liší se dle potřeb firmy. Zastaralý systém papírových kartoték je dnes nahrazován elektronickým sofistikovaným systémem. Firma musí zvolit mezi programem pro správu kontaktů a komplexním CRM e-systémem. Rozhodnutí bude záviset i na odvětví ve kterém firma působí. Proces výběru by měl zohledňovat několik faktorů. Jsou jimi dosavadní zkušenosti firmy s informačními systémy, velikost organizace, orientační počet zákazníků, rozpočet firmy, představy o návratnosti investice, vhodnost systému pro dané odvětví, rozsah automatizace procesů a provázanost s jinými informačními systémy. (Chlebovský, 2005, s. 107-109)

Lošťáková (2009, s. 18-19) uvádí dělení CRM strategií dle Bresta:

- Masová personalizace – je individuální komunikace se zákazníkem, využívající databázový marketing. Nabídku tvoří standardní produkty.
- Masová kastomizace – cílem je individuálně uspokojit zákazníka při stejné míře péče. Trh segmentuje dle potřeb zákazníků. V nabídce jsou standardní produkty. Zákazník se spolupodílí na tvorbě produktu pomocí svých potřeb a citlivosti na cenu.
- Diferencovaná kastomizace – také zvaná jako diferencovaný CRM. Pro péči o zákazníka využívá individuálně tvořený marketingový mix.

3.2 Internetová prezentace

Vědecko-technický i kulturní rozvoj postupně přináší firmám další nástroje marketingové komunikace. Jedním z těch nejvýraznějších, z kterého se v posledních letech stal nástroj plnohodnotný je i prezentace firmy na internetu. Chce-li firma zachovat svou konkurenceschopnost, je její zviditelnění v prostředí internetu nezbytností. Pokrok vytvořil základ tzv. new economy, neboli nového hospodářství, zaměřující se na metody identifikace a vyhledávání nových zákazníků, efektivnější metody distribuce a komunikace. Umožňuje oslovit další tržní oblasti, vytvářet nové distribuční cesty a komunikovat s okolím.



Obr. 5. Faktory ovlivňující rozvoj internetové společnosti (Kotler a Armstrong, 2004, s. 129)

Výhodou internetové prezentace je její dostupnost, která je neustále rozšiřována. Na rozdíl od některých nástrojů marketingové komunikace je k dispozici nepřetržitě. Díky aplikacím, které obsahuje, je snadno měřitelná a schopna vytvářet nejrůznější statistické přehledy. Prvním krokem pro úspěšnou tvorbu internetové prezentace je vytvoření webových stránek společnosti. Ty by měly být přehledné, s jasným sdělením a uživatelsky přívětivé. Dále jsou stránky doplněny on-line reklamou a podporou prodeje. Kvalitní marketingové webové stránky podporují vzájemnou interakci prodejce a zákazníka. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 165)

3.3 Interakce se zákazníkem

Výsledkem každého mezilidského kontaktu je zárodek vzniku pozitivního či negativního vztahu. V maloobchodní firmě je mozaika interakce se zákazníkem složena především s prostředím prodejny, jejího personálu a zboží či služeb, které firma nabízí. Obraz, který si zákazník utváří je výrazně ovlivněn prvním dojmem. Vědecké poznatky tvrdí, že rozhodující je prvních čtyři až pět minut. Jako první prochází procesem posuzování prostředí prodejny, posléze personál, který je obsluhuje a nakonec nabízené produkty. Vlastní představu, kterou si zákazník o firmě vytváří, nazýváme image. Stejně jako každý subjektivní obraz nemusí být pravdivý. Na základě intenzity vnímaného obrazu lze hovořit o silné nebo slabé image. Nevzniká pouze na základě osobní zkušenosti, ale i ze sdělení okolí a informací z jiných zdrojů. Na druhou stranu, čím více je image podložena vlastní zkušeností, bývá pevnější a hůře ovlivnitelná. Zákazníci ji vnímají především prostřednictvím marketingové komunikace, avšak výsledná představa je složena i z vnímání podnikové kultury, reálného chování a vystupování zaměstnanců, které tvoří půdu pro nabídku zboží a služeb. (Foret, 2006, s. 63-68)

3.3.1 Prostředí prodejny

Uspořádání prodejní plochy je jedním z klíčových bodů k dosažení úspěšného prodeje. Ať už jde o malou, nebo rozlehlejší prodejnu, je způsob, jakým zákazníkům prezentuje zboží, rozhodující, zda v ní nákup uskuteční nebo ne. Prodejna má pět základních funkcí. Láká zákazníky ke vstupu, vystavuje zboží, zvýrazňuje akční ceny, vede zákazníka mezi různé druhy zboží a je obrazem podnikové kultury. (Hammond, 2005, s. 120)

Zákazník přicházející do prodejny se při vstupu vždy rozhlédne a snaží se důkladně zorientovat. Při tom si všímá detailů, které zaměstnanci prodejny často nevědomě přehlížejí. Příjemné, čisté a přehledné prostředí prodejny výrazně ovlivní vnímání zákazníka a společně s obsluhujícím personálem jde o nejdůležitější prvky přímé komunikace. Atmosféra prodejny dokáže ovlivnit náladu zákazníku a ve výsledku i jejich nákupní chování. Jinak řečeno, faktory působící na zákazníka, tvoří emocionální odezvy, které následně určují čas strávený v prodejně a peníze v ní utracené. Návrh prostředí prodejny by měl vycházet z toho, že je důležité zapojit vnímání všech zákaznickových smyslů. Vše co zákazníci pomocí svých smyslů získávají, utváří jejich celkový zážitek a tím i povědomí o značce. (Scentit, 2010)

3.3.2 Prodejce

„Úspěch prodeje závisí na osobnosti toho, kdo prodává.“ (Filipová, 2006, s. 9) Úspěšné prodejce odděluje od těch méně úspěšných několik charakteristik. Jsou jimi osobnostní předpoklady. Prodejce by měl být aktivní, vymýšlet způsoby, jak své zákazníky zaujmout. Žádoucí je extrovertní povaha, díky níž nedělá prodejci problém komunikovat s okolím a navazovat s ním kontakty. Aby mohl působit na zákazníka, měl by vystupovat sebevědomě. V obtížných situacích pak být vyrovnaný, trpělivý a schopen sebekontroly. Dalším charakteristickým prvkem je silná osobní motivace. Prodejce je hnán svou touhou po úspěchu a uznání okolí. To vše je umocněno v případě, že prodejce jeho práce baví. Pokud přistupuje k úkolům, jako ke svým koníčkům, pozitivně se to odráží k jejich plnění a tím i v pracovním nasazení. Samozřejmostí je pak dokonalá znalost a vědomosti o nabízených produktech a službách a všeobecné orientaci v daném oboru. Prodejci by neměla chybět ani schopnost učit se. (Filipová, 2006, s. 10-19)

Právě schopnost učit se a zdokonalovat své schopnosti je pro mnohé vedoucí klíčová. Na trhu práce dochází ke střetu dvou názorů. Někteří manažeři najímají raději „hotové“ lidi, kterým nemusí věnovat tolik času a úsilí. Na druhé straně stojí názor, že je lepší najmout člověka se základními předpoklady a vyškolit ho pro danou pozici. Obecně však lze říci, že školení je potřeba u obou skupin. Snahou firmy je být lepší než konkurence a rozvíjet se. S tím souvisí i neustálá potřeba rozvíjení zaměstnanců. Role školení má několik podob. Od dosažení stanovených provozních dovedností, přes seznámení se s vizí a přístupem firmy po posílení loajality zaměstnanců. (Spáčil, 2003, s. 36)

Stejně jako již byly zmíněny určité osobnostní typy zákazníků, je možné pozorovat i typologii prodejců. Ty jsou charakterizovány dvěma dimenzemi a to zájmem prodejce na realizaci prodeje a zájem na vytváření dobrých vztahů se zákazníky. Na základě těchto dimenzí rozlišujeme tyto typy prodejců:

- Lhostejný prodejce - nesnaží se přesvědčovat zákazníky o výhodách firemní nabídky, ani nemá zájem o budování dobrých vztahů s nimi. Jedná s nezájmem, nenaslouchá potřebám zákazníka, neudrhuje kontakt. Tento typ prodejce není zákazníky vyhledáván, často odchází ke konkurenci.
- Racionální prodejce - středem jeho zájmu je uskutečnění prodeje. Prioritou nejsou vztahy se zákazníkem. Často pro dosažení svého cíle využívá nátlakové taktiky.

Zákazníci se v jeho společnosti necítí pohodlně a manipulovaně. Výsledkem je, že se prodej sice uskuteční, ale jde o jednorázový prodej, zákazník se již nevrací.

- Přátelský prodejce - zakládá si na dobrých vztazích se zákazníky. Jedná pozorně, někdy až přehnaně, což může být obtěžující. Argumenty jsou převážně emotivní. Pokud jedná se zákazníky s nepřátelským postojem, dostává se pod tlak a je náchylný k chybám. Zákazníci vyhledávají jeho společnost, ovšem často nedochází k realizaci prodeje, jelikož prodejce přenechává aktivitu zákazníkovi.
- Průměrný prodejce - dobře ovládá prodejní taktiku. Jedná vyváženě s ohledem na zákazníka i prodej. Je schopen naslouchat a dělat kompromisy, Rizikem je sklouznutí k rutině. Zákazníci jsou s jeho jednáním spokojeni, ale nejsou motivováni k dlouhodobému vztahu.
- Profesionální prodejce - jeho cílem jsou dlouhodobé vztahy se zákazníky, nezapomíná však ani na realizaci prodeje a hájení svých zájmů. Hledá cestu prospěšnou pro obě strany. Povzbudí nejistého zákazníka, jedná profesionálně s nepřátelským typem zákazníka. Obvykle ovládá prodejní taktiky a reaguje pružně. Zdokonaluje se, je vstřícný a sebejistý. Zákazníci jej vnímají pozitivně a rádi se vrací. (Filipová, 2006, s. 139-146)

Důležitým faktorem úspěšného prodeje a budování vztahů se zákazníky je dobrá kultura prodejny. Spokojení a přívětivý prodejci, kteří pracují týmově, rádi obsluhují zákazníky a jejich práce je naplňuje, mohou úspěšnost prodeje ovlivnit výrazným způsobem. Výsledkem dobré prodejní kultury je úspora nákladů spojená s nižší fluktuací zaměstnanců, lepší služby zákazníkům, jednotné vystupování všech zaměstnanců a dobré vztahy uvnitř pracovního kolektivu. (Hammond, 2005, s. 33-34)

4 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Firmy nabízející produkty a služby jsou na dnešním trhu schopny přežít jen tehdy, pokud svou pozornost zaměří na zákazníky. Musejí si uvědomit, že nejde jen o získávání nových zákazníků, ale mnohem důležitější je udržení stávajících zákazníků. Proto je nezbytné, aby firma zjistila, které produkty a služby jsou pro zákazníka natolik významné, že jej udržují loajálním. Hlavním hnacím motorem firmy by měla být snaha o vytvoření takového prostředí, procesů a organizace, která bude v porovnání s konkurencí lepší. Spokojenost je chápána jako rozpor mezi jeho představou a výsledným vyhodnocením a je klíčem k udržení zákazníků.

K analýze spokojenosti zákazníků slouží marketingový výzkum. Ten tvoří informační základnu pro marketingovou strategii firmy. Získané informace jsou objektivně a systematicky analyzovány a následně je s jejich pomocí rozpoznán problém a vytvářeno jeho řešení. Marketingový průzkum spokojenosti zákazníků firmě přináší zvýšení objemu prodeje, udržuje stávající zákazníky, informuje management, podílí se na snížení nákladů na podporu zákazníků a omezuje množství stížností ze strany nespokojených zákazníků.

Kvalitní péče o zákazníka je založena na znalosti jeho potřeb, přání, zvyklostí a prostředí, ve kterém se cítí dobře. Zákazník potřebuje cítit, že jedná se solidním partnerem, který si jeho osoby váží. Koncepce Customer Relationship Management je firemní a podnikatelskou filozofií orientovanou na zákazníka, podporující marketingové, obchodní i servisní procesy a způsob, jakým se firma vůči zákazníkům chová a udržuje vzájemné vztahy. Se zákazníky firmy komunikuje pomocí nástrojů marketingové komunikace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY LUBOMÍR UHER - HARMONIE DESIGN

Firma Lubomír Uher - Harmonie Design se zabývá maloobchodním prodejem podlahových krytin, dveří a interiérových doplňků. Působí na lokálním trhu, převážně na území zlínského kraje. Sídlo firmy se nachází ve Vsetíně. V tomto městě má firma dvě prodejny o rozloze 600 a 1200m².

Své podnikání zahájil pan Uher v roce 1994, v první prodejně o velikosti 12m². Od počátku se věnuje prodeji podlahovin, které postupně doplnil další sortiment zboží. V roce 1997 přijal prvního zaměstnance a přestěhoval se do lépe vyhovujících prostor. Hlavního období růstu dosáhla firma v letech 2000 - 2007. Během sedmi let zaujala přední postavení na trhu v oblasti okresu Vsetín. Rozšířil se počet zaměstnanců i nabídka sortimentu a služeb. Firma tak mohla nabízet komplexní služby včetně podlahářských prací. V roce 2008 firma vstoupila do franchisingové spolupráce společnosti KOBERCE BRENO spol. s r.o. KOBERCE BRENO je největší český velkoobchodní i maloobchodní prodejce koberců a PVC, zajišťující prodej po celém území ČR a Slovenska. Současně je významným dovozcem renomovaných zahraničních značek podlahovin.

V roce 2008 se prodejna přemístila na stávající adresu v lokalitě obchodní zóny. V roce 2010 byla otevřená druhá prodejna s rozsáhlou prodejní plochou, umožňující další rozšiřování nabídky a skladových zásob. Počtem zaměstnanců se firma řadí do skupiny malých firem. Z organizačního hlediska lze charakterizovat strukturu jako plochou. Je řízena majitelem, který stojí nad pěti zaměstnanci. Majitel zajišťuje řízení firmy a veškeré náležitosti spojené s chodem firmy, zaměstnanci se starají o péči o zákazníky, poskytování služeb a servis.

5.1 Produkt

Ve svých prodejnách firma nabízí různé druhy podlahovin, dveří, garnýží, matrací a dalšího interiérového vybavení. Jádrem nabídky jsou podlahoviny nejrůznějších druhů v podobě metrážových i kusových koberců, PVC, vinylových podlah, plovoucích podlah, dřevěných podlah a marmolea. K vybraným podlahovinám je možné zakoupit doplňkový sortiment lišt, podkladových podložek i chemických přípravků. V nabídce naleznete také možnost zakoupení interiérových dveří a zárubní, bezpečnostních vstupních dveří a kování. Dveře jsou určeny jak pro běžné obytné prostory, tak pro komerční využití. V rámci rozšiřování

sortimentu je výběr zboží doplněn garnýžemi, postelovými matracemi a výrobou postelí na míru.

5.2 Služby

Díky dvacetileté zkušenosti v oboru podlahářství je firma schopna zákazníkům na přání zajistit komplexní montáž vybraného zboží. Realizace zakázek je prováděna na klíč včetně prvotního zaměření, vytvoření cenové nabídky, dovozu materiálu, úpravy podkladu, položení podlahoviny, montáže dveří a zárubní, lištování, renovace podlahovin až po předání zákazníkovi. Na základě kvalitně odvedené práce se firma řadí mezi nejvyhledávanější dodavatele v oboru v daném regionu. Dalšími službami jsou bezplatné odborné konzultace, úpravy zakoupeného zboží na míru, obšívání kobereců a jiné. Samozřejmostí je dovoz zakoupeného zboží do domu. Firma disponuje vlastní dodávkou, zajišťující dopravu objemných nákladů, které zákazníci nemohou vlastními silami přepravit.

5.3 Místo prodeje

Firma nabízí své zboží ve dvou kamenných prodejnách, nacházejících se ve Vsetíně. Obě prodejny jsou s výbornou dopravní dostupností, vzdálené cca 2 minuty jízdy autem z centra města. První z prodejen se nachází v obchodní zóně čítající dalších deset vysokometrážních prodejen. Druhá je situována v prostorách nákupního centra jednoho z městských sídlišť. Prostřednictvím těchto dvou prostorných a moderních podlahových studií umožňuje firma zákazníkům výběr z více než 250 rolí podlahovin. Podlahoviny doplňuje vzorkovna dveří, čítající dohromady téměř padesát vystavených modelů. Obě prodejny mají vlastní oddělený showroom plovoucích a vinylových podlah. K dispozici jsou zákazníkům proškolení zaměstnanci, kteří jsou schopni zajistit odborný servis včetně řezu podlahovin dle přání zákazníka, cenové kalkulace a zaměření. Obě prodejny se svou rozlohou a širokou paletou vystaveného zboží řadí k největším prodejnám ve Zlínském kraji.

6 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

6.1 Definování hypotéz a cíle výzkumu

Firma Lubomír Uher - HARMONIE DESIGN prozatím nerealizovala jakýkoliv typ výzkumu spokojenosti svých zákazníků. Následující analýza odpovídá na otázku: Jsou zákazníci firmy spokojeni s nabídkou produktů a služeb? Pro výzkum jsou stanoveny následující hypotézy:

- **Hypotéza č. 1** - Více než 50% zákazníků hodnotí ceny zboží a služeb minimálně jako přijatelné.
- **Hypotéza č. 2** - Více než 75% zákazníků je ochotno doporučit firmu svému okolí.
- **Hypotéza č. 3** - Více než 75% zákazníků je s přístupem personálu spokojeno.

Cílem výzkumu je vyhodnocení stanovených hypotéz, zjištění spokojenosti zákazníků firmy a nalezení klíčových oblastí jejich nespokojenosti. Výsledky analýzy spokojenosti jsou využity pro projektovou část, zaměřující se na návrh doporučení pro její zlepšení.

6.2 Projekt výzkumu

Pro účely marketingového výzkumu bude využita metoda písemného dotazování respondentů z řad zákazníků, doplněna o pozorování procesu obsluhy zákazníka. Metoda písemného dotazování bude zvolena z důvodu její flexibility, možnosti tematického sestavení okruhů otázek a možnosti zachování anonymity respondentů. Pozorování doplňuje informace získané z vyhodnocení dotazníků. Výzkum bude realizován v místě prodejny na adrese Jasenická 295 a Sychrov 56, 755 01 Vsetín a v jejich blízkém okolí. Průzkum bude prováděn individuálně, bez přímé účasti zaměstnanců, nebo majitele firmy. Harmonogram výzkumu byl sestaven takto:

- Výběr vhodné metodiky a technik výzkumu - prosinec 2013
- Tvorba dotazníku - prosinec 2013

- Předvýzkum - prosinec 2014
- Sběr dat - leden - únor 2014
- Analýza získaných informací - únor 2014
- Interpretace výsledků - březen 2014

Při sestavování dotazníku, který je uveden v příloze P1, bude použit stylisticky jednoduchý jazyk, aby bylo docíleno maximálního pochopení jednotlivých otázek. Otázky budou pokládány s cílem vyloučit zavádějící, nepříjemné či sugestivní otázky. Struktura dotazníku obsahuje identifikační otázky na věk a pohlaví respondenta, otázky filtrační i specifické.

Dotazník je rozdělen do šesti dílčích částí, obsahujících tři až čtyři otázky. Otázky č. 1 až 3 tvoří úvod dotazníku. Dále volně přechází k otázkám č. 4, 5, 6 sledující povědomí respondentů o webových stránkách společnosti. Úroveň spokojenosti respondentů s prostředím kamenné prodejny zjišťují otázky 7 až 9. Otázky 10, 11 a 12 se zaměřují na obsluhující personál a jeho komunikačních schopností. Třináctá až patnáctá otázka se dotýká kvality realizovaných zakázek. Následuje závěr dotazníku, týkající se spokojenosti zákazníka s nabídkou služeb, jeho možných doporučení svému okolí, reklamačních řízení a dotazník uzavírají dvě identifikační otázky.

Výhodou metody dotazování je mimo jiné i její nízká finanční náročnost. Tento výzkum představuje pro firmu minimální finanční zátěž. Realizaci výzkumu provede autor práce Lukáš Navrátil v rámci své pracovní doby i mimo ni. Výpočet finančních nákladů v přepočtu na finanční odměnu za odpracovanou hodinu není na přání firmy i zaměstnance uveden. Jedná se však o částku nepřesahující 3000 Kč. Tato částka zahrnuje i náklady na tvorbu tištěných podkladů a ostatních pomůcek.

Výsledky získané na základě dotazníkového šetření budou doplněny metodou pozorování. Pozorování bude nestandardizované, kdy má pozorovatel absolutní volnost v rozhodování o průběhu pozorovacího procesu. Pozorovatelem bude pouze osoba autora práce, tudíž výsledky nebudou porovnávány s jinými pozorovateli. Pro zachování objektivity a eliminování ovlivnění objektu, prováděno skrytě. Z jednotlivých pozorování bude sestaven záznam, jehož podoba je uvedena v příloze PII.

6.3 Analýza situace a určení zdrojů dat

Analýza situace má charakter neformálního zjištění, jaké informace jsou pro řešení daného problému k dispozici. Firma Lubomír Uher - HARMONIE DESIGN v průběhu své činnosti nerealizovala žádný výzkum, týkající se spokojenosti zákazníků. Vzhledem k tomu, že cílem výzkumu je zjištění úrovně spokojenosti zákazníků dané firmy a firma žádný podobný výzkum nerealizovala, nejsou k dispozici žádná sekundární data, využitelná pro realizaci výzkumného cíle. Z různých zdrojů lze získat informace týkající se trhu daného odvětví, ty jsou však pro naplnění cíle tohoto výzkumu také irelevantní.

S přihlédnutím k uvedeným skutečnostem, je jednoznačně patrné, že výzkum bude založen na získání primárních dat. Jejich sběr bude probíhat v terénu. Náklady na získání dat budou vyšší, než by tomu bylo v případě sběru dat sekundárních, stejně tak bude časově náročnější jejich získání a zpracování. Přínosem budou informace s optimální vypovídací hodnotou, jelikož budou získávány výhradně pro řešení aktuálního problému. Informace budou shromažďovány pomocí kvantitativní metody dotazování a doplněny o kvalitativní metodu pozorování.

6.4 Sběr informací

Předvýzkum byl proveden formou pilotáže. Dotazník byl nejprve předložen majiteli firmy, který neměl k jeho struktuře, formulaci ani rozsahu žádné připomínky. Poté byl předložen skupině dvanácti respondentů, kteří po jeho vyplnění odpovídali na doplňující otázky, mající za úkol zmapovat dojem z vyplnění, úroveň pochopení kladených otázek, délku dotazníku i další osobní pocity. U některých otázek byla provedena korekce jejich formulace, u jiných změněna škála možných odpovědí. Zásadní změnou byl přechod z původně zamýšlené metody sémantického diferenciálu na metodu verbální hodnotící škály. Ke změně došlo na podnět ze strany respondentů, jelikož z dvanácti oslovených, hned deset uvedlo, že použití metody sémantického diferenciálu pro ně není zcela vyhovující a z dalších nabídnutých metod hodnotili právě metodu verbální hodnotící škály jako nejvíce přitažlivou.

Proces volby výběrového souboru respondentů se skládal ze tří kroků. Prvním krokem bylo stanovení rámce výběrového souboru. Cílovou skupinou byli zvoleni zákazníci, realizující v prodejně jakýkoliv nákup, nebo objedávající kteroukoliv nabízenou službu. U této skupiny byly zkoumány různé proměnné od povědomí o firmě, názoru na zpracování webo-

vých stránek, přístupu obsluhujícího personálu, přes kvalitu provedených zakázek po reklamační servis. Ve druhém kroku byl stanoven způsob výběru respondentů. Důvodem pro provedení kvalitního reprezentativního výběru bylo umožnit zobecnění získaných výsledků na celou cílovou skupinu. Z hlediska získávání informací v tomto případě nemá efektivní smysl získávat data od všech členů cílové skupiny. Výběr respondentů byl náhodný, proto byl pro zachování reprezentativnosti zvolen vyšší počet respondentů. Z toho vyplývá třetí krok, představující volbu velikosti výběrového souboru. Pro tento účel byl využit statistický přístup výpočtu minimálního počtu respondentů dle vzorce:

$$n \geq (z^2 \times p \times q) / \Delta^2$$

n minimální počet respondentů

z stanovený koeficient spolehlivosti (při hodnotě 2 je zaručena minimálně 95,4%)

p, q procenta respondentů znalých problematiky v %

Δ stanovená maximálně přípustná chyba v %

Výpočet minimálního počtu respondentů pro dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků ve firmě Lubomír Uher - HARMONIE DESIGN:

$$n \geq (2^2 \times 0,5 \times 0,5) / 0,07^2 = 204$$

Hodnoty p a q byly z důvodu neznalosti přesného počtu respondentů přiřklánějících se k jedné nebo druhé variantě, byl součin stanoven na 50% a 50%. Z výsledku vyplývá, že při stanovení maximálně přípustné 7% chybě, je podmínkou získat odpovědi minimálně 204 respondentů. Pro následné pozorování byl zvolen slepým odhadem jako dostačující počet 20ti pozorování pro každého z pěti prodejců.

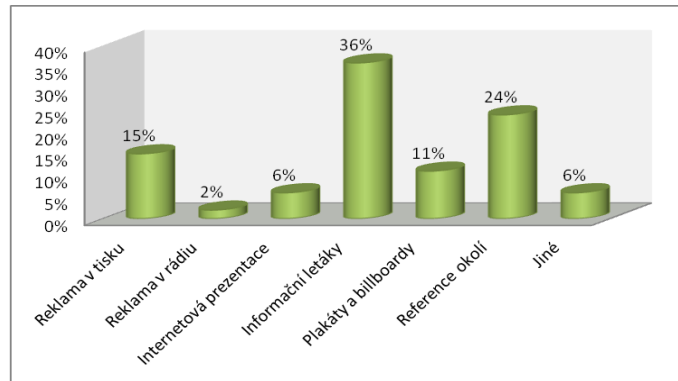
Dotazníkové šetření probíhalo v rámci prostor obou provozoven. Zákazníci byli osloveni s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku, byli instruováni o postupu při vyplňování a informováni o zachování anonymity jejich odpovědí. Pro zvýšení motivace respondentů jim

byla nabídnuta karta na 5% slevu na další nákup v případě, že dotazník kompletně vyplní. Při sběru dat nenastaly žádné výraznější problémy, negativní ohlasy ze strany zákazníku nevznikly. Požadovaný počet 204 úplných a pro analýzu relevantně vyplněných dotazníků byl dosažen během 23 dnů. Celkově bylo k dosažení tohoto počtu vyplněných dotazníků potřeba oslovit 588 potenciálních respondentů, což představuje 34,7% návratnost.

6.5 Analýza a interpretace informací

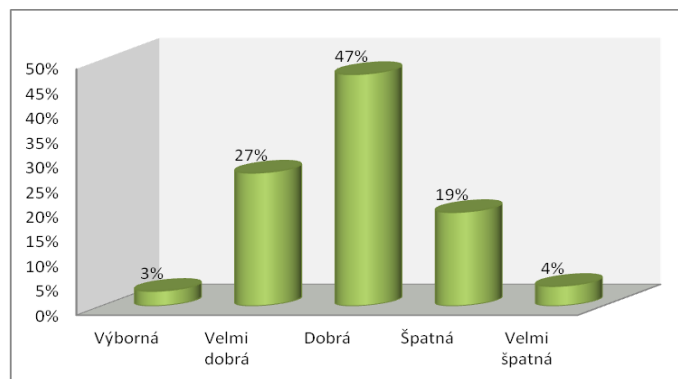
Data získaná pomocí dotazníkového šetření jsou zpracována do podoby grafů. Jednotlivé dílčí části dotazníku jsou pro lepší orientaci barevně rozděleny. Úvodní otázky jsou vyobrazeny zelenou barvou, otázky k webovým stránkám oranžově, k prodejně červeně. Odpovědi respondentů k otázkám týkajících se obsluhujícího personálu mají šedou, část vázaná ke kvalitě zakázek fialovou a závěrečné otázky modrou barvu. Četnost odpovědí 204 respondentů je znázorněna v procentech, jejichž hodnoty jsou pro lepší orientaci zaokrouhlovány na celá procenta.

Graf č. 1 zachycuje rozdělení informačních zdrojů, díky nimž zákazníci získali první informaci o existenci společnosti Lubomír Uher - Harmonie Design. Nejvýraznějším informačním médiem je v tomto případě informační leták, který firma vydává ve spolupráci se společností Koberce Breno spol. s.r.o.. Letáky jsou každý měsíc distribuovány do poštovních schránek obyvatel města a blízkého okolí a informují občany o aktuální akční nabídce. Výrazné zastoupení mají také reference okolí. To potvrzuje teoretické poznatky v oblasti spokojenosti zákazníka, které vyzdvihují schopnost spokojeného zákazníka šířit pozitivní reference. Na opačném pólu stojí reklama v rádiu, kterou firma realizuje v minimální míře a výsledek je tudíž logický. Překvapivým výsledkem je pouhých 6% u internetové prezentace.



Graf 1. Z jakého zdroje jste se o naši společnost dozvěděli?
(vlastní zpracování)

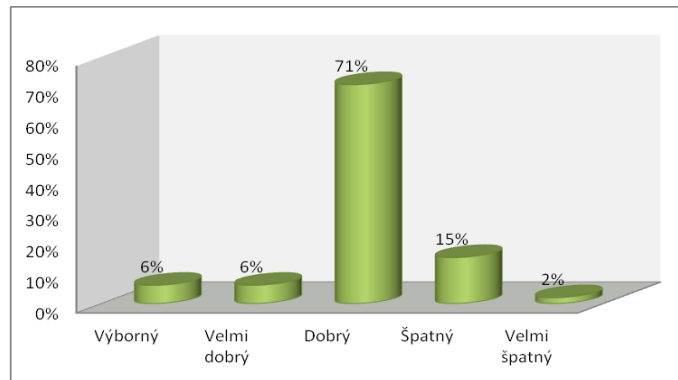
Následující graf č. 2 zobrazuje spokojenost zákazníků s informacemi, které firma prezentuje o své nabídce produktů a služeb. 47% procent respondentů považuje informovanost za dobrou, 27% dokonce za velmi dobrou. Varovným signálem je 23% respondentů, kteří nejsou s informacemi spokojeni, z čehož 4% označili prezentaci informací za velmi špatnou.



Graf 2. Spokojenost zákazníků s prezentací informací o firmě
(vlastní zpracování)

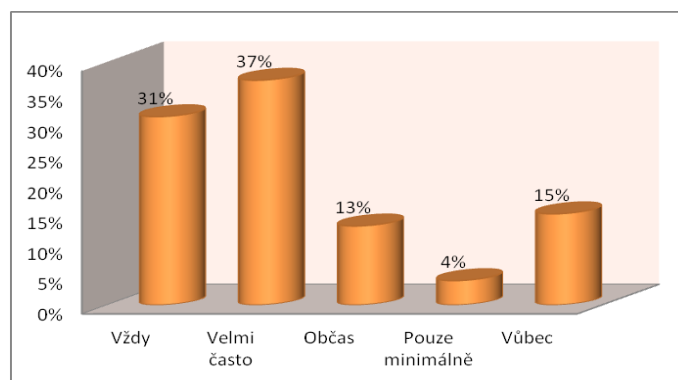
Úvodní část otázek uzavírá odpověď na otázku: Jaký dojem na Vás udělal první kontakt s naší firmou? Zde je patrná naprostá dominance odpovědi dobrý, kterou označilo 71% dotázaných. Ovšem celkem 30 respondentů hodnotí své první setkání s firmou jako špatné. U této otázky byli odpovídající vyzváni k odůvodnění své odpovědi. Nejčastějším zdůvodně-

ní v případě nespokojených zákazníků byly problémy s termínem dodání zboží či komunikace se obsluhujícím personálem.



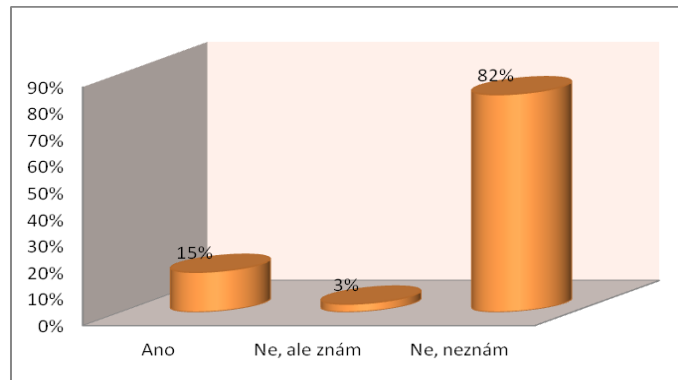
Graf 3. Jaký dojem na Vás udělal první kontakt s naší firmou? (vlastní zpracování)

Druhou kategorií tvoří otázky související s webovými stránkami firmy. Graf č. 4 prezentuje míru vyhledávání nákupních možností na internetu. Pouze 15% dotázaných nevyhledává v případě potřeby nabídku firem na internetu. Naopak 31% využívá internet vždy a 37% velmi často. V souvislosti s výsledky v grafu č. 1, kdy pouze 6% zákazníků má své první informace o firmě z internetu, nutí k zamyšlení, zda je internetová prezentace firmy efektivní.



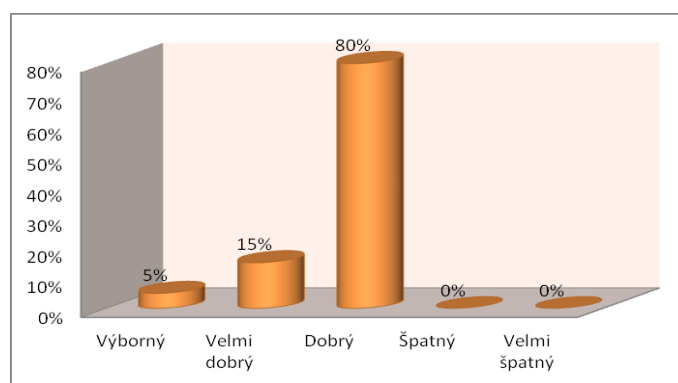
Graf 4. Využíváte při vyhledávání nákupních možností internetové stránky? (vlastní zpracování)

Z grafu č. 5 je patrné, že celkem 82% odpovídajících nikdy nenavštívilo webové stránky firmy a ani neví o jejich existenci či nezná jejich adresu.



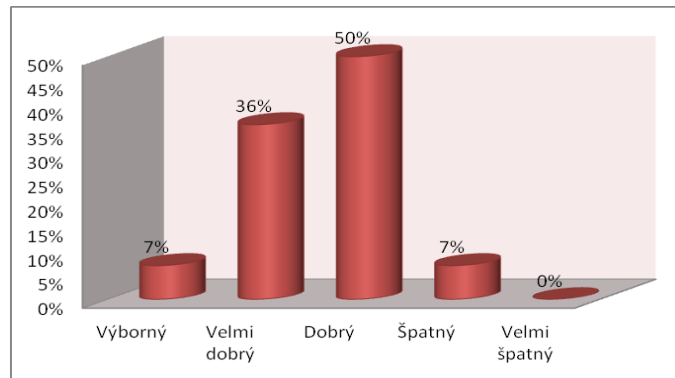
Graf 5. Navštívil (a) jste již naše webové stránky? (vlastní zpracování)

Z celkového počtu 204 respondentů navštívilo webové stránky pouze 15% z nich, což v přepočtu na osoby znamená 30 návštěvníků. 80% z tohoto počtu považuje strukturu a vzhled webu za dobrý, dalších 15% za velmi dobrý a 5% za výborný. Negativní hodnocení se neobjevilo. Výsledek napovídá, že uživatelské prostředí je příjemné a intuitivní. Zdůrazněna byla jejich přehlednost a dostatek informací.



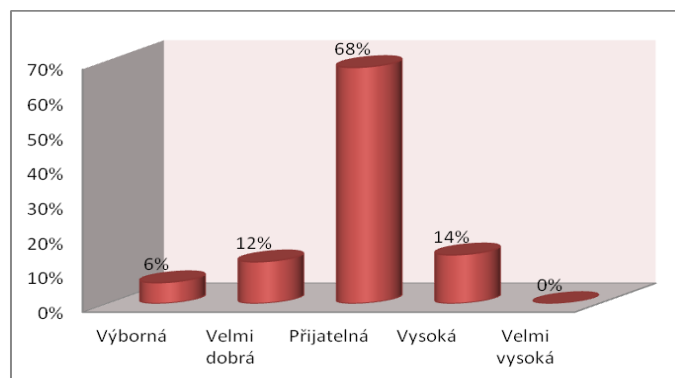
Graf 6. Hodnocení vzhledu a struktury webových stránek firmy (vlastní zpracování)

Třetí zkoumanou oblastí bylo hodnocení prostředí prodejny, cen a otevírací doby. Graf č. 7 zachycuje hodnocení spokojenosti zákazníků s prostředím prodejny, s jejím uspořádáním, čistotou a dalšími faktory. Z výsledků je možno usoudit, že zákazníci jsou v této otázce spokojeni, plná polovina z nich označuje prostředí za dobré, 36% jako velmi dobré a 7% dokonce za výborné. Pouze na 7% dotázaných působí prodejna špatným dojmem.



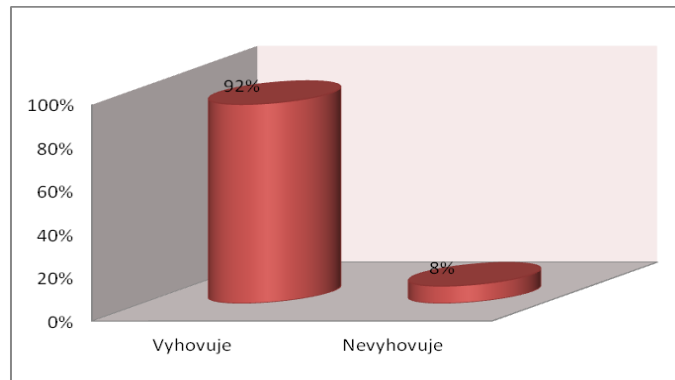
Graf 7. Hodnocení prostředí prodejny (vlastní zpracování)

Ceny nabízeného zboží a služeb představují pro zákazníka jeden z nejdůležitějších faktorů v jejich rozhodovacím procesu. Výsledky v grafu č. 8 dokazují, že většina respondentů považuje cenovou hladinu produktů a služeb firmy Lubomír Uher Harmonie Design za příznivou. Pro 68% dotázaných jsou ceny přijatelné, 12% za velmi dobré a potěšující je výsledek 6% dosažený u odpovědi výborná. U 14% respondentů převládá názor, že ceny jsou vysoké.



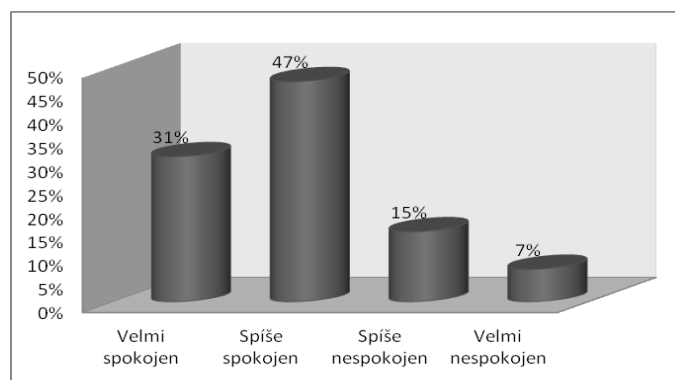
Graf 8. Hodnocení ceny zboží a služeb (vlastní zpracování)

V grafu č. 9, uzavírajícím tuto část otázek se zákazníci vyjadřovali k otevírací době provozny. Drtivá většina z nich je s její délkou spokojena.



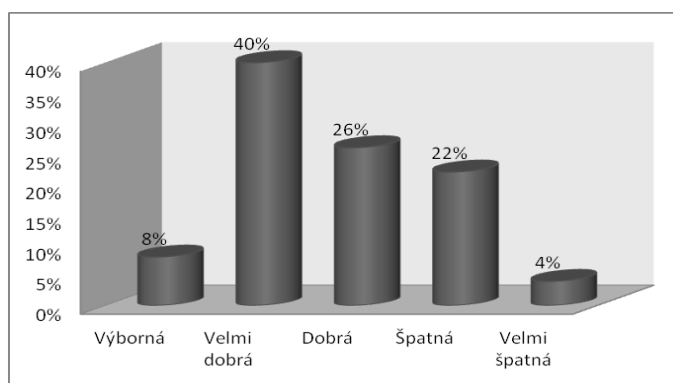
Graf 9. Hodnocení otevírací doby prodejny (vlastní zpracování)

Otázky 10 - 13 se zaměřují na kvalitu obsluhujícího personálu. V otázce č. 10 graficky zobrazené v následujícím grafu zákazníci hodnotili přístup obsluhujícího personálu. Převládá zde pozitivní hodnocení. Celková spokojenost dosahuje 78%. Nezanedbatelné je ovšem hodnocení nespokojených zákazníků, kteří jsou v 15% případů spíše nespokojeni a v 7% dokonce velmi nespokojeni. Ve svém zdůvodnění nejčastěji uvádí neochotu obsluhujícího, strohé jednání, či dokonce nebyli obslouženi vůbec.



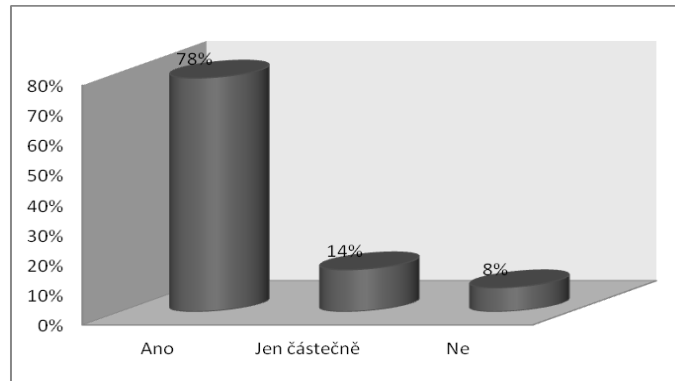
Graf 10. Spokojenost s přístupem obsluhujícího personálu (vlastní zpracování)

Graf č. 11 zachycuje hodnocení komunikační úrovně personálu směrem k zákazníkům. 74% z dotázaných hodnotí úroveň komunikace jako dobrou až výbornou. Naproti tomu více než čtvrtina respondentů vykazuje nespokojenost v této oblasti. Roztříštěnost hodnocení může být způsobena odlišným způsobem vnímání či nároků na komunikační úroveň obsluhy, nebo též faktem, že obsluhu zákazníků zajišťují čtyři obsluhující a jejich komunikační schopnosti a dovednosti mohou být rozdílné.



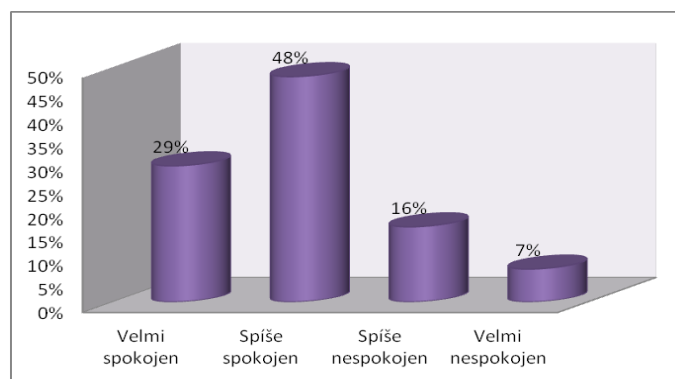
Graf 11. Hodnocení úrovně komunikace obsluhy (vlastní zpracování)

Zákazníci přicházející do prodejny podlahovin a dveří, ve většině případů hledají odbornou pomoc a informace o možnostech, které se jim nabízí. Úkolem obsluhy je jim tyto informace srozumitelně a v dostatečné míře poskytnout. Graf č. 11 zobrazuje, zda zákazníci tyto informace obdrželi či nikoliv. Výsledky poukazují, že obsluhující personál je odborně způsobilý, když 78% zákazníků požadované informace získalo. 14% dotázaných obdrželo informace jen částečně a 8% vůbec.



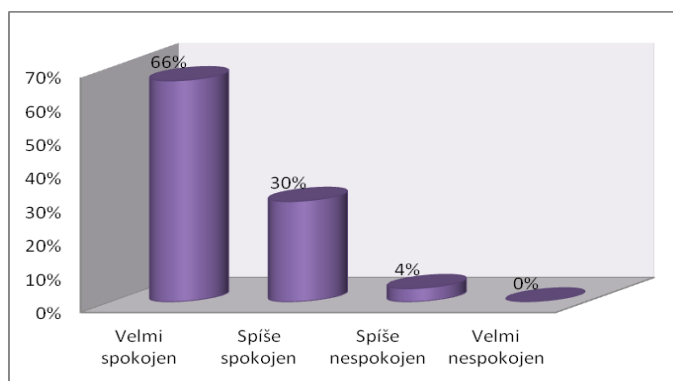
Graf 12. Získal jste požadované informace? (vlastní zpracování)

Instalace podlahových krytin a dveří představuje po odborné stránce náročný proces. Značnou část zákazníků proto tvoří zájemci o službu pokládky, montáže, vyrovnání podlahy či objednání zboží na míru. V takovém případě již hovoříme o realizaci zakázky. Následující graf č. 13 znázorňuje hodnocení spokojenosti zákazníků s jednáním zaměstnanců v jejím průběhu. Více než tři čtvrtiny respondentů byly s jednáním spokojeny, naopak každý čtvrtý spokojen nebyl. V této otázce byli respondenti vyzváni ke zdůvodnění své odpovědi. Nejčastějším pozitivním faktorem byl uváděn přístup obsluhy a montážních pracovníků, nejčastějším negativním faktorem bylo jednání obsluhy. Zde tedy vzniká kolize podobná té u grafu č. 11. Možným vysvětlením může být různá osoba obsluhujícího u jednotlivých respondentů.



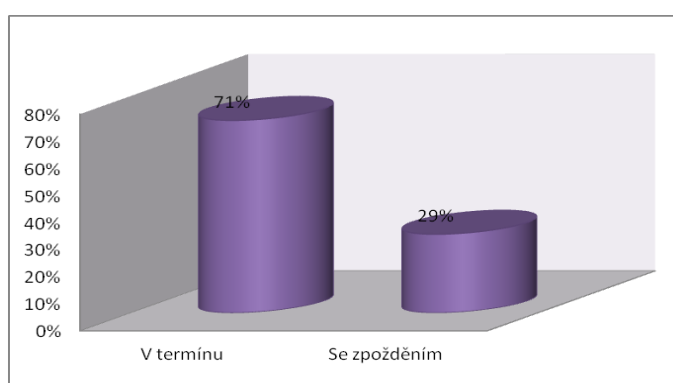
Graf 13. Byl (a) jste spokojen (a) s jednáním zaměstnanců v průběhu realizace zakázky? (vlastní zpracování)

Graf č. 14 napovídá, jak jsou zákazníci spokojeni s kvalitou samotné montáže a jiných odborných prací. Je jasně patrné, že v této oblasti má firma velmi silné postavení i když existují 4% spíše nespokojených zákazníků. To značí, že je zde stále prostor pro zkvalitňování tohoto procesu, proškolení pracovníků a důraz na výběr nabízených materiálů.



Graf 14. Byl (a) jste spokojen (a) s kvalitou provedené montáže? (vlastní zpracování)

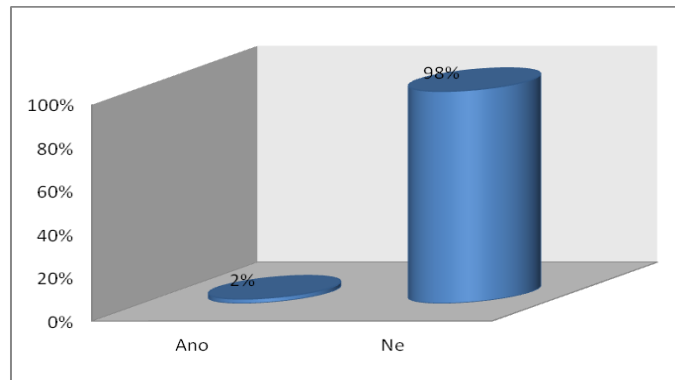
Alarmujícím ukazatelem nespokojenosti zákazníků může být odpověď na otázku, zda byl dodržen termín realizace zakázky. Téměř ve 30% případů termín realizace dodržen nebyl. Tak vysoká hodnota představuje výrazný prostor pro zlepšení od procesu objednávání zboží po plánování termínu práce.



Graf 15. Termín realizace zakázek (vlastní zpracování)

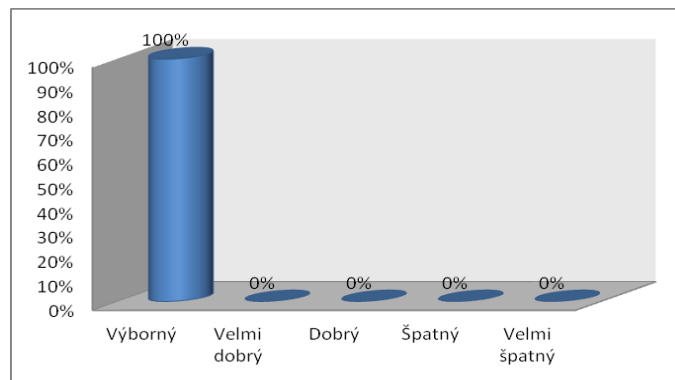
Závěrečnou část dotazníku tvoří pět otázek. První z nich řeší míru reklamací zakoupeného zboží. Z grafu č. 16 lze jasně vyvodit, firma přijímá minimum reklamovaného zboží.

Z počtu 204 respondentů byli nuceni k reklamaci pouze čtyři z nich což představuje zhruba 2% dotázaných.



Graf 16. Reklamoval (a) jste někdy zboží zakoupené v naší společnosti? (vlastní zpracování)

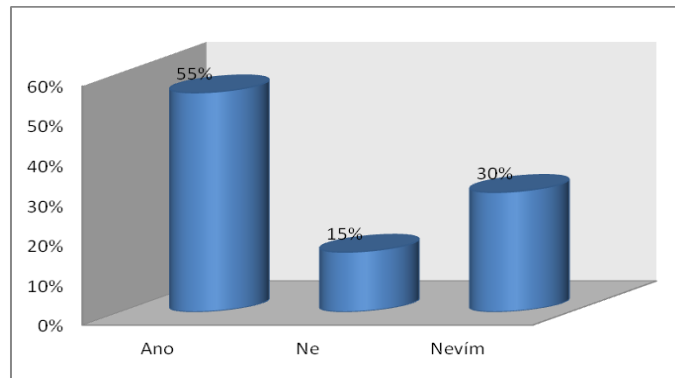
Na dalším grafu je vidět, že úroveň reklamačních řízení je i přes jejich nízký počet výborná. Všichni respondenti, kteří byli účastníky reklamace, hodnotili její průběh jako výborný.



Graf 17. Hodnocení průběhu reklamačního řízení (vlastní zpracování)

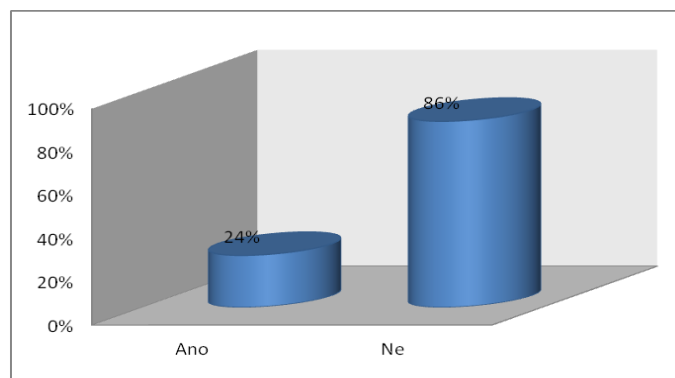
Graf č. 18 se dotýká tématu věrnosti zákazníků. Více než polovina zákazníků plánuje v budoucnu nákup dalších produktů a služeb firmy. 30% respondentů zatím není rozhodnuto a 15% již další produkty nakupovat nebude. Důvodem negativních odpovědí, byla nej-

častěji nespokojenost s termínem dodání a také fakt, že respondent již neplánuje nákup výrobků či služeb tohoto charakteru.



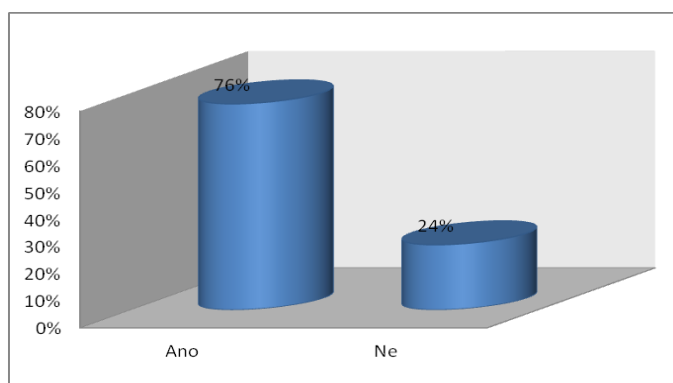
Graf 18. Plánujete zakoupení dalších produktů a služeb naší společnosti? (vlastní zpracování)

Otázka č. 19 byla postevana jako otevřená a respondenti se v ní vyjadřovali k problému, zda jim v nabídce firmy Lubomír Uher - HARMONIE DESIGN chybí jakákoliv služba. 86% dotázaných žádnou službu v nabídce nepostrádá. 24% se k otázce vyjádřilo kladně. V následném výčtu, z počtu 49 zákazníků, 32 uvedlo že postrádá možnost nákupu na splátky. Ostatní odpovědi byly ojedinělé, často se zde vyskytovaly požadavky na služby, které firma v nabídce má. Zde vyvstává problém s nedostatečnou informovaností zákazníků o nabídce služeb.



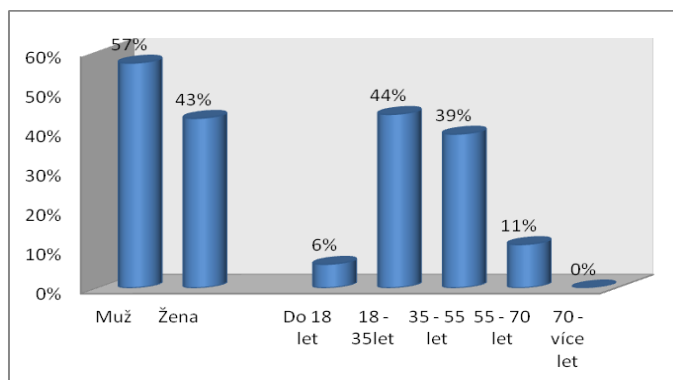
Graf 19. Existuje služba, kterou v nabídce firmy Harmonie Design postrádáte? (vlastní zpracování)

Graf č. 20 zachycuje ochotu respondentů doporučit firmu Lubomír Uher - HARMONIE DESIGN svému okolí. 76% dotázaných by o firmě předložilo pozitivní reference. V souvislosti s výsledky grafu č. 1, kde 24% dotázaných získalo informaci o existenci firmy z referencí okolí, je to pro firmu velmi důležitý ukazatel a forma pozitivní bezplatné reklamy. Na druhé straně 24% respondentů by firmu svému okolí spíše nedoporučilo a toto číslo je nezanedbatelné.



Graf 20. Doporučil (a) byste naši firmu svému okolí? (vlastní zpracování)

Posledním grafem je graf znázorňující rozdělení respondentů dle pohlaví a věku. Nejvýraznější skupiny zákazníků jsou mezi 18 - 35lety a 35 - 55 lety věku. Rozdělení dle pohlaví je poměrně vyrovnané, je zde třeba uvést, že častějšími zákazníky jsou muži, jejich ochota zúčastnit se dotazníkového šetření však byla výrazně nižší než u žen, proto je výsledek zkreslený.



Graf 21. Pohlaví a věk respondentů (vlastní zpracování)

6.6 Pozorování

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že zejména v otázkách týkajících se obsluhujícího personálu, byly odpovědi zákazníků značně roztržité a mnohoznačné. Proto bylo toto šetření doplněno pozorováním. Každý ze čtyř prodejců byl pozorován ve dvaceti případech, z nichž byl pořízen záznam, jehož vzor je zobrazen v příloze P II. Výsledky pozorování jsou zachyceny v tabulce č. 1.

Tab. 1. Výsledky pozorování obsluhy zákazníků (vlastní zpracování)

	Prodeje č. 1	Prodeje č. 2	Prodeje č. 3	Prodeje č. 4	Absolutní četnost	Relativní četnost
1. Doba trvání od příchodu zákazníka po oslovení prodejcem.						
a) do 1/2 minuty	0	0	2	1	3	0,04
b) 1/2 minuty až 1 minuta	7	0	8	1	16	0,20
c) do 3 minut	11	4	9	4	28	0,35
d) do 5 minut	2	14	0	8	24	0,30
e) nebyl obslužen	0	2	1	6	9	0,11
					Σ	80
2. Jakou činnost vykonával prodejce před obsluhou zákazníka?						
a) obsluhoval jiného zákazníka	4	4	3	2	13	0,16
b) prováděl jinou pracovní činnost	14	2	16	4	36	0,45
c) nevykonával žádnou činnost spojenou s pracovní náplní?	0	5	0	8	13	0,16
d) bavil se s kolegy	2	9	1	6	18	0,23
					Σ	80
3. Jaká je iniciativa prodejce?						
a) ihned zákazníka obsloužil	0	0	2	1	3	0,04
b) nechal zákazníka prohlédnout zboží a obsloužil jej	11	3	9	2	25	0,31
c) čekal na výzvu zákazníka	9	15	8	11	43	0,54
d) na výzvu zákazníka nereagoval	0	0	0	0	0	0,00
e) neobsloužil vůbec	0	2	1	6	9	0,11
					Σ	80
4. Jaký byl přístup prodejce?						
a) vstřícný	18	16	9	8	51	0,64
b) průměrný	2	2	5	11	20	0,25
c) odměřený	0	2	6	1	9	0,11
d) nevhodný	0	0	0	0	0	0,00
					Σ	80
5. Jaká je úroveň znalostí prodejce?						
a) výborná - přesné odpovědi	20	16	15	4	55	0,69
b) dobrá - informace je schopen vyhledat, nebo zjistit	0	4	4	12	20	0,25
c) částečná - odpovědi jsou neúplné	0	0	1	2	3	0,04
d) špatná - zákazník nedostal odpověď na svou otázku	0	0	0	4	4	0,05
					Σ	80
6. Jaký byl výsledek obsluhy?						
a) nákup se uskutečnil	7	6	4	2	19	0,24
b) nákup se uskutečnil s výrazným přičiněním obsluhy	9	4	3	0	16	0,20
c) nákup se neuskutečnil, ale zákazník jej realizuje později	1	5	6	4	16	0,20
d) nákup se neuskutečnil, zákazník zřejmě nákup neuskutečnil	2	4	5	6	17	0,21
e) nákup se neuskutečnil z důvodu chyb na straně obsluhy	0	0	2	6	8	0,10
f) nákup se neuskutečnil, důvody nelze přímo určit	1	1	0	2	4	0,05
					Σ	80
7. Jak působil zákazník na konci komunikace s obsluhou?						
a) velmi spokojen	9	5	5	3	22	0,28
b) spíše spokojen	11	13	12	7	43	0,54
c) spíše nespokojen	0	2	2	8	12	0,15
d) velmi nespokojen	0	0	1	2	3	0,04
					Σ	80

Z pozorování vyplývá, že v některých oblastech prodeje vzniká firmě prostor pro zlepšení. Prvním výrazným zjištěním je fakt, že 11% zákazníků z 80 nebylo vůbec obslouženo a dále pak v plných 54% případů čekal obsluhující až na výzvu zákazníka. V grafu č. 10 dotazníkové analýzy hodnotili respondenti v 15% odpovědí přístup personálu jako spíše neuspokojivý. Pozorováním bylo zjištěno, že v 11% jednala obsluha odměřeně, což poukazuje na určitou vzájemnou souvislost. Stejnou podobu výsledků vykazuje i otázka odborných znalostí zaměstnanců. 8% respondentů v dotazníku uvedlo, že požadované informace nezískalo, pozorování vykazalo 5% výskyt tohoto problému. Zajímavým zjištěním je i procento neuskutečněných nákupů (10%) které byly z pohledu pozorovatele neuskutečněny v důsledku chyby obsluhy. Jednalo se o chyby v komunikaci, nebo nedostatečné poskytnutí informací. Nakonec pozorování potvrdilo zjištění dotazníkového šetření úrovně komunikačních schopností a dovedností prodejců. Výsledek dotazníku poukazuje na 26% nespokojenost, pozorování 19%.

Samozřejmě je pozorování ovlivněno určitým subjektivním vnímáním pozorovatele, ovšem zjištěné výsledky s drobnými odchylkami korespondují s výsledky dotazování. Výhodou pozorování je možnost individuálního hodnocení jednotlivých prodejců, na jehož základě je možné pracovat primárně na nejpálčivějších individuálních problémech. Přesto je třeba v dlouhodobějším horizontu uvažovat o plošném řešení.

6.7 Test platnosti stanovených hypotéz

Hypotézy stanovené před zahájením samotného výzkum byly ověřeny za pomoci testu o relativní četnosti.

Hypotéza č. 1 - Více než 50% zákazníků hodnotí ceny zboží a služeb minimálně jako přijatelné.

Předmětem testování zde byl procentuální podíl respondentů ze základního souboru π_0 , kteří hodnotili ceny zboží a služeb jako přijatelné. Dotazníkovým šetření bylo zjištěno, že relativní četnost nabývá hodnoty $p = 86\%$.

Testování:

1. Nulová hypotéza $H_0: \pi = \pi_0 = 0,5$
 Jednostranná alternativní hypotéza $H_1: \pi \geq 0,5$
2. Stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05 = 5\%$
3. Jednostranný kritický obor je dle tabulek dán hodnotami
 $U \geq u_{1-\alpha} \geq u_{0,95} \geq 1,64$
4. Výpočet testovaného kritéria:

$$U = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\pi_0 \cdot (1 - \pi_0)}} \cdot \sqrt{n} = \frac{0,86 - 0,5}{\sqrt{0,5 \cdot (1 - 0,5)}} \cdot \sqrt{204}$$

$$= 20,56$$

Závěr: Hodnota vypočítaného kritéria se nachází v rámci kritického oboru:

$$U = 20,56 > 1,64$$

Při hranici 5% významnosti je **nulová hypotéza zamítnuta**, jelikož s 5% rizikem můžeme tvrdit, že cena zboží a služeb společnosti vyhovuje statisticky výraznějšímu podílu respondentů, než je hypoteticky stanovených 50%.

Hypotéza č. 2 - Více než 75% zákazníků je ochotno doporučit firmu svému okolí.

Předmětem testování zde byl procentuální podíl respondentů ze základního souboru π_0 , kteří by doporučili firmu svému okolí. Dotazníkovým šetření bylo zjištěno, že relativní četnost nabývá hodnoty $p = 76\%$.

Testování:

1. Nulová hypotéza $H_0: \pi = \pi_0 = 0,75$
 Jednostranná alternativní hypotéza $H_1: \pi \geq 0,75$
2. Stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05 = 5\%$

3. Jednostranný kritický obor je dle tabulek dán hodnotami

$$U \geq u_{1-\alpha} \geq u_{0,95} \geq 1,64$$

4. Výpočet testovaného kritéria:

$$U = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\pi_0 \cdot (1 - \pi_0)}} \cdot \sqrt{n} = \frac{0,76 - 0,75}{\sqrt{0,75 \cdot (1 - 0,75)}} \cdot \sqrt{204}$$

$$= 0,33$$

Závěr: Hodnota vypočítaného kritéria se nachází v rámci kritického oboru:

$$U = 0,33 < 1,64$$

Testovací kritérium nabývá hodnoty nižší než tabulková kritická hodnota, z čehož můžeme s 95% jistotou soudit, že sledovaný případ nastal. **Nulovou hypotézu nezamítáme.** Při zvolené hladině významnosti 5% není rozdíl mezi testovanými charakteristikami statisticky významný.

Hypotéza č. 3 - Více než 75% zákazníků je s přístupem personálu spokojeno.

Předmětem testování zde byl procentuální podíl respondentů ze základního souboru π_0 , kteří jsou spokojeni s přístupem personálu. Dotazníkovým šetření bylo zjištěno, že relativní četnost nabývá hodnoty $p = 78\%$.

Testování:

1. Nulová hypotéza $H_0: \pi = \pi_0 = 0,75$

Jednostranná alternativní hypotéza $H_1: \pi \geq 0,75$

2. Stanovená hladina významnosti $\alpha = 0,05 = 5\%$

3. Jednostranný kritický obor je dle tabulek dán hodnotami

$$U \geq u_{1-\alpha} \geq u_{0,95} \geq 1,64$$

4. Výpočet testovaného kritéria:

$$U = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\pi_0 \cdot (1 - \pi_0)}} \cdot \sqrt{n} = \frac{0,78 - 0,75}{\sqrt{0,75 \cdot (1 - 0,75)}} \cdot \sqrt{204}$$
$$= 0,1$$

Závěr: Hodnota vypočítaného kritéria se nachází v rámci kritického oboru:

$$U = 0,1 < 1,64$$

Testovací kritérium nabývá hodnoty nižší než tabulková kritická hodnota, z čehož můžeme s 95% jistotou soudit, že sledovaný případ nastal. **Nulovou hypotézu nezamítáme.** Při zvolené hladině významnosti 5% není rozdíl mezi testovanými charakteristikami statisticky významný.

6.8 Závěrečná zpráva

Cílem marketingového výzkumu bylo zjištění spokojenosti zákazníků firmy Lubomír Uher - HARMONIE DESIGN a nalezení klíčových oblastí jejich nespokojenosti. Pro výzkum bylo využito metody písemného dotazování, které dále doplnilo pozorování. Metoda dotazování byla zvolena z důvodu nízkých nákladů na výzkum, možnosti flexibilního sestavení výzkumných otázek a zachování anonymity respondentů, která by měla pomoci k získání relevantních odpovědí. Na základě výsledků dotazování byly některé mnohoznačné výsledky doplněny metodou pozorování. To bylo prováděno skrytě, aby nedošlo k jakémukoliv ovlivňování pozorovaných skutečností.

Cílovou skupinou respondentů byli zákazníci firmy, kteří byli pro výzkum voleni náhodně. Pro získání dostatečně reprezentativního vzorku byl zvolen počet respondentů pomocí statistického přístupu výpočtu. Pro pozorování, které bylo zaměřeno na obsluhující personál, byl zvolen počet dvaceti pozorování u každého ze čtyř prodejců.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že zákazníci firmy jsou velmi spokojeni s kvalitou provedených prací při realizaci zakázek a velmi dobře hodnotí kvalitu nabízených produktů, o

čemž svědčí minimum reklamačních řízení. Ceny produktů a služeb jsou považovány za příznivé. Výzkum však odhalil několik nedostatků, z nichž nejvýraznějším je problém s dodržáním termínů objednávek i zakázek, úroveň komunikace obsluhujícího personálu a nízká návštěvnost webových stránek.

Testování stanovených výzkumných hypotéz přineslo zamítnutí hypotézy č.1 (Více než 50% zákazníků hodnotí ceny zboží a služeb minimálně jako přijatelné). Ceny zboží a služeb společnosti vyhovují statisticky výraznějšímu podílu respondentů, než je hypoteticky stanovených 50%. Hypotézy č. 2 (Více než 75% zákazníků je ochotno doporučit firmu svému okolí) a č. 3 (Více než 75% zákazníků je s přístupem personálu spokojeno) nebyly zamítnuty. Z výsledků testování vyplývá, že oba jevy s 95% pravděpodobností nastaly.

Určité komunikační problémy a problémy v přístupu k zákazníkům u některých prodejců potvrdilo i následné pozorování. Zde se nabízí možnost interního řešení pohovorem se zaměstnanci, zvýšení jejich motivace osobním ohodnocením za úspěšnost prodeje, případně školení komunikačních technik.

Struktura a vzhled webových stránek byla respondenty hodnocena na vysoké úrovni, problém nízké návštěvnosti by měl být řešen odborným posouzením specialistou. Prvotním předpokladem je nedostatečná SEO optimalizace, případně nevhodný název domény.

Zásadním nedostatkem současného fungování firmy je dodržování termínu objednávek. 29% respondentů ve svém dotazníku uvedlo, že jejich zakázka byla realizována po stanoveném termínu. Firma v současnosti nevyužívá jakýkoliv elektronický systém sledující termíny objednávek, realizace zakázek, ani databáze zákazníků. Primárním doporučením pro zvýšení spokojenosti zákazníků by mělo být zavedení CRM systému, který by firmě pomohl nejenom tento problém vyřešit, ale umožnit jí svými funkcemi podporu a rozvoj dalších činností.

7 PROJEKT ZAVEDENÍ CRM SYSTÉMU

Z výsledků analýzy spokojenosti zákazníků vyplývá, že firma Lubomír Uher - HARMONIE DESIGN je zákazníky kladně hodnocena především v oblastech kvality zboží, příznivých cen a montážních prací. Naopak výrazné nedostatky se týkají dodržování termínu realizace zakázek a komunikace se zákazníky. Pro zlepšení těchto procesů a s tím související spokojenosti zákazníku by mělo posloužit zavedení CRM informačního systému. CRM, nebo také řízení vztahů se zákazníky, je typický aktivní tvorbou dlouhodobých vztahů se zákazníky. Jedná se o podnikatelský přístup, jenž byl donedávna spojen především s velkými společnostmi, které měly na jeho implementaci a chod dostatek finančních prostředků. S růstem počtu dodavatelů CRM systémů se jejich dostupnost přiblížila i malým a středním podnikům. Ty si mohou vybírat z nabídky obecně i specificky zaměřených systémů. Stejně jako jiné, i firma pana Lubomíra Uhra usiluje o dosažení růstu a stabilního postavení na trhu. Současný trh charakteristický převisem nabídky nad poptávkou je ovlivňován dobře informovanými a náročnými zákazníky, množstvím konkurence a v odvětví podlahářství i nízkými bariérami přechodu zákazníků mezi firmami. Úspěšnými jsou jen ti prodejci, kteří dokáží kvalitně a rychle obsluhovat trh. Právě zavedení CRM systému může firmě pomoci zvýšit zákaznický podíl. Důvodem zavádění CRM je dosažení rovnováhy mezi investicemi firmy a uspokojením potřeb jejich zákazníků. Firma bude schopna rozpoznat své zákazníky včetně těch klíčových, získat jejich zpětnou vazbu a pomocí analytických nástrojů získaná data zpracovávat a využívat.

7.1 Definování cíle projektu

Cílem projektu je zavedení CRM informačního systému, což by mělo firmě přinést konkurenční výhodu v podobě upevnování vztahů se zákazníky, tvorbu jejich přehledné databáze, a optimalizaci prodejních procesů.

Primární cíle:

- zefektivnění pracovních procesů (jejich urychlení, snížení počtu chyb)
- zvýšení loajality zákazníků
- snížení nákladů souvisejících s chybami v realizaci zakázek

Sekundární cíle:

- tvorba databáze zákazníků
- vytvoření podkladů pro marketingové činnosti

7.2 Přínosy projektu

Projekt zavedení CRM systému ve firmě Harmonie Design by s sebou měl logicky přinášet přínosy jak pro samotnou firmu, tak pro její zákazníky. Klíčovým přínosem zavedení CRM je schopnost systému poskytnout uživateli požadované informace ve správný čas a na správném místě. Maximální využití informací o zákaznících umožňuje firmě udržet si se svými zákazníky dlouhodobé ziskové vztahy, zvýšit jejich loajalitu a předvídat jejich chování. Díky tomu je možné cílené působení. Stálá péče o zákazníky umožňuje v dlouhodobém měřítku podstatné zlepšení některých finančních ukazatelů. V následujícím výčtu jsou uvedeny některé přínosy, které CRM systém firmě a jejím zákazníkům přináší:

- Budování loajality zákazníků
- Zefektivnění komunikace se zákazníky
- Identifikace klíčových zákazníků a jejich potřeb
- Snížení pravděpodobnosti ztráty zákazníků
- Optimalizace nákladů na celkový počet zákazníků
- Nárůst kvality produktů a služeb
- Efektivní řízení a realizace zakázek
- Zkrácení prodejního cyklu
- Podpora procesů (minimalizace chyb)
- Okamžitý přístup k informacím
- Podpora rozhodování pomocí získaných informací
- Nástroj zpětné vazby (využití analytických nástrojů)
- Optimalizace marketingové strategie firmy

- Sdílení informací v rámci firmy
- Zlepšení týmové spolupráce
- Zabezpečení ztráty dat
- Získání konkurenční výhody

Samotné nástroje CRM a jejich funkce jsou jen technologiemi, které svůj efekt přináší pouze v případě, že jsou používány správně. Vše úzce souvisí s uživateli CRM. Ty lze bez jakékoliv nadsázky označit za nejdůležitější součást celého systému. Bez správného vedení a přístupu uživatelů nebude nikdy dosaženo patřičných výsledků.

7.3 Bariéry projektu

Každý projekt se při svém plánování i během své realizace setkává s překážkami, které jeho vznik či další fungování mohou ohrozit, nebo dokonce úplně zastavit. Stále více firem v současnosti zavádí CRM informační systém s vidinou zvýšení počtu zákazníků a s tím spojené zvýšení tržeb. Mnoho projektů však končí neúspěchem. Projekt zavedení CRM informačního systému ve firmě Harmonie Design je těmito bariérami taktéž ohrožen. Níže jsou jednotlivé bariéry představeny.

7.3.1 Nedostatečná orientace na zákazníka

V minulosti spolu konkurenční firmy bojovaly o pozici na trhu pomocí zkvalitňování svých produktů a služeb, či snižováním jejich ceny. To vedlo k postupnému snižování rozdílů v jednotlivých konkurenčních nabídkách, čímž docházelo k migraci zákazníků uvnitř trhu. Firmy, které své procesy staví na výrobkově orientovaném základě, přicházejí o konkurenční výhodu. Právě orientace na zákazníka a udržování vztahů s ním může být pomyslným rozdílem na vahách v boji o zákaznickou přízeň. Proces uvědomění je v první řadě prioritní u managementu firmy. Pokud se vedení firmy ztotožní s myšlenkou budování vztahu se zákazníky, je jeho další implementace ve firmě reálnější.

7.3.2 Odmítavý přístup ze strany zaměstnanců

Pro úspěšné zavedení a především další fungování CRM systému je nezbytné, aby byl pozitivně a správně vnímán jeho uživateli. Těmi jsou ve firmách mimo vedení také zaměstnanci. Často je možné pozorovat odpor zaměstnancům k novým technologiím, který může

být způsoben mnoha faktory. Patří mezi ně pocit ze ztráty svobody vlastního jednání. V tomto případě je zaměstnanec sužován pocitem, že jeho jednání bude výrazně svázáno zavedením CRM systému. Dalším faktorem je nedostatečné porozumění strategii orientace na zákazníka. Vznik tohoto faktoru je dán nedostatečnou teoretickou přípravou. Oba tyto faktory je nutné včas odhalit, v optimálním případě jim předejít. Toho lze dosáhnout dostatečným informováním zaměstnanců o problematice CRM, jeho přínosech pro firmu, změnou kultury na zákaznický orientovanou, případně zapojením zaměstnanců do výběru konkrétního systému.

7.3.3 Chyby ve sběru dat a segmentaci zákazníků

Se zavedením CRM je úzce spjata i problematika sběru dat a jejich ukládání v úložištích. V případě firmy Harmonie Design je proces implementace usnadněn faktem, že firma doposud nevytvářela jakékoliv databáze informací o svých zákaznících. Propojení s jinými systémy tak nebude potřeba. S bariérami se však bude potýkat v průběhu užívání systému. Bariéru představuje především nedostatek získaných informací, nebo naopak jejich duplicita. Východiskem je vytvoření průvodního formuláře, do kterého budou zadávány jednotlivé informace o zákazníkovi. Výsledkem tak bude jednotná podoba informací a zamezí se opomenutí některých důležitých dat. Pro úspěšné zavedení CRM je nezbytná segmentace zákazníků, potřebná pro využívání odpovídajících komunikačních kanálů a oslovení správnými produkty a službami.

7.3.4 Technologické bariéry

CRM systém klade nároky také na technologické vybavení firmy a technickou obsluhu. Důležitým krokem pro bezproblémové užívání funkcí systému je zajištění odpovídajícího hardwarové vybavení. Tuto problematiku by firma měla řešit v rámci konzultací s dodavatelem softwaru. Na základě vyžádané dokumentace analyzovat současné IT vybavení, případně jej doplnit na odpovídající úroveň. Pracovníci firmy by měli být dodavatelskou firmou řádně proškoleni a měl by jim být poskytnut dostatečný časový prostor pro seznámení se s funkcemi softwaru. Účinným způsobem by v tomto případě mohlo být počáteční zpuštění základních funkcí programu a postupné zpřístupňování dodatečných aplikací. Celý proces bude vyžadovat individuální časový přístup, dle dovedností jednotlivých zaměstnanců.

8 PLÁN PROJEKTU

Plán projektu rozděluje celý proces zavádění CRM systému do firmy na jednotlivé dílčí fáze, vedoucí k úspěšnému dokončení projektu. Plán projektu bude sloužit pro úspěšnou komunikaci uvnitř projektového týmu.

Fáze projektu:

1. Tvorba strategie CRM
2. Personální obsazení
3. Segmentace zákazníků a sběr dat
4. Výběr softwarového řešení
5. Školení pracovníků
6. Zkušební provoz
7. Časová analýza
8. Nákladová analýza
9. Riziková analýza

Postup v jednotlivých fázích bude konzultován uvnitř projektového týmu a zároveň při jednáních s kontraktorem systému.

8.1 Tvorba strategie CRM

Aktuální podoba tržního prostředí vyžaduje u firem stále větší nároky na zachování konkurenceschopnosti. Posiluje se význam řízení vztahů se zákazníky. Důraz není kladen pouze na rozšiřování klientské základny, ale především na udržení zákazníků a rozvoj vzájemných vztahů. Vzhledem k nárokům na zajištění a uchování požadovaných informací o zákaznících je v současnosti podpora kvalitního systémového řešení nevyhnutelná. Nejde jen o uchování dat, ale o nástroj komunikace směrem k zákazníkovi i uvnitř organizace. V současnosti je nutno komunikovat se zákazníkem včas a především konzistentně. Právě tato konzistentnost přispívá ke zvýšení spokojenosti zákazníků, ke kvalitnímu sdílení aktu-

álních informací a eliminace komunikačního šumu. Implementace CRM vyžaduje přípravu po stránce personální, technologické i procesní. Pro firmu Harmonie Design to představuje především změnu pohledu od produktového vnímání k pojetí zákaznickému. Nutné je především osvojení si této myšlenky ze strany zaměstnanců firmy tak, aby se strategií firmy mohlo stát cílené budování vztahů se zákazníky a zvyšování nákupu specifického zákazníka.

8.2 Personální obsazení

Vzhledem k velikosti firmy a nízkému množství procesů nevyžaduje projektový tým obsazení vysokým počtem členů. Vedoucím členem týmu bude pan Lubomír Uher majitel firmy, druhým členem týmu pak Lukáš Navrátil, pracovník, v jehož kompetenci jsou marketingové aktivity firmy. Veškerá problematika bude vzájemně konzultována, rozhodovací činnost bude na osobě majitele.

8.3 Segmentace zákazníků a sběr dat

Segmentace zákazníků je klíčová pro udržení rovnováhy mezi spokojeností zákazníka s dodavatelem a zároveň generováním dlouhodobých příjmů dodavatele a loajalitou zákazníka. Neexistuje jednoznačně správný způsob segmentace, vše závisí na rozhodnutí dané společnosti, kolik segmentů zvolí a jaká kritéria pro rozdělení využije. Dle využití je možné zvolit geografická, etnografická, ekonomická či jiná kritéria. Pro tento projekt byl jako segmentační kritérium zvolen objem tržeb. Toto kritérium firmě umožní zaměřit se na budování nadstandardních vztahů především u nejziskovějších skupin zákazníků. Pro prvotní fázi zavádění systému bylo toto řešení v rámci projektového týmu shledáno jako nejvhodnější. Z hlediska využití dalších analytických funkcí systému v budoucnu je možné uvažovat o dalším způsobu segmentace, který by byl paralelní s rozdělením dle ekonomických kritérií. Návrh segmentace zákazníků, včetně návrhu služeb pro jednotlivé segmenty je uveden v tabulce č. 2. Každý zákazník může v závislosti na objemu nákupů postoupit do následujícího segmentu. Způsob komunikace a nabídka služeb jednotlivým segmentům by měly být průběžně upravovány a aktualizovány pro dosažení maximální úrovně spokojenosti zákazníků.

Tab. 2. Návrh segmentace zákazníků (vlastní zpracování)

		Zákaznický segment dle objemu nákupu v Kč				
		E 5000 - 10000	D 10000 - 50000	C 50000 - 200000	B 200000 - 500000	A nad 500000
Služby	Věrnostní slevy	/	/	5%	7%	10%
	Přednostní vyřízení zakázky	/	/	/	Ano	Ano
	Prodloužení záruční doby	/	/	/	Ano	Ano
	Zaslání poděkování za spolupráci	/	/	/	Ano	Ano
	Vánoční dárek	/	/	/	Ano	Ano
	Dárek k nákupu	/	/	Ano	Ano	Ano
	Doprava zdarma	/	Ano	Ano	Ano	Ano
	Newsletter	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

Sběr a zpracování informací je z hlediska využití pro CRM systém jednou z klíčových činností. Získané informace umožňují efektivní komunikaci se zákazníkem i jeho správnou segmentaci. Pro zachování přesnosti a relevance dat je nezbytné, aby byli pracovníci firmy seznámeni s postupy sběru dat, jejich náležitostmi i objemem. Vzhledem ke skutečnosti, že firma prozatím shromažďovala o svých zákaznících pouze základní data bez předchozího návrhu koncepce, nebude jejich přenos do nového systému časově ani personálně náročný. Lze říci, že firma v tomto ohledu začne budovat datovou síť od začátku, jelikož zpracování většího množství dat z minulosti je nemožné. Pro sjednocení postupů a formátu sbíraných dat bude vytvořen jednotný formulář, do kterého budou data zadávána.

8.4 Výběr softwarového řešení

Na základě výsledků analýzy spokojenosti zákazníků bylo stanoveno jako prioritní řešení pro její zvýšení, zavedení CRM systému. Zavedení komplexního systému se jeví jako logické. Jednotlivé funkční části mohou být spouštěny a využívány postupně a nebude nutné v případě potřeby zavádět další moduly ERP systému. Vzhledem k růstu počtu zákazníků a s tím spojený nárůst dílčích prodejních aktivit je zavedení tohoto typu systému ve firmě nezbytností. Systém CRM nabízí další výhody, a to především díky napojení na dílčí subsystémy, které mohou poskytnout informace například o platbách, parametrech a množství

dodávaných produktů, reklamačních řízení a mnoha jiných údajích. Vše zmíněné znamená více informací pro rozhodování. Díky jeho využití dojde k úsporám času, který pracovníci využijí ke zvýšení kvality komunikace se zákazníky i samotných procesů. Pro výběr vhodného dodavatele softwaru je nutné nejprve stanovit priority, které poslouží jako kritéria výběru.

8.4.1 Požadavky na funkce softwaru

Firma zvolila strategii postupného zavádění systému. Systém je tvořen modulovými systémy skládající se z dílčích aplikací, které jsou vzájemně propojeny a navázány na záznam o zákazníkovi. V první fázi hodlá využít především operační funkce systému. Jedná se především o moduly týkající se zákazníka, kam spadají funkce adresáře, korespondence, ukládání dokumentů, správa a kontrola úkolů a další. Dalším modulem je modul nákupu a prodeje s funkcemi sledování průběhu zakázek, skladového systému, tvorba a evidence dokladů, či řešení reklamací. V budoucnu je počítáno s využitím dalších modulů i dílčích funkcí, především spojených s personalistikou a účetnictvím, případně propojení s internetovým obchodem. Uvažováno je i o využití analytických funkcí pro vytváření zpětné vazby a podkladu pro rozhodovací procesy.

8.4.2 Kritéria výběru

Vzhledem k faktu, že se jedná o první kontakt firmy s takto sofistikovaným systémem, lze přes veškeré úsilí jen těžko odhadnout, jaký průběh bude mít fáze zavádění systému do chodu a které funkce systému budou v jakém časovém horizontu využívány. Vybraný software bude nejprve uveden do zkušebního provozu, ale i přes to existuje riziko, že bude zapotřebí učinit změnu dodávaného softwaru. Proto je jedním ze zásadních kritérií možnost využít hostovaného softwaru. Firma tím hodlá eliminovat riziko spojené s nespokojeností s vybraným softwarem či jeho technickou podporou. Samozřejmostí je možnost budoucího zakoupení licence. Tabulka č. 3 znázorňuje předpokládané výhody a nevýhody obou variant pořízení systému.

Tab. 3. Výhody a nevýhody způsobů získání SW (vlastní zpracování)

Zakoupení licence	Hostovaná aplikace
+	+
<ul style="list-style-type: none"> • možnost úpravy funkcí a vzhledu SW • dle specifických potřeb firmy • integrace do ERP systémů firmy • data zůstávají uvnitř firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • nízké počáteční náklady • aktualizace zdarma • technická podpora zdarma
-	-
<ul style="list-style-type: none"> • vysoké počáteční náklady • náklady na zakoupení aktualizací 	<ul style="list-style-type: none"> • malá možnost úprav SW • sdílení dat u dodavatele SW

Z důvodu volby provozu systému na bázi hostování aplikace, budou v průběhu výběru vhodného softwaru vyřazeny nabídky dodavatelů, které tento způsob nenabízejí. Dalšími kritérii výběru jsou:

- Jednoduchost užívání - jak jednoduchá je orientace uživatele v prostředí programu, jaký je způsob editace dat, vyhledávání potřebných informací, intuitivní navigace produktu a další.
- Flexibilita - do jaké míry je možné jednotlivé funkce či vzhled produktu upravovat před samotným zpuštěním programu, nebo v průběhu provozu
- Technická podpora - jakým způsobem je řešena technická podpora ze strany dodavatele softwaru, jaký je její rozsah a zda je zpoplatněna, nebo je součástí nabízeného produktu
- Nabídka funkcí - zda nabídka funkcí odpovídá požadavkům firmy
- Využitelnost v budoucnosti - jestli nabízí produkt moduly, které by odpovídaly požadavkům firmy z dlouhodobého hlediska
- Vhodnost pro odvětví a zaměření firmy - zda odpovídá funkčnost systému odvětví maloobchodního prodeje
- Analytická schopnost - obsahuje program moduly s funkcemi vytvářející požadované výstupy v oblasti analýzy a interpretace dat
- Pořizovací cena - výše pořizovací ceny
- Předpokládané náklady - náklady spojené s budoucím chodem programu

8.4.3 Vyhledávání dodavatele

Výběr vhodného dodavatele systému byl proveden pomocí vícekritériálního rozhodování. Prvním krokem bylo oslovení potenciálních dodavatelů s žádostí o zaslání nabídky. Jednotliví dodavatelé byli osloveni na základě doporučení odborníků v oblasti IT, působících ve Vsetíně a dále na základě vyhledání v internetovém rozhraní. Osloveno bylo celkem 22 potenciálních dodavatelů. V jednom případě firma neobdržela odpověď na poptávku, ve dvou byla dodavatelská firma z výběru vyřazena. Důvodem byla nemožnost pořízení softwaru v cloudovém řešení, tedy pronajmutí licence. Do prvního hodnocení tedy bylo zařazeno 19 dodavatelských firem se svými produkty. Jednotlivé nabídky byly hodnoceny dle stanovených kritérií pomocí bodovací metody vícekritériálního rozhodování. Z výsledků byla sestavena následující tabulka č. 4.

Tab. 4. Pořadí softwarů dle bodování jednotlivých kritérií (vlastní zpracování)

	Jednoduchost užívání	Flexibilita	Technická podpora	Nabídka funkcí	Využitelnost v budoucnosti	Vhodnost pro odvětví	Analytická schopnost	Pořizovací cena	Předpokládané náklady	Σ	Pořadí
Atollon Lagoon	6	4	6	6	7	7	6	7	8	57	12
AWIS	7	4	4	5	5	7	4	7	8	51	17
BLUEJET	7	6	5	6	5	6	7	3	4	49	19
BPMonline	4	9	4	8	8	8	9	6	4	60	8
CAS genesisWorld	7	6	4	8	9	8	9	3	5	59	9
CRMplus	7	8	8	8	8	7	8	4	3	61	7
Databox Contact 5	8	9	7	6	6	7	7	8	8	66	4
eWay	7	6	6	5	5	3	6	8	8	54	15
Hypos CRM	8	7	7	6	5	8	3	7	7	58	10
InTouch	8	7	8	8	8	7	7	5	7	65	5
MS Dynamics	6	5	5	7	8	8	8	6	5	58	10
NetSuite	4	7	5	8	8	6	8	5	4	55	14
Orax	6	4	4	8	8	7	7	4	3	51	17
Raynet	8	7	8	7	8	7	9	8	9	71	1
SAP CRM	5	5	5	7	8	7	8	4	5	54	15
Smart CRM	8	9	6	5	4	6	4	8	7	57	12
Soft 4 Sale	7	6	6	8	8	8	7	6	6	62	6
SugarCRM	8	6	6	8	8	8	8	8	7	67	3
Vistos CRM	8	8	8	8	8	7	7	8	8	70	2

Tabulka zachycuje nejen bodové hodnocení dílčích kritérií, ale i stanovení pořadí dle získaných bodů. Každému kritériu byly přiřazeny body od nejhoršího 1 bod po nejlepších 10 bodů. Hodnocení probíhalo na základě testování zkušební verze a zaslaných podkladů. Jednalo se o časově náročný proces, který však do značné míry ovlivní proces budoucího užívání produktu a spokojenost s ním, proto mu byl kladen patřičný důraz. U položek hodnocení nákladů jsou produkty s nízkými náklady hodnoceny vyššími body a naopak.

Z výsledků vyplývá, že třemi nejlépe hodnocenými produkty dle bodovací metody jsou systémy Raynet, Vistos CRM a Sugar CRM.

Hodnocení pomocí bodovací metody však vzhledem k rozdílnému pohledu na váhy jednotlivých kritérií nemůže firma považovat za dostačující. Proto je v dalším kroku každému kritériu stanovena váha, kterou mu projektový tým přikládá. Jednotlivé hodnoty vah jsou uvedeny v tabulce č. 5.

Tab. 5. Váhy kritérií dle bodovací metody (vlastní zpracování)

Kritérium	Body	Váha
Jednoduchost užívání	9	14,29%
Flexibilita	7	11,11%
Technická podpora	7	11,11%
Nabídka funkcí	7	11,11%
Využitelnost v budoucnosti	5	7,94%
Vhodnost pro odvětví	6	9,52%
Analytická schopnost	6	9,52%
Požizovací cena	8	12,70%
Předpokládané náklady	8	12,70%
Σ	63	100%

Následuje vážení jednotlivých bodových ohodnocení daných kritérií pomocí stanovených vah. Tím je zajištěno, že získané součty bodů všech hodnocených systémů stanoví pořadí tak, aby mělo pro firmu největší možnou vypovídací schopnost a odpovídalo stanoveným prioritám.

Tab. 6. Hodnocení softwaru s přihlédnutím ke stanovení vah (vlastní zpracování)

	Jednoduchost užívání	Flexibilita	Technická podpora	Nabídka funkcí	Využitelnost v budoucnosti	Vhodnost pro odvětví	Analytická schopnost	Přířizovací cena	Předpokládané náklady	Σ	Pořadí
Atollon Lagoon	0,857	0,444	0,667	0,667	5,558	6,664	5,712	0,889	1,016	22,47	14
AWIS	1	0,444	0,444	0,556	3,97	6,664	3,808	0,889	1,016	18,79	17
BLUEJET	1	0,667	0,556	0,667	3,97	5,712	6,664	0,381	0,508	20,12	15
BPMonline	0,572	1	0,444	0,889	6,352	7,616	8,568	0,762	0,508	26,71	4
CAS genesisWorld	1	0,667	0,444	0,889	7,146	7,616	8,568	0,381	0,635	27,35	1
CRMplus	1	0,889	0,889	0,889	6,352	6,664	7,616	0,508	0,381	25,19	8
Databox Contact 5	1,143	1	0,778	0,667	4,764	6,664	6,664	1,016	1,016	23,71	11
eWay	1	0,667	0,667	0,556	3,97	2,856	5,712	1,016	1,016	17,46	19
Hypos CRM	1,143	0,778	0,778	0,667	3,97	7,616	2,856	0,889	0,889	19,59	16
InTouch	1,143	0,778	0,889	0,889	6,352	6,664	6,664	0,635	0,889	24,9	9
MS Dynamics	0,857	0,556	0,556	0,778	6,352	7,616	7,616	0,762	0,635	25,73	5
NetSuite	0,572	0,778	0,556	0,889	6,352	5,712	7,616	0,635	0,508	23,62	12
Orax	0,857	0,444	0,444	0,889	6,352	6,664	6,664	0,508	0,381	23,2	13
Raynet	1,143	0,778	0,889	0,778	6,352	6,664	8,568	1,016	1,143	27,33	2
SAP CRM	0,715	0,556	0,556	0,778	6,352	6,664	7,616	0,508	0,635	24,38	10
Smart CRM	1,143	1	0,667	0,556	3,176	5,712	3,808	1,016	0,889	17,97	18
Soft 4 Sale	1	0,667	0,667	0,889	6,352	7,616	6,664	0,762	0,762	25,38	7
Sugar CRM	1,143	0,667	0,667	0,889	6,352	7,616	7,616	1,016	0,889	26,85	3
Vistos CRM	1,143	0,889	0,889	0,889	6,352	6,664	6,664	1,016	1,016	25,52	6

Díky vážení bodových hodnocení kritérií výběru došlo ke změně pořadí softwarů. Program CAS GenesisWorld, který byl po použití bodovací metody v pořadí šestý, se po vyhodnocení s přihlédnutím ke stanoveným vahám posunul na první příčku. V první trojici naopak zůstaly Raynet a Sugar CRM. Potvrdilo se tak jejich postavení z prosté bodovací metody. Vistos CRM, figurující původně na druhé příčce, se propadl na celkovou šestou příčku.

8.4.4 Popis testovaných softwarů

Firma bude dále testovat, hodnotit a blíže vyhodnocovat tři vybrané programy, ze kterých bude následně zvolen jeden vítězný, považovaný firmou za nejvhodnější. Testovanými programy jsou:

Sugar CRM

Popis: je CRM systém provozovaný na webové platformě. Používaný milióny uživatelů na celém světě. Nabízí okamžitý přístup ke všem informacím potřebným pro podnikání. Umožňuje velice účinnou a jednoduchou správu kontaktů, budování vztahů a aktivit se zákazníky. Je vhodný pro společnosti, které potřebují denně komunikovat se svými partnery a vést přehlednou evidenci obchodních procesů. Je určen pro všechny typy společností s libovolným počtem uživatelů. Je vhodný pro podporu všech dílčích činností ve společnosti počínaje marketingem přes prodej až po servis. Data je možno sdílet i uvnitř týmu a provádět s nimi analýzy ve vlastním správcovském rozhraní.

Funkce:

- správa firem, kontaktů, dokumentů, servisních případů
- řízení času a aktivit
- správu obchodních příležitosti
- organizování marketingových kampaní, analýzy a grafy
- řízení projektů
- e-mailový klient
- správcovské rozhraní
- zpřístupnění dat ze systému přes Zákaznický portál

Výhody a nevýhody:

- **výhody:**
 - množství funkcí
 - cena
 - postupná integrace modulů
- **nevýhody:**
 - pouze základní technická podpora (možnost příplatku)
 - pouze základní školení uživatele

Cena: Edice Sugar CRM Professional - 700Kč/měsíc

Raynet

Popis: RAYNET CRM je software pro podporu a řízení obchodu. Řadí se do skupiny CRM systémů. Je provozován i nabízen formou cloud computingu, což znamená, že jediné, co firma potřebuje k jeho používání je počítač připojený k internetu a jakýkoliv webový prohlížeč. Technickou infrastrukturu programu zabezpečuje samotný poskytovatel cloudu. Vše s důrazem na vysokou technologickou a bezpečnostní úroveň. Pořízení RAYNET CRM je snadné a jednoduché. Systém není třeba zakoupit, ale pronajmout a používat jej jako webovou službu.

Funkce:

- evidence kontaktů
- úkolování, plánování času
- nástěnka
- řízení a evidence obchodu
- analýzy a reporty
- komunikace a sdílení dat
- uživatelské role a skupiny
- mobilní přístup
- automatické doplňování informací z obchodního rejstříku a oficiálních databází

Výhody a nevýhody:

- **výhody:**
 - jednoduchost a uživatelská přívětivost
 - zabezpečení dat
 - reporting
 - odborná podpora při zavádění CRM
 - podrobné školení
- **nevýhody:**
 - pouze základní technická podpora (možnost příplatku)

Cena: Raynet CRM - 500Kč/měsíc

CAS genesisWorld

Popis: CAS genesisWorld je CRM orientovanou groupwarovou aplikací, s dlouhodobým pozitivním působením v mnoha oborech a podnicích. CAS genesisWorld je ideálním CRM řešením pro malé a středně velké společnosti. Je jednoduchý a snadno se používá. Kromě profesionálního vzhledu a využití nejnovějších technologií, poskytne společnosti široký rozsah neocenitelných funkcí pro každodenní aktivity týkající se budování vztahů se zákazníky. CAS genesisWorld je možné přizpůsobit požadavkům zákazníka, personalizovat podle přání uživatelů i rozšířit o dodatečné moduly tak, aby vždy uspokojil stanovené podnikové preference.

Funkce:

- dashboard (nastavitelná hlavní obrazovka)
- management adres s propojením na sociální sítě
- složka zákazníka
- plánování úkolů a obchodních činností
- podnikový intranet pro efektivní komunikaci uvnitř týmu
- správa dokumentů
- analytické funkce a reporty
- time client
- vlastní design databází a modulů

Výhody a nevýhody:

- **výhody:**
 - propracovanost systému
 - odborná podpora při zavádění CRM
- **nevýhody:**
 - cena
 - technická podpora

Cena: CAS genesisWorld - pronájem možný po dohodě, cena v řádu tisíců Kč/měsíc

8.4.5 Hodnocení a výběr

Po prostudování nabídek a absolvování osobních schůzek se zástupci dodavatelských firem byl z výběru vyřazen program CAS genesisWolrd. Důvodem byla především vysoká pořizovací cena produktu. Pro finální výběr tak zůstaly ve hře produkty Raynet a Sugar CRM. Raynet je ryze českým dodavatelem služeb, Sugar CRM je světově využívaným produktem, jehož modifikace byla oceněna jako nejlepší světový CRM systém v rámci hodnocení Capterra 2012. Oba produkty byly vyzkoušeny pomocí dostupných demo verzí. Velké množství funkcí bylo logicky u obou produktů se stejným zaměřením podobných, avšak byly patrné i k některé rozdíly ve funkčnosti. Nejdůležitější z rozdílů, které měly zásadní vliv na výsledný výběr, jsou vyobrazeny v tabulce č. 7. Jednotlivé položky hovořící pro daný program jsou zvýrazněny barevně.

Tab. 7. Rozdílné funkce nabízené hodnocenými programy (Praxe CRM, 2014)

Dodavatel	Raynet	Sugar CRM
Oborová použitelnost	Maloobchod	x
Evidence klientů a kontaktů		
Možnost nastavit formulář kontaktu	Ne	Ano
Aktivity a úkoly		
Možnost nastavit formulář aktivity/úkolů	Ne	Aktivity, Úkoly
Nastavení tipů, stavů a výsledků dle úkolů	Ne	Ano
Hierarchie úkolů	Ano	Ne
Produktový management a obchod		
Možnost nastavení formuláře produktu	Ne	Ano
Možnost nastavení formuláře obchodního případu	Ne	Ano
Ukládání historie fází a stavů obchodních případů	Ne	Ano
Evidence faktur	Ne	Ano
Evidence smluv	Ne	Ano
Marketingový management		
Evidence marketingových kampaní	Ne	Ano
Možnost ukládání marketingového rozpočtu a jeho sledování	Ne	Ano
Možnost pořádání průzkumu a hlasování	Ne	Ano
Hodnocení výkonnosti marketingu	Ne	Ano
Možnost sledování spokojenosti klientů	Ne	Ano
Reporty (grafy a sestavy)		
Počet výchozích reportů	10	100
Možnost vytvoření dodatečných reportů	Programátorem	Programátorem, Správcí, Uživatelem
Školení a metodologie		
Zabudovaná metodologie	Ne	Ano
Školící programy, semináře a workshopy	Zdarma/v ceně licencí	Placené
Online školení	Zdarma/v ceně licencí	Placené
Cena podpory (% ročně z ceny licencí)	Zdarma	<10%

Z uvedené tabulky je patrné, že oblastí, ve kterých tkví výhoda systému Raynet je minimum. První je oborová použitelnost pro maloobchod, kterou dodavatel přímo garantuje, naproti tomu je systém Sugar tento handicap schopen vynahradit lepší úrovní uživatelské optimalizace v podobě vlastních úprav formulářů a reportů. Navíc má systém Sugar jasnou převahu v oblastech managementu obchodu a marketingu. Zejména prvně jmenovaný má pro firmu vysokou důležitost. Pro systém Raynet naopak mluví oblast školení uživatelů a podpory ze strany dodavatele, které jsou v ceně licence. Navíc z materiálů o jednotlivých produktech vyplývá, že cena licence je u systému Raynet o 200Kč měsíčně nižší. Celkově tak lze usuzovat, že ekonomický faktor rozhodování je na straně českého dodavatele.

Po důkladném zvážení se projektový tým rozhodl pro využití nabídky dodavatele Sugar, konkrétně produkt Sugar CRM Professional. Také proto, že tento produkt zpracovává všechny uživatelem požadované údaje o zákazníkovi a zaznamenává každý jeho kontakt se společností. Tyto údaje lze navíc snadno sdílet uvnitř firmy tak, aby každý zaměstnanec získal právě ta data, která potřebuje. Tento jedinečný náhled, umožňuje a usnadňuje zaměstnancům plnění specifických potřeb zákazníků při současném zachování osobních vztahů. Sugar CRM také podporuje prodejní proces od marketingové kampaně po zákaznickou podporu. Přístup k aplikaci je možný přímo z terénu přes chytrý telefon nebo tablet, což firma využije při osobních návštěvách zákazníků, kdy pověřený pracovník snadno získá přehled o zákazníkem zvoleném materiálu, cenách produktů i termínu realizace zakázky.

Pozitivní vlastností programu je i její funkčnost v oblasti marketingu. Tyto funkce firma hodlá implementovat v dalších etapách zavádění systému, ale při volbě systému přihlédla k výraznému potenciálu programu z hlediska dlouhodobých záměrů. S Sugar CRM může firma lépe sladit marketing, obchod, podporu a management. Marketing může připravovat všechny kampaně přes kanály Sugar CRM. Personál může okamžitě zjistit všechny relevantní informace o zákazníkovi, jeho nákupní chování v minulosti, objemu nákupu, četnosti reklamaci apod. Management může sledovat návratnosti investic do kampaní a aktuální obchodní odhady ve formě reportů, dále pak pomocí programu pořádat průzkumy spokojenosti zákazníků a vyhodnocovat je. Všechny tyto skutečnosti vedly firmu Harmonie Design k volbě programu Sugar Professional.

8.5 Školení uživatelů

Pro začínající i pokročilejší uživatele nabízí dodavatel školení, nebo výuku pomocí e-learningu. Úspěšný proces zavedení systému ve firmě školení uživatelů přímo vyžaduje. Školení bude provedeno ve spolupráci s dodavatelskou firmou nejprve ve školících prostorech dodavatele a později přímo na pracovišti zaměstnanců firmy Harmonie Design formou osobních konzultací.

Školení probíhá v několika fázích. Nejprve jsou uživatele seznámeni obecně s problematikou CRM systémů a jejich přínosem pro podnik, následně jsou jim prezentovány dostupné funkce programu, které si mohou v praktické ukázce vyzkoušet. Poté po dobu 14 dnů probíhá individuální testování zkušebních verzí. Uživatelé využívají tištěné manuály a zaznamenávají si případné otázky. Po uplynutí této doby nastává další fáze probíhající formou konzultací, na nichž školitelé odpovídají na otázky uživatelů, případně prakticky předvádějí práci s programem přímo na pracovišti. Uživatelé jsou školeni také ve sběru a zpracování potřebných dat, jejich filtrování, editaci a vytváření přehledů. I pro tento případ obdrží od školitele základní tištěný manuál, jehož postupy jsou následně testovány v simulovaných podmínkách. Vzhledem k plánu firmy zavádět jednotlivé funkční moduly systému postupně, bude školení co do obsahu i času méně náročné, bude však prováděno v několika etapách. Náklady na školení tak vzrostou přibližně o 30%. Postupné zaškolování však sníží nároky na zaměstnance, zároveň sníží i riziko vzniku chyb při užívání systému a zvýší efektivitu využívání všech dostupných funkcí.

V případě nutnosti nabízí dodavatel možnost sjednání individuálních tréninkových kurzů buď na místě přímo v sídle firmy anebo v dodavatelem zajištěných výukových prostorech. Ceny školení pak stanovuje individuálně v závislosti na konkrétních požadavcích uživatele. Samozřejmostí je pak průběžné školení v případě aktualizací softwaru, vydání nových verzí, případně změny uživatelského rozhraní.

Zvláštním typem školení je pak tzv. administrátorský kurz, který je finálním krokem spojeným s aplikací CRM ve firmě. Toto školení je určeno pro zaměstnance, kteří se budou zabývat správou svěřeného CRM systému. Jeho součástí je vysvětlení, praktická ukázka a následné použití nástrojů tvorby CRM dle svých představ. Jedná se o návrh nových polí, formulářů, či propojení funkcionalit. Část školení se také zaměří na základní správu celého systému, jeho nastavování a běžnou údržbu.

8.6 Kontrolní mechanismus

Pro bezproblémový průběh projektu je potřeba zajistit kontrolní mechanismus, zaměřující se na kontrolu dodržování časového harmonogramu, plnění úkolů a nepřekračování stanovených nákladů. Cílem je kontrola výše zmíněných faktorů. Kontrola bude prováděna v rámci projektového týmu ve stanoveném čase. Výsledky průběžných kontrol budou zaznamenávány, v případě odchylek od stanoveného harmonogramu bude hledáno alternativní řešení. Jednotlivé kontroly budou probíhat dle předem stanoveného kontrolního plánu zobrazeného v tabulce č. 8.

Tab. 8. Plán kontrol průběhu projektu (vlastní zpracování)

Pořadí kontroly	Termín	Kontrolovaná událost
1.	19. den	Oslovení dodavatelů softwarů
2.	49. den	Analýza a hodnocení nabídek
3.	63. den	Testování a hodnocení vybraných systémů
4.	169. den	Ukončení zkušebního provozu
5.	178. den	Optimalizace softwaru
6.	179. den	Zpuštění ostrého provozu softwaru

8.7 Zkušební provoz

Dalším krokem úspěšné implementace CRM systému do chodu firmy je spuštění zkušebního provozu. Zaměstnanci již budou mít osvojenou práci se systémem, kterou již prováděli v rámci školení. Spuštění zkušebního provozu by tak mělo probíhat plynule. Systém bude spuštěn v běžném režimu, v průběhu zkušebního provozu bude probíhat proces sběru dat tak, jakoby šlo o provoz ostrý. Budou testovány vytvořené formuláře, postupy zadávání dat a práce s nimi. Délka testovacího provozu byla projektovým týmem stanovena na dobu tří měsíců, což by mělo poskytnout odpovídající čas pro dostatečné prověření sledovaných údajů a testování funkčnosti databáze. Po uplynutí této doby proběhne schůzka majitele se zaměstnanci a zástupci dodavatelské firmy, na níž bude funkčnost systému hodnocena, vytvoří se seznam navrhovaných úprav, které budou v nejkratším možném časovém intervalu provedeny a systém se připraví na zahájení ostrého provozu, který by měl na testovací provoz kontinuálně navázat.

8.8 Zahájení provozu

Bezprostředně po ukončení zkušebního provozu a odstranění zjištěných nedostatků bude zahájen ostrý provoz. Sběr dat a správa databáze bude plně v kompetenci zaměstnanců. Ti budou do systému vkládat data, podle předem stanovených pravidel. Výsledkem bude vytvoření komplexní databáze kontaktů a obchodních případů, možnost plánování aktivit, souhrnný kalendář či sledování ekonomických ukazatelů. Vše s výsledkem poskytování lepšího zákaznického servisu. Pro efektivní fungování bude zapotřebí úzká spolupráce. Stále budou probíhat pravidelné porady týkající se funkčnosti systému a návrhů pro jeho zlepšení. Vedení společnosti bude čtvrtletně vyhodnocovat fungování systému a využívat jeho reporting. Další schůzka se zástupci dodavatele proběhne po uplynutí jednoho roku od zahájení užívání. Během této doby bude samozřejmě fungovat technická podpora dodavatelé firmy.

8.8.1 Měření efektivnosti zavedeného systému

Aby firma získala přehled, zda je zavedený systém pro její fungování přínosný, je potřeba po uplynutí předem stanovené doby, v tomto případě jeden rok, vyhodnotit zavedený systém. Cílem zavádění CRM systému ve firmě bylo:

- zefektivnění pracovních procesů (jejich urychlení, snížení počtu chyb)
- zvýšení loajality zákazníků
- snížení nákladů souvisejících s chybami v realizaci zakázek

Stanovené cíle jsou měřitelné. Firma měla před zahájením projektu dostupná základní data, která poslouží pro porovnání s daty získanými v průběhu provozování systému. Hodnoty počtu chyb v průběhu pracovních procesů, či náklady spojené s chybami v realizaci zakázek má firma k dispozici v interních materiálech, hodnoty loajality zákazníku bude moci sledovat z dlouhodobějšího hlediska v rámci reportů generovaných systémem, nebo využitím dotazníkových šetření. Je potřeba zdůraznit, že ne všechny efekty bude možné sledovat z krátkodobého hlediska. Navíc se díky postupnému zavádění dalších modulů mohou dále prohlubovat. Měření efektivity by se tak mělo stát dlouhodobě součástí užívání systém.

8.9 Nákladová analýza

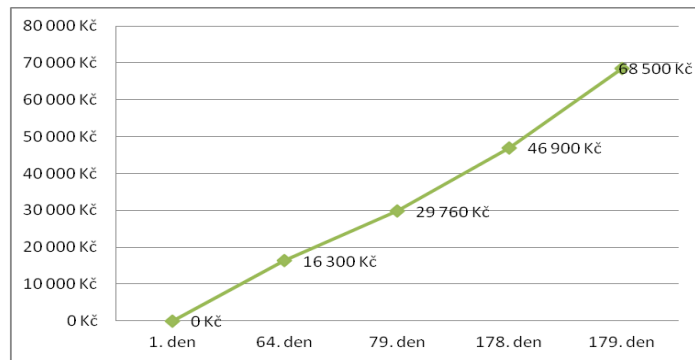
Dříve než CRM přinese firmě efektivní výsledky spojené s konkurenční výhodou, kvalitními vztahy se zákazníky a ekonomický přínos, musí firma na jeho zavedení vynaložit náklady. Pouze efektivní řízení vztahů se zákazníky může přinést společnosti návratnost finančních prostředků, které do něj investuje

Náklady na projekt jsou složeny ze dvou částí. První část je tvořena náklady na pořízení a chod systému, druhá část představuje náklady na personální zajištění projektu. V nákladech jsou také zahrnuty prostředky tvořící finanční rezervu, pro pokrytí neočekávaných výdajů. Předpokládaná výše nákladů je uvedena v tabulce č. 9

Tab. 9. Předpokládané náklady projektu (vlastní zpracování)

Položka	Předpokládané náklady bez DPH
Pronájem licence na jeden rok	8 400 Kč
Technická podpora na jeden rok	9 240 Kč
Školení pracovníků do 4-8 uživatelů	6 990 Kč
Školení administrátora 1-3 uživatelé	2 990 Kč
Optimalizace softwaru 10 hodin	7 900 Kč
Implementace	7 900 Kč
Hosting	3 480 Kč
Odměna pro členy projektového systému	21 600 Kč
Finanční rezerva	10 000 Kč
Náklady celkem	78 500 Kč

Celkové předpokládané náklady na projekt činí 78 500 Kč bez DPH. Skutečná výše nákladů se může v závislosti na různých vlivech měnit. Vzhledem k započítání rezervy do částky nákladů, může být v případě nevyčerpání této sumy částka celkových nákladů nižší. Náklady budou hrazeny dvěma subjekty a to dodavateli softwaru a členům projektového týmu. Náklady budou hrazeny postupně v průběhu projektu tak, jak to ukazuje graf kumulativních nákladů č. 22.



Graf 22. Kumulativní náklady (vlastní zpracování)

8.9.1 Doba návratnosti investice

Doba návratnosti investice je důležitým a často používaným ukazatelem hodnocení investic, který dává firmě představu o době, po kterou bude ohrožený počáteční investiční kapitál. Tento údaj pochopitelně zajímá každého investora. Cílem projektu je kromě zefektivnění obchodních procesů a zvýšení loajality zákazníků i snížení nákladů spojených s chybami v realizaci zakázek. Firma nebere zavedení CRM primárně jako nástroj tvorby zisku, ale jako prostředek pro zvýšení spokojenosti zákazníků. Přesto je výpočet předpokládané doby návratnosti investice zajímavým ukazatelem. Pro jeho výpočet je použito vzorce prosté doby návratnosti investic:

$$TN_p = \frac{IN}{CF}$$

IN.....náklady investic

CF.....roční peněžní tok (úspora nákladů v důsledku investice)

$$TN_p = \frac{78500}{46000} = 1,7$$

výpočet v případě využití finanční rezervy

$$TN_p = \frac{68500}{46000} = 1,49$$

výpočet v případě, že finanční rezerva nebude využita

Výše CF je vypočítána na základě dostupných údajů z firmy, složených z položek dodatečných finančních kompenzací vyplývajících ze smluv o dílo, dodatečných nákladů na dopravu a ostatních nákladů. Předpokládaná časová návratnost v případě, že bude využito finanční rezervy je 620dnů, v případě jejího nevyužití 544dnů.

8.10 Časová analýza

Průběh projektu je rozdělen do několika dílčích činností, z nichž každá vyžaduje určitý časový úsek pro svou realizaci. Jednotlivé činnosti průběhu projektu jsou zobrazeny v tabulce č. 10, včetně stanovené doby pro jejich realizaci. Z důvodů eliminace rizika zpoždění jsou do délky činností zahrnuty i časové rezervy. Předpokládaná doba činností byla stanovena v rámci dohody projektového týmu a na základě konzultace s externím odborníkem. Pro kontrolu průběhu projektu byl vytvořen i kontrolní mechanismus, jehož plán je zobrazen v kapitole č. 8.6.

Tab. 10. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

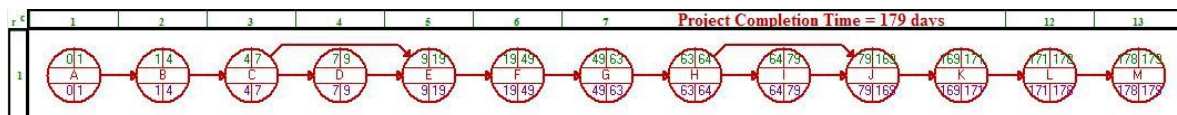
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
A	Vytvoření projektového týmu	1	-
B	Vytvoření plánu projektu	3	A
C	Stanovení požadavků na funkčnost systému	3	B
D	Stanovení kritérií výběru	2	C
E	Oslovení dodavatelů	10	C, D
F	Analýza a hodnocení nabídek	30	E
G	Testování a hodnocení vybraných systémů	14	F
H	Výběr softwaru	1	G
I	Školení zaměstnanců	15	H
J	Zkušební provoz	90	H, I
K	Vyhodnocení zkušebního provozu	2	J
L	Optimalizace softwaru	7	K
M	Zpuštění provozu	1	L

Údaje byly dále využity pro výpočet CPM (kritická cesta). Kritická cesta představuje nejkratší možnou dobu trvání projektu. Jde tedy o časový úsek potřebný ke splnění všech dílčích úkolů v projektu. Jinak řečeno, činnosti ležící na kritické cestě jsou ty nejdůležitější, které je pro dodržování časového plánu nutno sledovat. Pro její výpočet bylo použito programu WinQSB. Prvním výstupem programu je výpočet kritické cesty včetně časů jednotlivých činností, nejdříve možných začátků a konců činností a nejdříve přípustných začátků a konců činností. Vše je zobrazeno v tabulce č. 11.

Tab. 11 Kritická cesta projektu pomocí WinQSB (vlastní zpracování)

04-27-2014 18:17:10	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	3	1	4	1	4	0
3	C	Yes	3	4	7	4	7	0
4	D	Yes	2	7	9	7	9	0
5	E	Yes	10	9	19	9	19	0
6	F	Yes	30	19	49	19	49	0
7	G	Yes	14	49	63	49	63	0
8	H	Yes	1	63	64	63	64	0
9	I	Yes	15	64	79	64	79	0
10	J	Yes	90	79	169	79	169	0
11	K	Yes	2	169	171	169	171	0
12	L	Yes	7	171	178	171	178	0
13	M	Yes	1	178	179	178	179	0
	Project	Completion	Time	=	179	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	4			

Z údajů v tabulce vyplývá, že předpokládaná doba trvání projektu je 179 dnů. Kritická cesta je graficky znázorněna v uzlově orientovaném síťovém grafu č. 22. Je tvořena všemi činnostmi. To je dáno faktem, že jednotlivé činnosti jsou přímo závislé na dokončení činnosti předcházející.



Graf 23. Síťový graf pomocí WinQSB (vlastní zpracování)

8.11 Riziková analýza

Při plánování jakéhokoliv projektu musí jeho tvůrce počítat s možností vzniku rizika. Tato rizika je potřeba předem identifikovat a přijmout opatření, která jejich dopad eliminují. Projektový tým vytvořil rizikový profil projektu, včetně opatření k odstranění rizik. Identifikovanými riziky jsou:

1. odmítavý přístup zaměstnanců k zavádění nového systému
2. riziko špatného výběru softwaru
3. neefektivní využívání systému
4. časové zpoždění projektu
5. výrazné překročení předpokládaných nákladů na projekt

Hodnocení závažnosti jednotlivých rizik je znázorněno v tabulce č. 12.

Tab. 12. Hodnocení rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika			Stupeň rizika			Závažnost rizika
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízká	Střední	Vysoká	
	0,3	0,5	0,7	0,3	0,5	0,7	
Odmítavý přístup zaměstnanců			x			x	0,49
Špatný výběr softwaru		x				x	0,35
Neefektivní využívání systému		x			x		0,25
Časové zpoždění projektu	x			x			0,09
Překročení předpokládaných nákladů	x				x		0,15

Ad. 1) Úspěch zavádění nového systému tkví mimo jiné v přístupu zaměstnanců, kteří se stanou jeho uživateli. Riziko představuje odmítavý postoj zaměstnancům ke změnám. Ten je způsoben mnoha faktory, například strachem z navýšení objemu práce, ztráty svobody vlastního rozhodnutí a jinými. Pro eliminaci tohoto rizika je zapotřebí citlivý přístup a dostatečná informovanost zaměstnanců. Především je třeba představit přínosy nového řešení a nároky, které na zaměstnance v souvislosti se změnou budou kladeny. Účinným prvkem je zahrnutí zaměstnanců do procesu výběru systému.

Ad. 2) Volba vhodného softwaru je klíčovým prvkem úspěchu projektu. Riziko špatného výběru je možné snížit důkladným seznámením se s nabídkou trhu CRM systému, analýzou jednotlivých produktů a porovnáním jejich funkcí. Výběr by měl být prováděn s přihlédnutím k účelu softwaru a především k plánovanému využití ze strany firmy. Ne-

zbytné je vyzkoušení zkušební verze programu. Jen důkladné zhodnocení stanovených kritérií může firmě přinést efekt správného výběru. Při hodnocení softwaru je využito metody vícekritériálního rozhodování, která umožňuje podrobit produkty analýze více kritérií s možností stanovení různých vah. Tím je dosaženo objektivního hodnocení produktů a selekce nejlepších dostupných řešení, které jsou dále hlouběji hodnoceny.

Ad. 3) K dosažení absolutní spokojenosti se službami CRM systému je potřeba, aby byla firma schopna využít celého potenciálu funkcí systému. Uživatelé by měli být řádně proškoleni nejen v oblasti teorie, ale i praktického využívání všech nástrojů. Zde hraje nezaměnitelnou roli nabídka služby školení, která by měla být samozřejmou součástí nabídky dodavatele. Zaměstnanci firmy absolvují teoretické i praktické školení, následně budou systém po dobu 14ti dnů individuálně testovat. Po uplynutí této doby projdou individuálním setkáním se zástupci dodavatele, kde mohou případné nejasnosti konzultovat s odborníky na tuto problematiku. V rámci provozu systému budou probíhat pravidelné porady, kde bude využití funkcí dále diskutováno. Toto jsou důležité kroky k efektivnímu využití systému.

Ad. 4) Průběh každého projektu je závislý na plnění dílčích částí. Tyto části mají vzájemnou návaznost. Vzhledem ke složitosti projektu a množství jednotlivých fází je vhodné důkladné plánování spojené s vytvořením časového harmonogramu. Každý dílčí úkol by měl být plánován s přihlédnutím k jeho časové náročnosti a s dostatečnou časovou rezervou pro jeho zvládnutí. Riziko zpoždění projektu je v důsledku působení mnoha okolností vysoké, správným plánováním jej však lze výrazně omezit. Proto byl projektovým týmem sestaven časový plán s vytyčením kritické cesty činností. Pravidelná kontrola umožňuje týmu orientovat se v časové ose projektu a dodržovat stanovené termíny.

Ad. 5) Z ekonomického hlediska představují riziko projektu náklady, konkrétně možnost překročení jejich předpokládané výše. Opět je na místě klást důraz na důkladné plánování projektu, získání dostatečného množství informací o finanční náročnosti jednotlivých kroků. Vhodným řešením je stanovení určité výše finanční rezervy, která by byla k dispozici při nepředpokládaném nárůstu nákladů. Náklady projektu budou průběžně sledovány a vyhodnocovány v rámci plánovaných kontrol.

9 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projektová část navazuje na část analytickou. Z jejího výsledku vyplývá, že spokojenost zákazníků je negativně ovlivňována častým nedodržováním termínu realizace zakázek a nedostatky v komunikaci se zákazníky. Pro zlepšení těchto procesů a s tím související spokojenosti zákazníku je v projektové části navrženo zavedení CRM informačního systému. Především proto, že CRM, nebo také řízení vztahů se zákazníky, je typický aktivní tvorbou dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Pro realizaci projektu je sestaven projektový tým složený z majitele firmy pana Uhra a pracovníka zodpovědného za marketingové činnosti firmy Lukáše Navrátila. Tento tým stanovil primární cíle projektu, a sice zefektivnění pracovních procesů (jejich urychlení, snížení počtu chyb), zvýšení loajality zákazníků a snížení nákladů souvisejících s chybami v realizaci zakázek. Sekundárními cíli jsou tvorba databáze zákazníků a vytvoření podkladů pro marketingové činnosti.

Na základě stanovených cílů jsou sepsány požadavky na funkčnost systému a kritéria hodnocení potenciálních systémů. Osloveno bylo celkem 22 potenciálních dodavatelů. V jednom případě firma neobdržela odpověď na poptávku, ve dvou byla dodavatelská firma z výběru vyřazena. Důvodem byla nemožnost pořízení softwaru ve formě pronajmutí licence, což firma preferuje. Do prvního hodnocení bylo zařazeno 19 dodavatelských firem se svými produkty. Jednotlivé nabídky byly hodnoceny dle stanovených kritérií pomocí bodovací metody vícekritériálního rozhodování. Následně prošly první tři systémy v pořadí hodnocení důkladným hlubším procesem výběru, z něž vyšel výsledný systém, který bude využit pro implementaci do firmy. Jedná se o systém Sugar CRM Professional.

V projektu je dále nastíněn plán školení zaměstnanců a postup zavádění systému do firmy. Po skončení 90ti denního zkušebního provozu je naplánována konzultace uživatelů v rámci pracovního kolektivu a posléze s odborníky z dodavatelské firmy. Vybrané části systému budou optimalizovány dle připomínek uživatelů a následně zahájen ostrý provoz systému. Další schůzka se zástupci dodavatele proběhne po uplynutí jednoho roku od zahájení užívání. Během této doby bude samozřejmě fungovat technická podpora dodavatelské firmy.

Projekt je v závěru podroben nákladové, časové a rizikové analýze, sloužící pro informování projektového týmu o finanční a časové náročnosti projektu, době návratnosti investic a identifikaci potenciálních rizik, včetně možných opatření pro jejich eliminaci.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce je, na základě analýzy současného stavu spokojenosti zákazníků firmy Lubomír Uher - HARMONIE DESIGN, vytvořit projekt pro zvýšení jejich spokojenosti. Práce je rozdělena na část teoretickou, v níž byla zpracována odborná literatura týkající se oblasti spokojenosti zákazníků, následuje část praktická analyzující současný stav spokojenosti zákazníků a obsahující projekt pro její zlepšení. S využitím kvantitativních metod výzkumu bylo zjištěno, že spokojenost zákazníků je velmi nízká především v oblasti komunikace se zákazníky a s dodržování termínu zakázek. Pro zlepšení těchto procesů je v projektové části navrženo zavedení CRM informačního systému do chodu firmy.

V rámci projektu byl projektovým týmem stanoven cíl projektu. Tím je zefektivnění pracovních procesů (jejich urychlení, snížení počtu chyb), zvýšení loajality zákazníků a snížení nákladů souvisejících s chybami v realizaci zakázek. Na základě stanovených požadavků a kritérií výběru byly hodnoceny nabídky dodavatelských subjektů. Hodnocení proběhlo na základě vícekritériálního rozhodování, umožňujícího zohlednění různých vah kritérií. Následně prošly první tři systémy dle výsledků hodnocení důkladným hlubším procesem výběru, z něž vyšel výsledný systém, který bude využit pro implementaci do firmy. Jedná se o systém Sugar CRM Professional. Na závěr je projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze: Díky nim získá vedení firmy přehled o finanční a časové náročnosti projektu, době návratnosti investic a identifikaci potenciálních rizik, včetně možných opatření pro jejich eliminaci.

Navržené řešení, v případě úspěšné implementace a správného užívání systému, umožní firmě budování loajality zákazníků, zefektivnění komunikace se zákazníky, identifikaci klíčových zákazníků a jejich potřeb, nárůst kvality produktů a služeb, efektivní řízení a realizace zakázek, zkrácení prodejního cyklu, podporu procesů (minimalizace chyb), okamžitý přístup k informacím a podporu při rozhodování pomocí získaných informací, či nástrojů zpětné vazby (využití analytických nástrojů).

Výsledný efekt zavedení CRM systému do firmy bude možno lépe vyhodnotit po určité době chodu systému. Ze zkušenosti odborníků dodavatelské firmy vyplývá, že minimální doba pro vyhodnocení je jeden rok. Vzhledem k plánu firmy zavádět jednotlivé funkční moduly systému postupně, lze předpokládat, že přínosy pro firmu budou závislé na úspěšnosti a času jejich implementace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BÁRTA, Vladimír, 1981. *Výzkum trhu*. 1. vyd. Praha: Merkur. 459 s.
- BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. xvii, 432 s. ISBN 8071795771.
- BRADLEY, Nigel 2013. *Marketing research: tools & techniques*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press. xx, 527 s. ISBN 978-0-19-965509-0.
- BUREŠ, Ivan a Pavel ŘEHULKA, 2001. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka, aneb, CRM v digitálním věku*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 158 s. ISBN 8072610562.
- FILIPOVÁ, Alena, 2006. *Umění prodávat. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada. 180 s. ISBN 80-247-1699-2.
- FORET, Miroslav, 2006. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. xvii, 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada. 159 s. ISBN 8024703858.
- HAMMOND, Richard, 2005. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada. 141 s. ISBN 80-247-1066-8.
- CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. vi, 190 s. ISBN 8025107981.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. 855 s. ISBN 80 247-0513-3.
- KOZÁK, Vratislav, 2011. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM. 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- LEHTINEN, Jarmo, 2007. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

MALÝ, Václav, 2008. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.

SOLOMON, Michael R, 2010. *Consumer behaviour: a European perspective*. 4th ed. Harlow: Prentice Hall/Financial Times. xxvii, 700 s. ISBN 978-0-273-71726-3.

SPÁČIL, Aleš, 2003. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

ŠUMBEROVÁ, Pavla a Vratislav KOZÁK, 2003. *Základy marketingu*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 101 s. ISBN 80-7318-167-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2004. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. 1. vyd. Praha: Grada. 283 s. ISBN 8024703939.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje:

O2 [online], ©2014. Praha [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: http://www.o2.cz/pa/191740-firemni_komunikace/88656-crm.html

Praxe CRM [online], ©2008-2013. [cit. 2014-04-22]. Dostupné z: <http://www.crm-practice.cz/crm-systems/compare.php>

Scentit [online], ©2010. [cit. 2014-03-30]. Dostupné z: <http://www.scentit.cz/novinky/image-obchodu-prvni-a-zasadni-vec-na-kerou-by-mel-kazdy-obchodnik-pomyslet/html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CPM Critical Path Method

CRM Customer Relationship Management

IT Informační Technologie

SEO Search Engine Optimization

SW Software

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Model nákupního chování spotřebitele (Kotler a Armstrong, 2004, s. 270)	144
Obr. 2. Faktory ovlivňující chování spotřebitele (Kotler a Armstrong, 2004, s. 271).....	188
Obr. 3. Maslowova pyramida potřeb (Vysekalová, 2004, s. 18).....	20
Obr. 4. Nástroje CRM systému (O2, ©2014)	31
Obr. 5. Faktory ovlivňující rozvoj internetové společnosti (Kotler a Armstrong, 2004, s. 129)	333

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Výsledky pozorování obsluhy zákazníků (vlastní zpracování)	577
Tab. 2. Návrh segmentace zákazníků (vlastní zpracování).....	69
Tab. 3. Výhody a nevýhody způsobů získání SW (vlastní zpracování)	71
Tab. 4. Pořadí softwarů dle bodování jednotlivých kritérií (vlastní zpracování)	72
Tab. 5. Váhy kritérií dle bodovací metody (vlastní zpracování).....	73
Tab. 6. Hodnocení softwaru s přihlédnutím ke stanovení vah (vlastní zpracování).....	74
Tab. 7. Rozdílné funkce nabízené hodnocenými programy (Praxe CRM, 2014).....	78
Tab. 8. Plán kontrol průběhu projektu (vlastní zpracování)	81
Tab. 9. Předpokládané náklady projektu (vlastní zpracování).....	83
Tab. 10. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	85
Tab. 11. Kritická cesta pomocí WinQSB (vlastní zpracování).....	86
Tab. 12. Hodnocení rizika (vlastní zpracování).....	87

SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1. Z jakého zdroje jste se o naši společnost dozvěděli? (vlastní zpracování).....	46
Graf. 2. Spokojenost zákazníků s prezentací informací o firmě (vlastní zpracování)	46
Graf. 3. Jaký dojem na Vás udělal první kontakt s naší firmou? (vlastní zpracování)	47
Graf. 4. Využíváte při vyhledávání nákupních možností internetové stránky? (vlastní zpracování)	47
Graf. 5. Navštívil (a) jste již naše webové stránky? (vlastní zpracování).....	48
Graf. 6. Hodnocení vzhledu a struktury webových stránek firmy (vlastní zpracování)	48
Graf. 7. Hodnocení prostředí prodejny (vlastní zpracování).....	49
Graf. 8. Hodnocení ceny zboží a služeb (vlastní zpracování).....	49
Graf. 9. Hodnocení otevírací doby prodejny (vlastní zpracování).....	50
Graf. 10. Spokojenost s přístupem obsluhujícího personálu (vlastní zpracování).....	50
Graf. 11. Hodnocení úrovně komunikace obsluhy (vlastní zpracování).....	51
Graf. 12. Získal jste požadované informace? (vlastní zpracování).....	52
Graf. 13. Byl (a) jste spokojen (a) s jednáním zaměstnanců v průběhu realizace zakázky? (vlastní zpracování)	52
Graf. 14. Byl (a) jste spokojen (a) s kvalitou provedené montáže? (vlastní zpracování)	53
Graf. 15. Termín realizace zakázek (vlastní zpracování).....	53
Graf. 16. Reklamoval (a) jste někdy zboží zakoupené v naší společnosti? (vlastní zpracování)	54
Graf. 17. Hodnocení průběhu reklamačního řízení (vlastní zpracování).....	54
Graf. 18. Plánujete zakoupení dalších produktů a služeb naší společnosti? (vlastní zpracování)	55
Graf. 19. Existuje služba, kterou v nabídce firmy Harmonie Design postrádáte? (vlastní zpracování)	55
Graf. 20. Doporučil (a) byste naši firmu svému okolí? (vlastní zpracování).....	56
Graf. 21. Pohlaví a věk respondentů (vlastní zpracování)	56
Graf. 22. Kumulativní náklady (vlastní zpracování).....	84
Graf. 23. Síťový graf pomocí WinQSB (vlastní zpracování)	87

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník spokojenosti zákazníka

Příloha P II: Záznam pozorování

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Dotazník spokojenosti zákazníka

Vážený zákazníku firmy Lubomír Uher - HARMONIE DESIGN,

naším cílem je neustálé zvyšování Vaší spokojenosti s našimi výrobky a službami. K tomu nám mohou pomoci i Vaše odpovědi v níže uvedeném dotazníku. Víáme každý podnět ke zlepšení naší práce, proto si Vás dovoluujeme požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník je anonymní a sloužení výhradně pro interní účely firmy.

Čas na vyplnění dotazníku je cca 5 minut. Odpovědi prosím označte kroužkem, vybrané odpovědi písemně zdůvodněte.

Děkujeme Vám za čas strávený při jeho vyplnění.

1. Z jakého zdroje jste se o naší společnosti dozvěděli?

- Reklama v tisku
- Reklama v rádiu
- Internetová prezentace
- Informační letáky
- Plakáty a billboardy
- Reference okolí
- Jiné *

2. Jak jste spokojen (a) s prezentací informací o společnosti (informace o nabídce zboží, služeb, akčních nabídkách apod.)

1- výborná 2- velmi dobrá 3- dobrá 4- špatná 5- velmi špatná

3. Jaký dojem na Vás udělal první kontakt s naší firmou?

1- výborný 2- velmi dobrý 3- dobrý 4- špatný 5- velmi špatný

Zdůvodněte prosím svou odpověď:

.....
.....

4. Využíváte při vyhledávání nákupních možností internetové stránky?

Vždy Velmi často Občas Pouze minimálně Vůbec

5. Navštívil (a) jste již naše webové stránky?

- Ano
- Ne ale vím o jejich existenci*
- Ne nevím, že existují*

*V případě odpovědi ne, pokračujte prosím na otázku č.7

6. Jak hodnotíte vzhled a strukturu našich webových stránek?

1- výborný 2- velmi dobrý 3- dobrý 4- špatný 5- velmi špatný

Zdůvodněte prosím svou odpověď:

.....
.....

7. Jak na Vás působí prostředí prodejny (prostorové uspořádání, čistota, atd.)?

1- výborný 2- velmi dobrý 3- dobrý 4- špatný 5- velmi špatný

8. Cena nabízeného zboží a služeb je podle Vás?

1- výborná 2- velmi dobrá 3- přijatelná 4- vysoká 5- velmi vysoká

9. Současná otevírací doba v čase od 8 - 18 hod. Vám vyhovuje?

- Ano
- Ne

10. Jak jste spokojen (a) s přístupem obsluhujícího personálu?

1- velmi 2- spíše 3- spíše 4- velmi
spokojen spokojen nespokojen nespokojen

Zdůvodněte prosím svou odpověď:

.....
.....

11. Ohodnoťte prosím úroveň komunikace a jednání obsluhy.

1- výborná 2- velmi dobrá 3- dobrá 4- špatná 5- velmi špatná

12. Získal (a) jste požadované informace?

- Ano
- Ano, ale jen částečně
- Ne

13. Byl (a) jste spokojen (a) s jednáním zaměstnanců v průběhu realizace zakázky?

1- velmi	2- spíše	3- spíše	4- velmi
spokojen	spokojen	nespokojen	nespokojen

Zdůvodněte prosím svou odpověď:

.....

.....

14. Byl (a) jste spokojen (a) s kvalitou provedené montáže?

1- velmi	2- spíše	3- spíše	4- velmi
spokojen	spokojen	nespokojen	nespokojen

15. Byla zakázka realizovaná ve stanoveném termínu?

- Ano
- Ne

16. Reklamoval (a) jste někdy zboží zakoupené v naší společnosti?

- Ano*
- Ne*

*V případě odpovědi ne, pokračujte prosím na otázku č.19

17. Jak hodnotíte průběh reklamačního řízení?

1- výborný 2- velmi dobrý 3- dobrý 4- špatný 5- velmi špatný

Zdůvodněte prosím svou odpověď:

.....
.....

18. Plánujete zakoupení dalších produktů a služeb naší společnosti?

- Ano
- Ne*
- Nevím

Zdůvodněte prosím svou odpověď:

.....
.....

19. Existuje služba, kterou v nabídce firmy Harmonie Design postrádáte?

- Ano*
- Ne

*Uveďte prosím, o jakou službu se jedná:

.....
.....

20. Doporučil (a) byste naši firmu svému okolí?

- Ano
- Ne

Zdůvodněte prosím svou odpověď:

.....

.....

21. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

22. Do které věkové kategorie spadáte?

- do 18 let
- 18 - 35 let
- 35 - 55 let
- 55 - 70 let
- 70 - více let

Zde je prostor pro Vaše připomínky a návrhy na zlepšení našich produktů nebo služeb:

.....

.....

PŘÍLOHA P II: ZÁZNAM POZOROVÁNÍ

	Datum	Poznámky
1	Prodavač č.	
2	<p>Doba trvání od příchodu zákazníka po oslovení prodejcem.</p> <p>a) do 1/2 minuty b) 1/2 minuty až 1 minuta c) do 3 minut d) do 5 minut e) nebyl obslužen</p>	
3	<p>Jakou činnost vykonával prodejce před obsluhou zákazníka?</p> <p>a) obsluhoval jiného zákazníka b) prováděl jinou pracovní činnost c) nevykonával žádnou činnost spojenou s pracovní náplní? d) bavil se s kolegy</p>	
4	<p>Jaká je iniciativa prodejce?</p> <p>a) ihned zákazníka obsloužil b) nechal zákazníka prohlédnout zboží a obsloužil jej c) čekal na výzvu zákazníka d) na výzvu zákazníka nereagoval e) neobsloužil vůbec</p>	
5	<p>Jaký byl přístup prodejce?</p> <p>a) vstřícný b) průměrný c) odměřený d) nevhodný</p>	
6	<p>Jaká je úroveň znalostí prodejce?</p> <p>a) výborná - přesné odpovědi b) dobrá - informace je schopen vyhledat, nebo zjistit c) částečná - odpovědi jsou neúplné d) špatná - zákazník nedostal odpověď na svou otázku</p>	
7	<p>Jaký byl výsledek obsluhy?</p> <p>a) nákup se uskutečnil b) nákup se uskutečnil s výrazným přičiněním obsluhy c) nákup se neuskutečnil, ale zákazník jej realizuje později d) nákup se neuskutečnil, zákazník zřejmě nákup neuskuteční e) nákup se neuskutečnil z důvodu chyb na straně obsluhy f) nákup se neuskutečnil, důvody nelze přímo určit</p>	
8	<p>Jak působil zákazník na konci komunikace s obsluhou?</p> <p>a) velmi spokojen b) spíše spokojen c) spíše nespokojen d) velmi nespokojen</p>	
9*	<p>Přístup prodejce v případě vyřizování reklamace</p> <p>a) vstřícný b) průměrný c) odměřený d) nevhodný</p>	
10*	<p>Jak působil zákazník na konci reklamačního řízení?</p> <p>a) velmi spokojen b) spíše spokojen c) spíše nespokojen d) velmi nespokojen</p>	

