

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Bc. Jan Souček

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko - správní

Řízení spokojenosti zákazníků ve společnosti
Kartáče Souček, s.r.o.

Bc. Jan Souček

Diplomová práce

2011

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jan SOUČEK**
Osobní číslo: **E09638**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Řízení spokojenosti zákazníků ve společnosti Kartáče Souček, s.r.o.**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Úvod
1. Vymezení základních pojmů
2. Analýza současného stavu firmy Kartáče Souček, s.r.o.
3. Návrh změny
4. Zhodnocení návrhu
Závěr
Literatura
Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BUREŠ, Ivan; ŘEHULKA, Pavel. 10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku. 1.vydání. Praha : Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-056-2.
BURNETT, Ken; NEVRLÁ, Eva . Klíčoví zákazníci a péče o ně. 1.vydání. Praha : Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
DOHNAL, Jan. Řízení vztahů se zákazníky. 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Principles of marketing. 11th ed. Upper Saddle River : Pearson Education, 2006. 651 s. ISBN 0-13-146918-5.
PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda - Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. 1.vydání. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 5. května 2010

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2011

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 19. května 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 11. 4. 2011

Jan Souček

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych na tomto místě velmi rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. za jeho ochotu, cenné rady a připomínky, které mi uděloval během tvorby tohoto textu.

SOUHRN

Diplomová práce je zaměřena na řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Kartáče Souček, s.r.o.

Teoretická část je zaměřena na výklad základních pojmů z oblasti CRM (Customer Relationship Management).

Praktická část se koncentruje na dotazníkové šetření spokojenosti stávajících zákazníků firmy Kartáče Souček, s.r.o. Získaná data z dotazníkového průzkumu byla použita pro návrh změny ve firmě. Na závěr práce bylo provedeno zhodnocení a návrh změny.

KLÍČOVÁ SLOVA

CRM (Customer Relationship Management), řízení vztahů se zákazníky, kartáče, marketingový výzkum

TITLE: Customer Relationship Management in enterprise Kartáče Souček, s.r.o.

ABSTRACT

Graduation thesis is focused on Customer relationship management in enterprise Kartáče Souček, s.r.o.

Theoretical part of this thesis is related with basic concept of CRM.

Practical part of this graduation thesis is concentrated on Questionnaire research among existing customers enterprise Kartáče Souček, s.r.o. Obtained data from survey were used for change recommendation in company. Last part is dedicated to evaluation of change recommendation.

KEYWORDS

CRM (Customer Relationship Management), Road sweeping brushes, marketing research

ÚVOD	- 11 -
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	- 12 -
1.1 Získávání, pěstování a udržení zákazníků.....	- 12 -
1.1.1 Vyhledání potenciální zákazníků	- 12 -
1.1.1.1 Stál zákazník za získání?.....	- 14 -
1.1.2 Udržení zákazníků.....	- 15 -
1.1.2.1 První nákup zákazníka.....	- 16 -
1.1.2.2 Opakovaný nákup zákazníka.....	- 17 -
1.1.2.3 Má smysl udržet si zákazníka?	- 17 -
1.1.3 Vytváření hodnoty pro zákazníky	- 18 -
1.1.3.1 Poskytování větších přínosů pro zákazníka	- 19 -
1.1.3.2 Přesvědčit zákazníka, že i přes vyšší cenu jsou celkové náklady nižší.....	- 20 -
1.1.3.3 Vítězství s využitím nižší cenové úrovně.....	- 21 -
1.2 Kdo je klíčový zákazník?	- 22 -
1.2.1 Demografické atributy.....	- 22 -
1.2.2 Psychologické atributy.....	- 22 -
1.2.3 Atraktivita zákazníka.....	- 23 -
1.2.3.1 Podnik zákazníka.....	- 23 -
1.2.3.2 Výrobky a služby	- 24 -
1.2.3.3 Zajem konkurence	- 24 -
1.2.3.4 Potenciál pro oboustrannou ziskovost	- 24 -
1.3 Hodnotící kritéria pro atraktivitu zákazníků výrobce průmyslového zboží:	- 25 -
1.4 Řízení vztahů se zákazníky	- 27 -
1.4.1 Komunikace	- 28 -
1.4.2 Pracovníci v CRM	- 29 -
1.4.3 Strategie vztahů se zákazníky	- 30 -
1.4.3.1 Strategie sponky	- 30 -
1.4.3.2 Strategie zdrhovadla.....	- 30 -
1.4.3.3 Strategie suchého zipu	- 31 -
1.4.4 Marketingový výzkum	- 32 -
1.4.4.1 Definování marketingového výzkumu	- 33 -

1.4.4.2	Procesy a fáze marketingového výzkumu.....	- 34 -
1.4.4.3	Techniky sběru dat	- 36 -
1.4.4.4	Měření spokojenosti zákazníku	- 37 -
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KARTÁČE SOUČEK, S.R.O.	- 38 -
2.1	Historie.....	- 38 -
2.1.1	Firemní koncepce	- 39 -
2.2	Portfolio produktů.....	- 40 -
2.2.1	Kroužkové zametací kartáče	- 40 -
2.2.2	Kruhové zametací kartáče	- 41 -
2.2.3	Válcové zametací kartáče	- 43 -
2.2.4	Lištové kartáče pro průmyslové provozy.....	- 44 -
2.3	Organizační struktura	- 46 -
2.4	Konkurenční firmy v odvětví.....	- 48 -
2.4.1	SWOT analýza	- 51 -
2.5	Dotazníkové šetření.....	- 54 -
2.5.1	Získaná data z dotazníků	- 55 -
3	NÁVRH ZMĚNY.....	- 69 -
3.1	Zlepšení pojetí marketingu ve firmě	- 69 -
3.1.1	Vytvoření nového katalogu	- 69 -
3.1.2	Účast společnosti na domácích a zahraničních veletrzích	- 70 -
3.1.3	Provádění dotazníkových šetření	- 70 -
3.1.4	Změna reklamačního procesu	- 71 -
ZÁVĚR.....	- 72 -
SEZNAM LITERATURY	- 73 -
SEZNAM TABULEK	- 75 -
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	- 76 -

SEZNAM PŘÍLOH	- 76 -
PŘÍLOHA 1	- 77 -
PŘÍLOHA 2	- 83 -

ÚVOD

Velký český průmyslník a manažer Tomáš Baťa kdysi pronesl větu, která se později stala velmi slavnou: „Náš zákazník náš pán“. Za jeho časů však manažeři neměli k dispozici takové vyspělé technologie, jako mají dnešní manažeři. Tudíž téměř veškeré manažerské rozhodování mělo intuitivní charakter. V současné moderní době však řídicí pracovníci mají k dispozici moderní informační technologie, které jsou často manažery využívány. Velkým krokem vpřed bylo zavedení metody CRM (Customer Relationship Management).

CRM slouží k lepšímu pochopení potřeb zákazníků. Její využití je nespornou konkurenční výhodou, neboť vede ke zlepšení komunikace mezi zákazníkem a firmou.

Jako téma jsem si zvolil, „Řízení spokojenosti zákazníků ve firmě Kartáče Souček, s.r.o.“.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provedení výzkumu spokojenosti zákazníků, analýza současného stavu a návrh změny řízení ve firmě Kartáče Souček, s.r.o. Nejdříve byla provedena analýza literatury k danému tématu. V této teoretické rovině jsem získal poznatky, jak aplikovat CMR. Řízení spokojenosti zákazníků je velmi propojeno s využitím informatiky. V dřívější době bylo data obtížné shromáždit, neboť chyběly datové sklady. V současné době se tato papírová forma dat přesunula do elektronické podoby, což nám práci značně ulehčilo.

Pro praktickou část byl vybrán marketingový sběr dat. Marketingový výzkum byl proveden na vzorku 84 zákazníků.

Struktura práce odpovídá uvedenému cíli. První kapitola pojednává o základních pojmech, ze kterých CMR vychází. Kapitola druhá je zaměřena na představení firmy a současnou situační analýzu včetně popisu produktů, které firma vyrábí. Součástí kapitoly je i dotazníkový průzkum. Třetí kapitola se již orientuje na návrh změny. Tato část vychází z poznatků získaných z dotazníkového průzkumu. Závěrečný part obsahuje informace o zhodnocení provedeného návrhu.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 ZÍSKÁVÁNÍ, PĚSTOVÁNÍ A UDRŽENÍ ZÁKAZNÍKŮ

V nedávných dobách panovalo mezi marketingovými specialisty dogma, že nejdůležitější schopností a dovedností marketéra je nacházet nové zákazníky. Marketéři proto trávili většinu svého času tím, že stále vyhledávali nové zákazníky místo toho, aby si je pěstovali. Každý nově oslovený zákazník pro ně představoval jakousi novou trofej do své sbírky. Udržení a komunikaci se svými stávajícími zákazníky však takovou péčí nevěnovali.

V současné době však v marketingu panuje zcela opačný postoj. Udržet si stávajícího zákazníka má větší váhu, než získat nového. V minulosti firma musela vynaložit nemalé finanční i nefinanční prostředky, aby nového zákazníka získala. Samozřejmě pokud jsme získali nového zákazníka, museli jsme ho odebrat naší konkurenci. S tím se většinou konkurenční společnost nechce smířit a snaží se „svého“ zákazníka přetáhnout zpátky k sobě. Přilákání nového zákazníka s sebou nese opět nemalé náklady. Ztracený zákazník pak představuje pro firmu budoucí ztrátu příjmů, které by plynuly z jeho nákupů. Dle provedených studií jsou náklady na přilákání nového zákazníka pětkrát vyšší, než náklady na jeho udržení. Pokud se nám nakonec přeci jen podaří nového zákazníka získat, bude trvat několik let, než se jeho nákupy alespoň vyrovnají nákupům ztraceného.

Hlavní doporučení je tedy následující: Neustále být v kontaktu se stávajícími zákazníky, kontinuálně sledovat jejich spokojenost s nákupy u naší firmy a poskytovat jim odpovídající zpětnou vazbu.

1.1.1 Vyhledání potenciální zákazníků

Vyhledávání nových potenciálních zákazníků je nikdy nekončící proces. Pracovník marketingu tuto činnost musí vykonávat neustále, neboť firma nikdy zcela nezíská všechny potenciaální zákazníky. Pro většinu současných trhů je typický velký počet dodavatelů a značek. Dalo by se také říci, že existuje nedostatek zákazníků, nikoli produktů.

Firma, která chce být úspěšná i do budoucna, by měla zaměřit svou prodejní strategii na cílení svých zákazníků. Příkladem může být výrobce holicích strojků a kosmetiky pro muže Gillette, který se nesnaží aplikovat svoji marketingovou strategii na

děti do patnácti let, kde je velká pravděpodobnost, že spotřebitelé před touto věkovou hranicí nebudou výrobky této firmy potřebovat. Jakmile je zvolen cílový trh, je nutné po této fázi výběru prohloubit si o něm znalosti. Klademe si otázky typu: Co si trh žádá? Co se na něm kupuje? Kde a kdy probíhají nákupy a podobně. Podnik může k získávání potenciálních zájemců využívat několik nástrojů. Může se jednat o telemarketing, reklamu, rozesílání nabídek, osobní oslovení zákazníků či emailový marketing. Příkladem z praxe může být počínání automobilky Toyota při získávání nových zájemců o produkt. Toyota zaváděla svůj model Lexus na americký trh. Cílem bylo přetáhnout zákazníky od jiné automobilky – Mercedes. Toyota nejprve získala seznam majitelů konkurenčního vozidla Mercedes z registru automobilů, kde jsou všechny automobily zaregistrovány. Po získání těchto informací pak již Toyota nasadila jednu z osvědčených marketingových metod – direkt mail či telemarketing. Těmito komunikačními kanály pak oslovila majitele Mercedesů, aby při koupi příštího auta vzali v úvahu i možnou koupi nového modelu Toyoty¹.

Ne všechny poznatky jsou však důležité pro další rozhodování. Firmy rozlišují mezi perspektivními a neperspektivními zájemci. Do té druhé kategorie řadíme takové osoby, které by s určitou pravděpodobností mohli mít zájem o náš výrobek či služby, ale k jejich koupi jim chybí prostředky nebo opravdová vůle. Důležité je zjistit, kteří potenciální zákazníci mají největší perspektivu. Firmy rozlišují kategorie jako chladní zájemci, vlažní zájemci a žhavý zájemci, přičemž posledně zmíněná skupina patří mezi ty nejschopnější a nejvíce připravené ke koupi. Snem každého prodejce je mít co nejvíce žhavých zájemců. Cílem podniku je předat svému prodejci kvalitní a spolehlivá vodítka, která by mu měla umožnit soustředit se pouze na tu činnost, na kterou se specializuje, tedy na prodej.

Doposud jsme předpokládali, že prodejce začíná celý proces prodeje návštěvou u potenciálního zákazníka. V dnešním zrychleném a dynamickém prostředí se často můžeme setkat s jevem, že potenciální zákazník nemá dostatek času na osobní schůzku. Proto se jako daleko efektivnější jeví forma telefonická, která je méně náročná na čas i finance. Mnozí prodejci jsou v této telefonické formě tak dobří, že jsou schopni obchod uzavřít bez nutnosti zákazníka osobně navštívit. V době počítačové dostupnosti bude forma osobního prodeje stále utlumována a nahrazena elektronickou formou. Prodejci budou kontaktovat zákazníka přes email s možností uspořádat i videokonferenci online. Tato forma do jisté míry nahrazuje osobní jednání. Počítače omezí i další náklady spojené s dopravou do

¹ Kotler, P. *Marketing podle Kotlera*, 2000, str.143

zaměstnání – prodejce může pracovat z domu, protože tam má vše, co ke své práci potřebuje (tj. telefon a počítač). Jednou z velkých výhod dnešních počítačových systémů je správa databáze o potenciálních zákaznících. Při jednání s nimi si do databáze zákazníků můžeme dělat různé poznámky rozličného charakteru, jako např. o jaký produkt měl zákazník zájem, zda byl spokojen s kvalitou, jestli ho zaujala cenová nabídka, popřípadě u které konkurenční společnosti nakupuje. Tato databáze pak poskytuje ucelený souhrn historie jednání a je podkladem pro další vyjednávání. Zavedení počítačů do marketingu bylo doslova revolučním krokem.

1.1.1.1 Stál zákazník za získání?

Ve vztahu k úsilí, které bylo vynaloženo na přesun „potenciálního“ zákazníka do stavu „zákazníka“, je nutné provést analýzu, zda náklady na jeho získání pokryjí zisky od něho samotného za dobu jeho životnosti. Uveďme si příklad, kde průměrné náklady na získání nového zákazníka překračují průměrné zisky za jeho nákupy.

1.	Roční náklady prodejce	100 000 Kč
2.	Počet ročních návštěv	200
3.	Náklady na průměrnou návštěvu	500 Kč
4.	Průměrný počet návštěv nutných k přeměně potenciálního zájemce na zákazníka	4
5.	Náklady na přilákání (3x4)	2 000 Kč

Tabulka 1 - Kalkulace zákazníka I

Zdroj: Kotler, P. *Marketing podle Kotlera*, 2000, str. 147

Náklady uvedené v předchozí tabulce nejsou zcela relevantní, neboť neberou v úvahu náklady na reklamu, provoz i fakt, že ne všechny zákazníky se podaří přeměnit z potenciálních na normální zákazníky. Rozšířme nyní úvahu o to, že odhadneme průměrné zisky po dobu životnosti.

1.	Roční příjmy od zákazníka	10 000 Kč
2.	Průměrná doba loajality v letech	2
3.	Podniková zisková marže	0,1
4.	Zisky za období životnosti (1x2x3)	2 000 Kč

Tabulka 2 - Kalkulace zákazníka II

Zdroj: Kotler, P. *Marketing podle Kotlera*, 2000, str. 147

I tento odhad je nerelevantní a nadsazený, protože nebere v potaz náklady na udržení zákazníka. Závěr tedy zní, že vybraný podnik za získání nového zákazníka zaplatí více, než kolik mu průměrný zákazník přinese. Pokud tedy chce být podnik do budoucna ziskový, musí najít způsob, jak snížit své náklady (např. snížit prodejní výdaje) a zvýšit zisky po dobu životnosti (zvýšit prodej, udržet zákazníka delší dobu a prodávat vysoce ziskové produkty).

1.1.2 Udržení zákazníků

Po přečtení předchozího textu bychom měli být schopni vnímat význam udržení a péči o stávající zákazníky. Současné firmy již nepovažují za svůj hlavní úkol pouze prodej, ale za důležitou činnost považují i tvorbu výnosných zákazníků. Jejich cílem je pak zákazníka jakoby vlastnit. Chce být jeho výhradním dodavatelem vybraného sortimentu a v konečné fázi chce i zvyšovat podíl na zákazníkovi (chce dodávat vše, co zákazník potřebuje). Příkladem může být firma Tchibo, která se nespokojila pouze s prodejem kávy, ale začala nabízet i svoji výrobkovou řadu oblečení a spotřebního zboží pro domácnost. To ale neznamená, že by zákazník někomu patřit chtěl. Jeho reakce na toto snažení firem jsou leckdy negativní, neboť si chce vždy nechat otevřená zadní vrátka, pokud by měl s některým z dodavatelů problém, mohl by provést obchod s dodavatelem jiným.

V marketingu rozlišujeme i příbuzenský marketing. Podstatou je jednání firmy, která se koncentruje na vybranou skupinu zákazníků a snaží se jim prodávat veškeré produkty, které souvisejí s jejich činností (zubní lékaři). Jedinci, kteří patří do této podobné skupiny, mají většinou podobné problémy a podobný životní styl. Tím je pozice pro marketingové rozhodování značně ulehčena.

1.1.2.1 První nákup zákazníka

Zákazník, který si zakoupil danou věc po prvé, si z obchodu odnese vždy nějaké dojmy. Před samotnou realizací obchodu má vždy nějaká očekávání, jež získal na základě doporučení od jiných spotřebitelů či recenzí. Po uskutečnění obchodu je zákazník přiřazen k určité skupině, která vyjadřuje jeho spokojenost:

- Velice spokojen
- Spokojen
- Neutrální
- Nespokojen
- Velice nespokojen

Pravděpodobnost, že zákazník přijde znovu a bude opět realizovat nějaké kupní chování, je závislá na jeho přiřazení do výše uvedených skupin. Pokud byl spokojen, pravděpodobně přijde i příště. Pokud však spokojen nebyl, s velkou pravděpodobností bude svůj obchod příště realizovat někde jinde.

Společnosti, které chtějí přilákat zákazníky k opakovaným nákupům, by měly provádět průzkumy spokojenosti svých zákazníků. Nejčastěji se toto šetření provádí dotazníkem. Výsledkem této studie by pak měl být měřitelný index spokojenosti zákazníků. Studie však často ukazují, že po prvním nákupu jsou zákazníci nespokojení přibližně v ¼ případů. Pokud podnik vykazuje příliš mnoho nespokojených zákazníků, měl by poté zakročit management a dále se celou záležitostí zabývat.

Důvodem nespokojenosti může být příliš nátlakové a agresivní chování prodejce; přílišné vychválení svých produktů, které neodpovídá realitě či nevkusné a neodpovídající prostory, ve kterých zákazník nakupuje. V praxi bychom se měli smířit, že každý rok ztratíme určitou část své klientely a to z nejrůznějších důvodů. Procento ztracených zákazníků by mělo být co nejmenší, maximálně však do 5% (při této hladině by chod firmy neměl být dále ohrožen). Samozřejmě ztracený zákazník nevrhá dobré světlo na společnost a může dále šířit svoje negativní reference mezi ostatními zákazníky.

1.1.2.2 Opakovaný nákup zákazníka

Někteří zákazníci při prvním nákupu kupují levnější komodity a seznamují se s novým prostředím, naopak jiní zákazníci již při svém prvním nákupu využijí dražší a hodnotnější zboží. Snažením marketingového pracovníka je pak přimět druhého zákazníka k opakovaným nákupům, a tudíž vyšším výnosům pro svou společnost. Zde je možné využít segmentace zákazníků dle frekvence jejich nakupování. Zákazníci, kteří provádějí své nákupy opakovaně, jsou pro firmu výnosnější z těchto důvodů²:

1. Nákupy zákazníků, které si podnik udrží, se postupem času zvyšují, jsou-li tito zákazníci velice spokojeni. Pokud potřeby zákazníků rostou, nakupují více. Zde lze využít i tyto dva typy prodeje:
 - Křížový prodej – Prodávající přidává do svého sortimentu další položky (např. při zakoupení počítače prodejce nabídne ještě tiskárnu a scanner).
 - Nabídka a prodej inovovaných produktů – Kde hrozí opotřebení či potřeba výměny komodity, prodejce upozorní zákazníka na nutnost výměny (nový typ auta)
2. Náklady na obsluhu zákazníka, kterého si podnik udržel, postupem času klesají. Při opakovaných obchodech se transakce mění v rutinu.
3. Velice spokojení zákazníci často prodávajícího doporučují jiným potenciálním kupujícím.
4. Dlouhodobí zákazníci jsou méně citliví na to, přistoupí-li prodávající k přiměřenému zvýšení cen.

1.1.2.3 Má smysl udržet si zákazníka?

Soudobé heslo číslo jedna zní: „ Zákazník stojí vždy na prvním místě“. Pokud vedoucí prodejny uvidí svého zákazníka nespokojeného či nabude dojmu, že celý proces nákupu nebyl přesně v souladu s tím, co zákazník od návštěvy provozovny očekával, udělá cokoli, aby zákazníkovi všechny nepříjemnosti co nejrychleji odčinil. Většina firem si uvědomuje, že každý zákazník je pro ni důležitý, neboť se jedná o nositele zdroje příjmů. Nicméně

² Kotler, P: *Marketing podle Kotlera*, 2000, str. 151

všichni zákazníci nejsou pro společnost na stejné úrovni. Někteří jsou více ceněni, někteří naopak méně. Manažeři mají většinou dojem, že platí rovnice nejlepší = nejvýnosnější = největší zákazník. Realita je však povětšinou trochu jiná, neboť ti největší zákazníci mají nejružnější zvýhodnění a pobídky ve formě množstevních slev, rabatů a podílů. Z praktického hlediska bychom jako nejlepší zákazníky zařadili ty, kteří patří do kategorie „střední“. Jejich odběry nejsou zanedbatelné a zároveň přináší i větší zisky než velcí zákazníci.

Úkolem firem je tedy najít kritéria pro měření výnosnosti jednotlivých zákazníků. Skutečná výnosnost jednotlivých zákazníků není patrná na první pohled, jelikož se musíme nejprve zorientovat v systému poskytovaných slev. Přínos výnosů jednotlivých odběratelů se tedy liší. Začínají se aplikovat metody nákladového účetnictví a kalkulačních vzorců pro přesné zjištění skutečné výnosnosti jednotlivých zákazníků.

Je zde možné využít takzvanou Paretovu formuli či pravidlo 80/20: 80% zákazníků nám přináší 20 % zisku a naopak 80% zisku nám přináší 20 % zákazníků. Nabízí se zde otázka, co bychom měli učinit se zákazníky, kteří jsou pro nás nevýnosní. Názory na tuto situaci se různí. Někteří manažeři radí, abychom se zákazníka vzdali a přepustili ho konkurenci, jiný názor vychází z té myšlenky, že bychom neziskového zákazníka měli přeměnit na ziskového. Zvýšení ziskovosti lze dosáhnout větším objemem odebraného zboží či vyšší účtovanou cenou za odebrané produkty. Závěrem lze konstatovat, že nemá cenu držet za každou cenu všechny zákazníky.

1.1.3 Vytváření hodnoty pro zákazníky

Pokud by zákazníci nakupovali pouze produkty a vůbec by nebrali na vědomí doplňkové služby, které s koupí produktů souvisí, všechny trhy by byly trhy cenovými, neboť by zákazník při svém nákupu měl pouze jedno kritérium, a to cenu. Vždy by nejvíce nakupujících získala firma, která by poskytovala nejnižší cenu. Takovéto trhy, které jsou zaměřeny pouze na porovnání cenových hladin, existují i ve skutečnosti, ale spíše v omezeném měřítku. Příkladem je trh akcií, kde není zákazníkovi poskytována žádná jiná přidaná hodnota a jakékoli rozhodování se týká pouze ceny.

V průběhu lidského života si můžeme vytvořit preference určitých značek. Máme s nimi dobré zkušenosti, proto je znovu a znovu nakupujeme, přináší nám dostatečnou užitnou hodnotu a jsme s jejich kvalitou nadmíru spokojeni. Pokud si koupíme automobil značky Ferrari, již zřejmě nebudeme chtít vybranou značku měnit, neboť Ferrari je záruka

vysoké kvality provedení vozu a požitku z jízdy.

Existují tři způsoby, jak můžeme svým zákazníkům poskytovat větší užitnou hodnotu a tím získat konkurenční výhodu:

- Účtujeme nižší cenu
- Snižujeme ostatní náklady zákazníka, které jsou spojeny s nákupem
- Samotný prodejní akt doplníme dalšími podpůrnými službami

Nyní si v dalším textu uvedeme několik strategií, které vedou na získání konkurenční výhody pro naši společnost.

1.1.3.1 Poskytování větších přínosů pro zákazníka

Současné prodejní koncepce nejsou zaměřeny pouze na cenový faktor. Cena je jistě důležitým a rozhodujícím faktorem, který má velký vliv při realizaci koupě. U některých spotřebitelů však není tento faktor fatální. Firmy se snaží kupujícím nabídnout i jiné necenové pobídky. Příkladem necenových přínosů pro zákazníka mohou být:

- Individuální úpravy
- Větší pohodlí
- Rychlejší služby
- Neobvyklé záruky
- Program členských výhod

Rozeberme si nyní jednotlivé přínosy pro spotřebitele detailněji.

1. Individuální úpravy

Vztah mezi podnikem a zákazníkem je velice důvěrný. Výrobce dokáže pružně reagovat na změny ve spotřebitelském chování a přizpůsobuje své výrobky požadavkům trhu. Jednoduchým příkladem může být opět značka Ferrari, která na přání zákazníka může dodat jeho vyšité monogramy na loketní opěrce v barvě, kterou si sám kupující zvolí. Některé automobilky nabízejí i možnost konfigurace svého vozu přímo na míru.

2. Větší pohodlí

Cílem prodejce je kontaktovat co největší okruh potenciálních zákazníků. Proto vznikají různé showroomy, kde jsou výrobky prezentovány. Jednou z možností, jak zvýšit pohodlí pro zákazníka, je prodloužení otevírací doby. Zákazník pak má dostatek času vybrat si vhodnou dobu k návštěvě obchodu. Ne nadarmo řetězec Tesco v mnohých velkých městech zavedl non-stop otevírací dobu. Můžeme tak pohodlně nakoupit i ve večerních hodinách, pokud nám na nákup v průběhu dne nezbyl čas.

3. Rychlejší služby

Jako příklad použijeme opět obchodníka s potravinami. Společnosti Interspar a Albert nám garantují co nejrychlejší odbavení na pokladnách. Pokud budeme ve frontě čekat déle než 5 minut, obdržíme malou pozornost.

4. Neobvyklé záruky

Firmy, které jsou na trhu zcela jistě lepší, by měly na svoji dominanci upozornit poskytnutím neobvyklé záruky. Příkladem může být motel Arhus, kde nám, pokud jsme nebyli spokojeni, nebudou účtovat cenu za nocleh. Samozřejmě by tuto záruku velká většina hostů zneužila ve svůj prospěch, tudíž je hotel veden tak, aby hosté neměli co vytknout. Dalším příkladem z praxe může být desetiletá záruka na karoserii od automobilky Toyota.

5. Program členských výhod

Jednou z možností, jak přimět zákazníka k opakovanému nákupu, je zařadit ho do věrnostního programu. Firem, které poskytují členství v jejich klubu, je celá řada; uvedl bych například Baťa (obuv) a Kenvelo (oblečení).

1.1.3.2 Přesvědčit zákazníka, že i přes vyšší cenu jsou celkové náklady nižší

Opět bych zde na úvod uvedl příklad z praxe. Firma Otis je největším výrobcem výtahů a eskalátorů na světě. I přes značnou konkurenci v tomto odvětví si neúčtuje nejnižší ceny. V případě, že se výtah rozbije, nám tato firma dokáže do jedné hodiny zajistit jeho zprovoznění. Za servisní služby sice zaplatíme více, ale výtah bude zprovozněn za kratší

dobu a tím se sníží ostatní náklady. Totéž platí i pro výrobce stavebních strojů JCB, který má vyšší ceny za poskytovaný servis, ale je zde garance opravy do 24 hodin.

1.1.3.3 Vítězství s využitím nižší cenové úrovně

Pokud chce být naše společnost konkurenceschopná, nesmí být na zcela jiné cenové úrovni než její konkurenti. V rámci pronikání na nové trhy může firma využít agresivní strategii. Cílem je minimalizovat všechny náklady na nejnižší možnou úroveň. Předpoklady jsou sériovost produkce, silná pozice při vyjednávání s dodavateli a vhodné skladovací prostory. Podniky se strategií nízkých nákladů mají jedinečnou šanci ušetřené finanční prostředky znovu investovat do lepšího technického vybavení firmy a tím zajistit další rozvoj. V této souvislosti je dobré si položit otázku, jak dlouho můžeme strategii nízkých nákladů provádět. S ekonomickým růstem dané země dojde k růstu cenové hladiny a i přes aplikaci strategie nízkých nákladů se naše produkty stávají nekonkurenceschopnými v důsledku růstu mzdových nákladů.

1.2 KDO JE KLÍČOVÝ ZÁKAZNÍK?

Na úvod této subkapitoly si položíme otázku: Proč má některý zákazník zcela mimořádný význam pro náš podnik? Pro většinu dodavatelů bude jako nejvýznamnější faktor při rozhodování o klíčových zákaznících rozhodovat, jaký má tento zákazník podíl na celkových dosažených tržbách. Pokud bychom používali pouze toto kritérium, volba by nebyla složitá. Naše podnikové cíle se již netýkají pouze dosažených tržeb a zisku, ale i směr, jakým se v podnikání chceme ubírat, nové tržní segmenty, technologie, nové produkty a především – strategie přežití³. Při řízení vztahů s klíčovými zákazníky jde zejména o objem prodaných komodit, tržby a zisk, ale naše směřování jde podstatně hlouběji, než při řízení vztahů s běžnými zákazníky.

Dalo by se říci, že každý klíčový zákazník představuje jeden tržní segment. Je tedy třeba vytvořit proces, abychom objektivně mohli ohodnotit portfolio skutečných i potenciálních zákazníků. Při této činnosti použijeme stejné principy, jako se používají při segmentaci trhu. Celý proces je založen na atraktivitě zákazníka a na ocenění našeho úspěchu u tohoto zákazníka (mělo by být realistické).

Klíčovým zákazníkem nemusí být celostátní či globální nadnárodní společnost. Do kategorie klíčových zákazníků ho můžeme zařadit proto, že jeho vliv v daném tržním segmentu je podstatný či rozhodující. Při hodnocení atraktivity bereme v úvahu 2 měřítka – demografické a psychologické atributy.

1.2.1 Demografické atributy

Tento atribut je silně ovlivněn Paretovou formulí (formule 80/20, viz předchozí text).

1.2.2 Psychologické atributy

Zde máme na mysli hodnoty a postoje, které jsou sdíleny jak dodavatelem, tak zákazníkem. Příkladem může být styl jednání se zákazníkem, spolupráce při reklamaci,

³ Burnett, K. *Klíčový zákazníci a péče o ně*, 2005, str.61

rychlost komunikace atd. Tyto atributy se týkají nejen jednotlivců, ale podniku jako velké organizační jednotky. Dle psychologických atributů lze dělit zákazníky do 4 segmentů:

- i. Loajální zákazníci považují výrobek dodavatele za mnohem lepší, než poskytuje konkurence
- ii. Ovlivnitelní zákazníci považují produkt za mírně lepší, než poskytuje konkurence
- iii. Dosažitelní zákazníci považují za mírně lepší výrobky konkurence
- iv. Loajální zákazníci konkurence považují konkurenční výrobky za mnohem lepší

1.2.3 Atraktivita zákazníka

Na základě demografických a psychologických aspektů rozlišujeme 4 oblasti, které je třeba uvážit při nastavení kritérií pro posouzení atraktivity zákazníka:

- Podnik zákazníka
- Výrobky/služby zákazníka
- Zájem konkurence o obchod s tímto zákazníkem
- Potenciál pro oboustrannou ziskovost

1.2.3.1 Podnik zákazníka

V této kategorii si klademe například tyto otázky:

- Existuje dostatečný objem odbytu?
- Jsou dodávané produkty standardizované, nebo speciální?
- Jedná se o velké jednorázové objednávky, nebo mnoho malých objednávek?
- Je tempo růstu zákazníka podobné růstu celého odvětví?
- Není tempo růstu příliš vysoké?
- Operuje váš podnik na stejných mezinárodních trzích?
- Jsou specifikace výrobků a služeb na různých trzích podobné?
- Jaký je přístup k dodavatelům?
- Jaký má zákazník očekávání ohledně kvality?

1.2.3.2 Výrobky a služby

Typické otázky pro tuto podskupinu jsou:

- Ve kterém stádiu životního cyklu výrobku se nacházíme?
- Je zákazník schopen porozumět výrobku? Není pro něj příliš složitý?
- Je zákazník schopen ocenit naši speciální odbornost v technologiích? Bude mít nějaký přínos z našich technologií
- Budeme pro zákazníka v daném segmentu výhradní dodavatel?

1.2.3.3 Zajem konkurence

Otázky jsou následující:

- Kolik vážných soupeřů v našem odvětví máme?
- Jak účinné jsou bariéry vstupu?
- Je pro zákazníka těžké zrušit současného dodavatele a přejít k jinému?

1.2.3.4 Potenciál pro oboustrannou ziskovost

- Vytváří nám zákazník slušný zisk?
- Máme z hlediska nákladové struktury zákazníka výhodné postavení jakožto dodavatel?
- Jsme schopni dosáhnout zlepšení výkonu, ziskovosti s daným zákazníkem?

1.3 HODNOTÍCÍ KRITÉRIA PRO ATRAKTIVITU ZÁKAZNÍKŮ VÝROBCE PRŮMYSLOVÉHO ZBOŽÍ⁴:

Faktor	Váha	Body	Interpretace
Potenciál tržby	9	0	méně než 250 tis GBP
		1	250-500 000 GBP
		2	501-999 000 GBP
		3	nad 1 mil. GBP
Potenciál marže	8	0	méně než 20%
		1	20-25 %
		2	25-30 %
		3	více jak 30 %
Dlouhodobost dodávek	6	0	zásadně odmítá dlouhodobé dodavky
		1	neuzavírá dlouhodobé závazky
		2	uzavírá závazky do 12 měsíců
		3	uzavírá závazky nad 12 měsíců
Trend růstu zákazníka	5	0	pokles
		1	statický
		2	průměrný růst
		3	výrazný růst
Pravděpodobnost rozšíření obchodu	7	0	žádná
		1	nízká
		2	střední
		3	Vysoká
Potenciál zvýšení absolutního podílu na podnikání	7	0	žadné
		1	do 10 %
		2	11-20%
		3	nad 20%
Pozice zákazníka na trhu	4	0	špatná pověst
		1	podprůměrná pověst
		2	průměrná pověst
		3	nadprůměrná pověst a respekt
Finanční pozice	7	0	nejisté/pomalé platby

⁴ Burnett, K. *Klíčový zákazníci a péče o ně*, 2005, str.84

		1	nejisté/průměrné platby
		2	jisté/pomalé platby
		3	jisté/rychle platby
Přístup k dodavatelům	5	0	agresivní přístup
		1	opatrnost
		2	spolupráce
		3	pevné partnerství
Logistika	8	0	vysoce specializovaná
		1	složitá
		2	středně složitá
		3	standardní
Potřeba podpory ze strany dodavatele	7	0	stálá podpora ve všech aspektech
		1	častá potřeba podpory
		2	příležitostná podpora
		3	zákazník je soběstačný
Působnost na zákazníka	5	0	lokální
		1	celostátní
		2	mezinárodní (Evropa)
		3	celosvětový

1.4 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

Pojem řízení vztahů se zákazníky je často spojován s novými přístupy v současném marketingu. Tento koncept je však více známý pod zkratkou CRM – Customer Relationship Management. CRM znamená aktivní tvorbu dlouhodobých vztahů se zákazníky. Základními prvky jsou lidé, procesy a technologie. Mezi těmito třemi členy je přímá souvislost.



Obrázek 1 - Prvky CMR

Zdroj: Wessling, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*, 2003, str. 17

Aby bylo možné implementovat CRM, musíme se zabývat všemi třemi prvky najednou, tj. kvalifikací personálu, technologickým vybavením a obchodními procesy. Úspěšné zavedení je možné jen pokud dojde k úspěšnému sloučení všech tří částí do jednoho kompaktního celku. Vztah k zákazníkovi probíhá v několika etapách.

CRM začíná vždy inicializačním kontaktem ze strany podniku. Pokud je kontakt již navázán, dochází k fázi rozvoje a prohloubení vztahu. Pokud je vztah výhodný pouze jednostranně, dochází k jeho úpadku a později i k zániku. Ukončení může být z obou stran – zákazník nemá zájem o výměnu informací; zákazník se stane neperspektivním.



Obrázek 2 - Fáze vztahu CMR

Zdroj: Wessling, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*, 2003, str. 18

Don Peppers a Martha Rogersová jsou autory nové koncepce pro CRM. Rozdělili individuální marketing do čtyř částí:

1. Identifikace zákazníka
2. Rozlišení zákazníků na základě jejich přínosu a potřeb
3. Udržování kontaktu se zákazníky
4. Přizpůsobení produktů jednotlivým potřebám zákazníků

Strategie řízení zákazníků přináší firmám lepší identifikaci nejlepších a nejvýdělečnějších zákazníků, umožňuje jim mít přehled o aktuálních potřebách svých zákazníků a s tím spojené zvyšování spokojenosti zákazníků. Tato koncepce se samozřejmě nejvíce hodí pro firmy, které obchodují se spotřebním zbožím či firmy, které se zabývají obchodem mezi dvěma podniky⁵. Přínos této metody je očividný: zlepšení efektivity procesů a poskytování lepších a relevantnějších informací o zákaznících. Jinými slovy dochází k vytváření ziskovějšího vztahu s kupujícími. Provedená výzkumná šetření dokázala, že společnosti, které využívají CRM, mají více opakovaných obchodů, nižší náklady a silnější značku.

1.4.1 Komunikace

Podstatou CRM je kontinuální udržování komunikace se zákazníkem. Zejména je důležité udržet oboustrannou komunikaci. V dnešním moderním světě má CRM nejčastěji podobu počítačové aplikace. Ta je propojena s určitou databází zákazníků a pomocí složitých algoritmů získává informace o zákaznících, které jsou poté přiřazovány do databáze. Tato forma může mít nejčastěji podobu internetových stránek nebo zákaznické linky. Uveďme si krátký příklad, jak CRM funguje v praxi⁶.

Firma Sprite propagovala slosovací soutěž o rychlé prachy (Rocket Cash). Pomocí najatých obchodních zástupců (byli vybaveni kapesními počítači PDA), kteří měli za úkol oslovovat mladé lidi na koncertech a ulicích s cílem přesvědčit je na účasti ve slosování za podmínky, že na místě poskytnou své jméno, emailovou adresu a datum narození, prováděla Sprite své pojetí CRM. Získané informace byly každý večer zveřejněny na webových stránkách firmy Sprite a účastníci slosování byli o výhrách informováni

⁵ B2B

⁶ Solomon, M. *Marketing očima marketingových manažerů*, 2006, str. 214

prostřednictvím svého emailu. Společnost tak získala databázi potencionálních spotřebitelů, na které se může obrátit do budoucna.

Možná jednou z nejdůležitějších charakteristik CRM je to, že představuje zcela nový pohled na účinnou tržní konkurenci. Tento nový pohled je způsoben tím, že na zákazníky je pohlíženo jako na partnery. Zastánci této strategie jsou přesvědčeni, že tradiční vztah zákazník – firma je založen na nepřátelství. Cílem firem je prodat co nejvíce a zákazníci se často takovému nátlakovému chování snaží vyhnout. Nové pojetí naopak posouvá do popředí zájem o zákazníka, staví ho na stejnou úroveň jako obchodníka. Zde je třeba uvést poznámku, že zde pod pojmem zákazník nemáme na mysli pouze koncového zákazníka, ale i oblast mezipodnikového podnikání.

1.4.2 Pracovníci v CRM

Se zaváděním metody CRM do podnikové praxe je také nutné získat odpovídající pracovníky. Je tedy na místě si uvědomit, že úspěch implementace metody bude záviset na přístupu našich pracovníků, jejich motivaci a také na nepřetržitém měření jejich pracovních výkonů. Cílem každého manažera je vybudovat kvalitní schopný tým odborníků, který bude loajální k firmě. Současně je také zapotřebí vytvořit dobrou týmovou pracovní atmosféru, která bude podporovat výkony každého z členů týmu. Mezi nejdůležitější vlastnosti pracovníka patří tyto:

- Schopnost improvizace
- Schopnost týmové práce
- Rozhodnost
- Soutěživost
- Koncentrace na potřeby zákazníka

1.4.3 Strategie vztahů se zákazníky

Strategií existuje celá řada, vyberme tři nejpoužívanější kategorie⁷:

- Strategie sponky – sepnutí
- Strategie zdrhovadla – propojení
- Strategie suchého zipu - přimknutí

1.4.3.1 Strategie sponky

Při využití této strategie se zákazník přizpůsobí procesům společnosti. Dochází zde k výměně úkonů, je zde důležitá oboustranná komunikace, aby správné informace zajistily věrnost zákazníka. Tato strategie je úspěšná, pokud zákazník nabude dojmu, že je podporována jeho tvorba hodnoty. Základem úspěchu je pak dokonalá znalost zákazníka a jeho cílů.

1.4.3.2 Strategie zdrhovadla

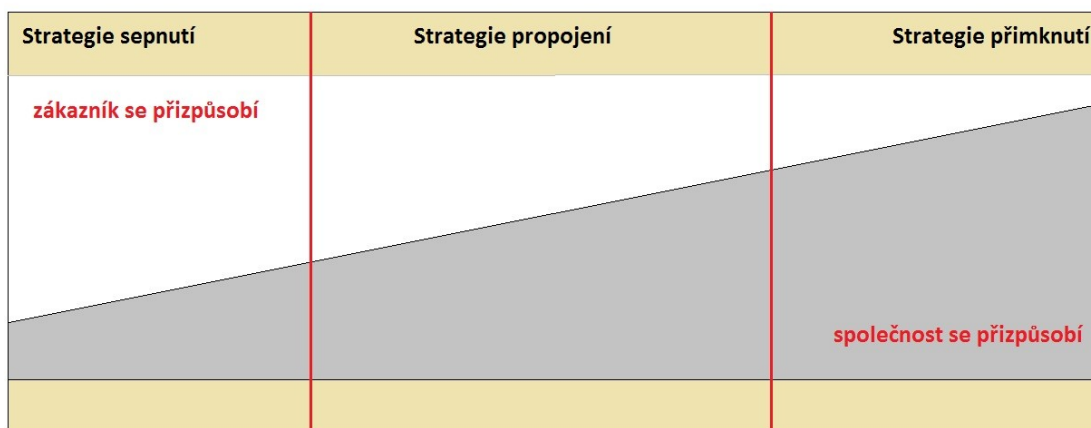
Zákazník i firma přizpůsobí své procesy tak, aby do sebe co nejvíce pasovaly⁸. Cílem je vyloučit zbytečné činnosti a zajistit shodnost jednání. Tato strategie je časově náročnější než předchozí, neboť vyžaduje shodné přístupy od obou zúčastněných subjektů. Analýzy prokázaly, že oba partneři často vykonávají shodné činnosti. Příkladem může být kontrola kvality zboží. Jednou je kontrola provedena u výrobce, po druhé u zákazníka. Při využití strategie zdrhovadla tak jedna kontrola odpadá. V praxi je tuto metodu obtížné zavádět, neboť firmy nechtějí měnit své zvyklosti a nechtějí se přizpůsobovat požadavkům zákazníků. Úspěch této strategie je závislý na důvěrném vztahu mezi prodávajícím a kupujícím. Musí být také vytvořena oboustranná důvěra.

⁷ Storbacka, K. *Řízení vztahů se zákazníky*, 2001, str.102

⁸ Princip zipu - zdrhovadla

1.4.3.3 Strategie suchého zipu

Poslední vybranou strategií je strategie přimknutí. Společnost přizpůsobuje své procesy potřebám zákazníka. Tato koncepce je pro zákazníka velmi lákavá, neboť nevyžaduje žádnou investici z jeho strany.



Obrázek 3 - Strategie vztahů se zákazníky

Zdroj: Storbacka, K. *Řízení vztahů se zákazníky*, 2006, str. 103

Cílem všech zmíněných strategií by mělo být zvyšování hodnoty vztahů. Hodnotícím kritériem pro vyhodnocení dané strategie je pak míra zvyšování hodnoty.

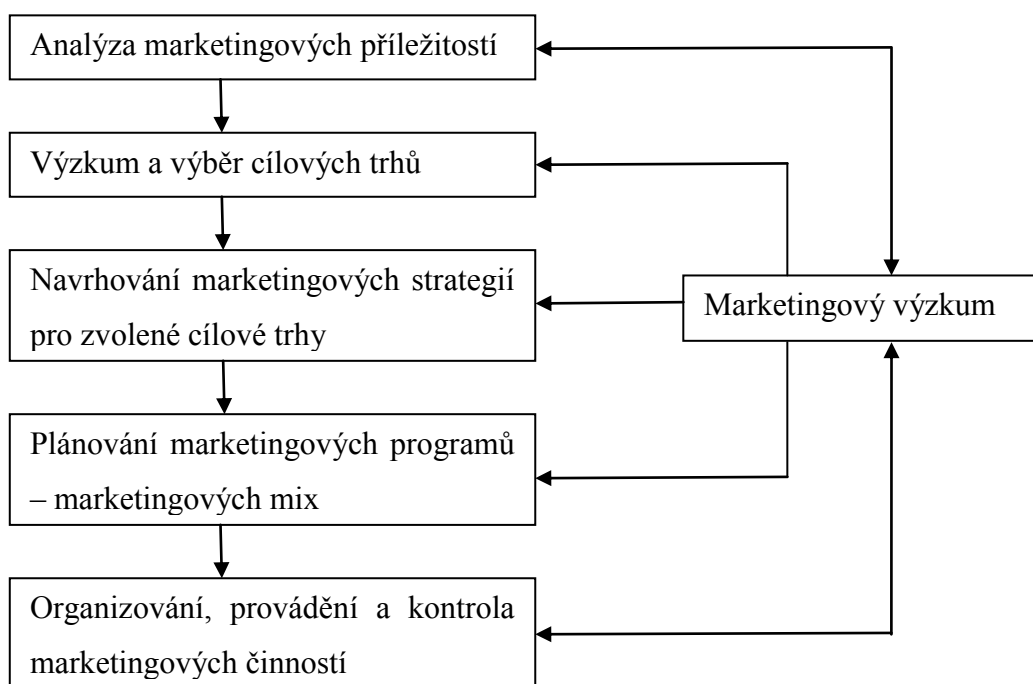
1.4.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je součástí procesu marketingové řízení. Samo o sobě by ho nemělo smysl provádět. Je hlavně vázán na ostatní marketingové aktivity. Hlavním cílem marketingového řízení je uspokojení podnikatelských záměrů tím, že jsou uspokojovány požadavky zákazníků. Ve firemní praxi marketingové řízení znamená⁹:

- Znat podnikatelský prostor, ve kterém se podnik pohybuje, znát trhy, na kterých chce umístit svoje výrobky, znát zákazníky, jejich potřeby a možnosti, znát konkurenci.
- Reálně zhodnotit vnitřní možnosti podniku, jeho zdroje a schopnosti a stanovit si reálné cíle na trhu.

Znalost podnikatelského prostředí a trhu je závislá na dostatečném množství kvalitních a relevantních informací. Proces marketingového řízení ve firmě je reprezentován pěti etapami. Následující obrázek ilustruje vztah marketingového výzkumu k dílčím etapám marketingového řízení.

⁹Přibová, M. *Marketingový výzkum v praxi*, 1996, str. 11



Obrázek 4 - Marketingový proces řízení a marketingový výzkum

Zdroj: Příbová, M. *Marketingový výzkum v praxi*, 1996, str. 12

1.4.4.1 Definování marketingového výzkumu

Marketingový výzkum je disciplína, která využívá při své tvorbě informace z řady různých vědních oborů. Čerpá z poznatků matematiky, statistiky, ekonometrie, sociologie, psychologie a dalších oborů. V praxi se často zaměřujeme na výzkum trhu. Tímto výzkumem se rozumí „systematické shromažďování, zaznamenávání a analýza dat se zřetelem na určitý trh, kde trhem je míněna skupina zákazníků ve specifické geografické oblasti.¹⁰ Výzkum trhu měl svůj počátek původně v sociologickém průzkumu. Prapůvodně se zaměřoval na získání souhrnných souvislostí na zkoumaných trzích.

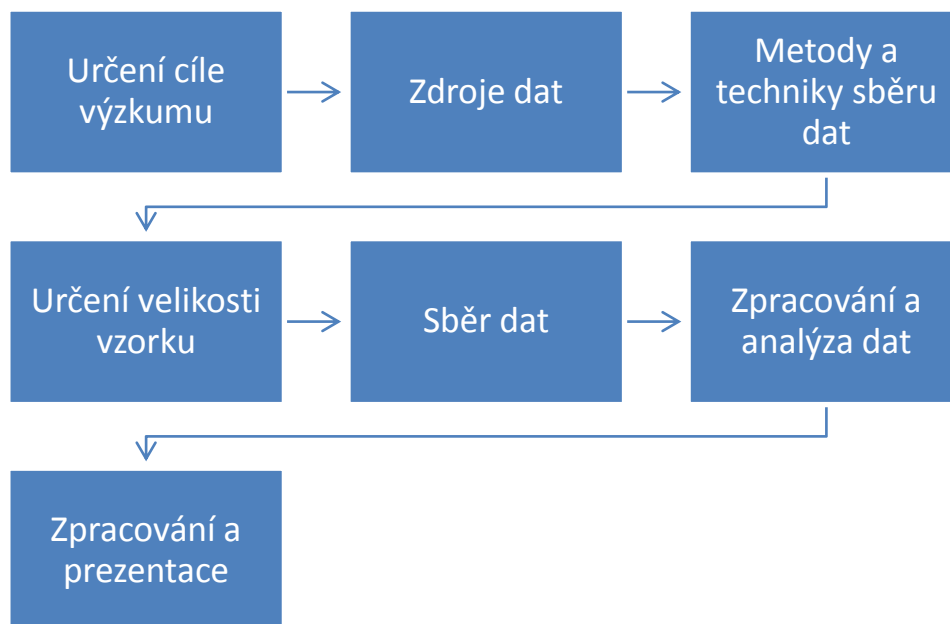
¹⁰ Příbová, M. *Marketingový výzkum v praxi*, 1996, str.13

Marketingový výzkum se skládá z několika základních typů. Jednotlivé oblasti výzkumu se od sebe nejčastěji liší oblastí, ve které dochází ke zkoumání. Jedná se o tyto základní oblasti:

- Celková analýza trhu
- Výzkum průmyslového trhu
- Výzkum konečného spotřebitele
- Výzkum reklamy
- Výzkum konkurence
- Výzkum prodeje
- Výrobní výzkum
- Výzkum image
- Výzkum zahraničních trhů

1.4.4.2 Procesy a fáze marketingového výzkumu

Pro zjednodušení budeme brát v úvahu, že marketingový výzkum má za cíl přinést souhrnné informace. Obecný postup při procesu marketingového výzkumu je následující:



Obrázek 5 - Proces marketingového výzkumu

Zdroj: Příbová, M. *Marketingový výzkum*, 1996, str. 25

Celý proces výzkumu začíná formulací cíle. Důležité je v této části si přesně nadefinovat, co chceme provedením výzkumu dosáhnout. V některých případech může v této fázi dojít k nepochopení mezi cíli zadavatele (manažera) a pracovníkem, který výzkum provádí. U každého z nich může dojít k jinému výkladu cílů. Je zde tedy důležitá komunikace mezi oběma subjekty.

V části rozhodnutí o zdrojích dat rozlišujeme primární a sekundární data. Primární data byla shromážděna přesně pro nový projekt, sekundární data byla shromážděna k jinému účelu. Sekundární data byla již použita na jiném výzkumu.

Po rozhodnutí, se kterými daty budeme výzkum provádět, nastupuje fáze technika sběru dat. Zde nejčastěji volíme techniku dotazování, experiment, pozorování. S touto fází je spojeno i rozhodování, jak budeme respondenty kontaktovat – osobně, telefonicky, písemně.

Další fází je velikost výběrového souboru, jedná se tedy o rozhodnutí, na jak velkém vzorku šetření proběhne.

Etapa shromažďování dat je již realizačním krokem, které musí mít také určitá pravidla.

Posledním stupněm je zpracování a analýza dat. Sem patří vyhodnocení výsledků dosažených průzkumem a také jejich interpretace.

Zcela posledním krokem je zpracování a předložení závěrečné zprávy zadavatelům průzkumu.

1.4.4.3 Techniky sběru dat

K úspěšnému posouzení výzkumu je třeba shromáždit data z terénu. Možností, jak data získat, je spousta. V následující tabulce jsou uvedeny nejčastěji používané techniky:

Technika sběru dat	Účast, kdo poskytují Info	Účast, kdo shromažďují info
Pozorování	Žádná	Značná
Osobní dotazování	Značná	Značná
Telefonické dotazování	Značná	Značná
Písemné dotazování	Značná	žádná
Elektronické dotazování	Značná	Žádná
Laboratorní experiment	Značná	Žádná
Experiment v přirozených podmínkách	Značná	značná

Obrázek 6 - Techniky sběru dat

Zdroj: Příbová, M. *Marketingový výzkum*, 1996, str. 45

V praktické části využijeme techniku elektronického dotazování. V kombinaci s touto technikou se často využívá technika telefonického dotazování. Tyto dvě techniky si přiblížíme důkladněji, neboť jsou nejvíce využívány.

1.4.4.3.1 Telefonické dotazování

Je velice podobné osobnímu dotazování. Je založeno na přímé komunikaci s respondentem. Je zde okamžitá zpětná vazba. Tento způsob dotazování je velice rozšířen v zemích, které mají dobré a kvalitní telekomunikační sítě. Nespornou výhodou této techniky je rychlost, se kterou získáváme data. Dalším přínosem jsou nízké náklady, které jsou naopak při osobním dotazování vysoké (náklady na tisk formulářů, mzda výzkumného pracovníka). Problémem se jeví navázání osobního kontaktu, který je při této metodě důležitý. Doba, po kterou je respondent ochoten odpovídat, je přibližně 10 minut.

1.4.4.3.2 Elektronické dotazování

Jedná se o novou techniku sběru dat, která využívá počítač. Její rozšíření je spojeno s rozvojem elektronické pošty. Tato metoda spojuje výhody písemného dotazování, jedná se o rychlou a levnou metodu.

1.4.4.4 Měření spokojenosti zákazníku

Jedná se o složitý problém, který je třeba rozvrstvit.

1. Určení podstatných faktorů spokojenosti
2. Nalezení váhy podstatných faktorů
3. Zjistit stupeň spokojenosti

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU KARTÁČE SOUČEK, S.R.O.

V této kapitole bude blíže a detailněji vymezeno postavení firmy na trhu spolu s popisem vyráběného sortimentu. Dále bychom se také měli seznámit s technologiemi, které podnik v průběhu podnikatelské činnosti nakoupil a které jsou srdcem výrobního procesu.

2.1 HISTORIE

Představme si nyní firmu, na jejíž analýzu je tato práce zaměřena.

Podnikatelskou činnost zahájila firma 6. listopadu 1990 jako fyzická osoba pod obchodním jménem Josef Souček. Původním záměrem bylo vyrábět, opravovat a distribuovat komodity a produkty spojené s čištěním ulic a svozem komunálního odpadu. Přibližně po půl roce podnikání v tomto oboru bylo učiněno rozhodnutí, že se firma bude dále specializovat pouze na renovace kartáčů pro komunální vozy a malou silniční techniku. Důvodem tohoto rozhodnutí byl nedostatečný odbyt ve druhé činnosti podnikání¹¹. V devadesátých letech byla navázána úspěšná a do dnešní doby trvající spolupráce s významnými českými výrobci komunální a zahradní techniky (Vari, Mountfield, Kobit Jičín). V tomto období se také započalo již s výrobou nových kartáčů, přičemž renovace již použitých kartáčů byla postupně utlumována.

V roce 1996 započala výstavba nového areálu firmy, který byl vzdálen od původní provozovny pouhých 700 metrů. Výstavba byla zahájena téměř na zelené louce. V místě staveniště se nacházely pouze inženýrské sítě. Důvodem výstavby nového areálu byla nutnost rozšířit výrobní a skladovací prostory, které se postupně stávaly nedostatečnými. V roce 1998 se firma přestěhovala do nových prostor. Počet zaměstnanců se zvýšil na 10. V roce 2000 byla provedena jedna z první investic do nových technologií. Tento rok můžeme označit jako stěžejní, neboť měl podstatný vliv na další rozvoj firmy.

V předešlých letech měly investice do strojů spíše charakter udržovací. Neproběhl nákup žádného nového stroje ani technologie. Realizované investice byly vždy provedeny do starších a levnějších zařízení. Nákupem nového zařízení na ploštění drátů se společnost

¹¹ Druhou činností byla výroba a opravy popelnic pro komunální odpad

osamostatnila ze závislosti na dodavatelích drátů. Tato investice také přinesla nemalé finanční úspory a měla velký dopad na pozdější vývoj.

V roce 2006 byla dokončena druhá výrobně – skladovací hala s celkovou užitnou plochou 1500 m². Počet zaměstnanců se zvýšil na 25 a byl zaveden dvousměnný provoz. V roce 2009 proběhla transformace společnosti z fyzické osoby na právnickou formu obchodní společnosti. Tato změna si vyžádala i změnu obchodního jména z původního označení Josef Souček na Kartáče Souček, s.r.o.

2.1.1 Firemní koncepce

Podkladem pro expanzi firmy, která byla zahájena v roce 2001, bylo zahájení marketingových aktivit, které byly zacílené na zahraniční trhy. Pokud se zaměříme na konkurenci v daném oboru, má tato firma téměř výsadní postavení na domácím trhu. To ovšem neznamená, že by korporace na domácím trhu měla téměř monopolní postavení. Výhodou oproti konkurentům se může jevit vzdálenost ostatních výrobců (Domažlice, Uherský Brod, Chomutov). Jelikož je však Česká republika příliš malým trhem pro tento druh podnikání, vzdálenosti nejsou nepřekonatelné a tudíž nehrají až tak důležitou úlohu. Hlavní odlišností mezi konkurenty a naší firmou je ten fakt, že ostatní výrobci tohoto druhu spotřebního zboží téměř nedisponují moderním strojním parkem, nýbrž jen jednoduchou ruční výrobou a podstatnou část polotovarů a materiálů jsou nuceni nakupovat od svých dodavatelů. V České republice v současné době již neexistuje výrobce surovin pro výrobu zametacích kartáčů a všechny komodity jsou nuceni všichni tuzemští výrobci importovat ze zahraničí.

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, tato společnost se snaží i o expanzi na evropské trhy. Nákupy drahých a moderních technologických zařízení není možné využít pouze na domácí trh, jelikož poptávka po tomto produktu není v odpovídajícím rozsahu v komparaci s výrobními možnostmi, které mají zakoupené stroje.

Hlavním cílem firmy je poskytovat kvalitní výrobky za ceny, které jsou zákazníkem akceptovatelné a tím podpořit poptávku po výrobcích této firmy.

2.2 PORTFOLIO PRODUKTŮ

V této části bychom si měli představit všechny typy produktů, které tato firma vyrábí a distribuuje. Hlavní výrobní program se skládá z 5ti odlišných typů produktů. Jedná se o tyto:

- Kroužkové zametací kartáče
- Kruhové zametací kartáče
- Válcové zametací kartáče
- Lištové kartáče pro průmyslové provozy
- Speciální kartáče

Nyní již přistupme k popisu jednotlivých kategorií.

2.2.1 Kroužkové zametací kartáče

Kroužkové zametací kartáče jsou speciálním produktem, který v České republice vyrábí pouze námi zvolená firma. Investice do strojního zařízení byla velmi náročná, neboť se musela nakoupit zcela nová technologie. Investice proběhla v roce 2002. Samotný popis výrobního procesu je uveden v příloze této práce. Stroj na výrobu tohoto produktu nese název PVM 87 W. Výrobce je německá firma Woehler Brush Tech.

Hotové výrobky jsou distribuovány zákazníkům v papírových kartonech (25 ks v kartonu¹²). Kroužkové kartáče jsou nejčastěji využívány pro zametací stroje bez sacího potrubí, většinou se jedná o traktorové či jednoduché mechanické zametací stroje. Kroužkové kartáče je možné osadit výpletem Polypropylen, Polyamid či vlnitý drát 0,7 mm. Doba životnosti kroužkové sady je závislá na druhu použitého materiálu pro výplet. Při použití Polypropylen je doba použitelnosti v rozmezí 20 – 30 motohodin, při použití drátěného výpletu se doba použitelnosti kartáče prodlužuje na 40 – 50 motohodin.

¹² Počet 25 kusů odpovídá standardní délce unášecí hřídele. Počet kusů v balení je možné modifikovat



Obrázek 7 - Kroužkové zametací kartáče

Zdroj: Propagační materiály Kartáče Souček, s.r.o.



Obrázek 8 - Použití kroužkových kartáčů

Zdroj: Propagační materiály Kartáče Souček, s.r.o.

2.2.2 Kruhové zametací kartáče

Kruhové zametací kartáče jsou nejvíce vyráběným a prodávaným artiklem. Téměř každý zametací stroj je osazen bočním zametacím kartáčem, který vymetá nečistoty od okraje vozovky či chodníku. Vymetená nečistota je pak nasána vysávacím zařízením zametače. Jádro výrobku je tvořeno dřevěnou či plastovou unášecí deskou, do které jsou vyvrtány otvory. Do těchto otvorů je poté vsazen požadovaný materiál, nejčastěji drát či Polypropylen. Poslední možnou variantou je kombinace předešlých, tedy mix.

Kruhové kartáče jsou distribuovány po jednom kuse pro domácí trh. Pro zahraniční trhy jsou produkty zabaleny na paletě v množství 50 kusů. Životnost kruhového kartáče závisí na stylu jízdy řidiče zametacího vozu a na druhu zametaných nečistot. Průměrná

doba použitelnosti kartáče se pohybuje mezi 60 – 80 Mth¹³. Strojní vybavení pro výrobu kruhových zametacích kartáčů nese název GB 20. Popis činnosti stroje a výrobní postup je opět součástí přílohy. Nejvíce produkováný kartáč má rozměry unášecí desky 400 mm a spodní zametací průměr 700 mm. Samozřejmě lze vyrábět i různé rozměry desky i spodního průměru; maximálně však do 900 mm průměru unášecího talíře a spodního průměru 1200 mm.

Kruhové zametací kartáče jsou top produktem této firmy. Vysoká míra prodeje je dána vyšší spotřebou tohoto produktu. Téměř 80 - 90 % komunálních zametacích strojů je vybaveno tímto typem kartáče.



Obrázek 9 - Kruhové zametací kartáče

Zdroj: Propagační materiály Kartáče Souček, s.r.o.



Obrázek 10 - Použití kruhových kartáčů

Zdroj: Propagační materiály Kartáče Souček, s.r.o.

¹³ Motohodina

2.2.3 Válcové zametací kartáče

Válcové zametací kartáče jsou na druhém místě v oblasti produkce a prodeje. Dalo by se říci, že jejich výroba a prodané množství je zhruba poloviční v komparaci s kruhovými kartáči. Válcové kartáče jsou nejčastěji používány na zametacích strojích, které mají i kruhové zametací kartáče. Válcový kartáč je nejčastěji složen ze dvou dílů o délce 750 mm. Celkový zametací válec je tedy 1500 mm dlouhý. Nejčastěji vyráběný průměr je 400 mm a délka 750 mm. Samozřejmě lze vyrábět i válce o různých délkách a průměrech. Uvedené rozměry patří mezi nejvíce vyráběné. Maximálně vyrobitelné rozměry jsou 800 mm zametací průměr a délka 2000 mm.

Základem válcového kartáče je trubka vyrobená z mixu Polypropylen/Polyetylen. Do této trubky jsou na speciální technologii vyvrtány otvory, které jsou posléze osazeny požadovaným materiálem. Nejčastěji používaným materiálem je Polypropylen, Polypropylen + vlnitý ocelový drát o průměru 0,45 mm a Polyamid. Typ výpletu se opět volí dle druhu zametaných nečistot. Například při úklidu na stavbách se nejvíce prodávají válce s výpletem Mix (Polypropylen + drát). Tento výplet je nejtvrdší možný a tudíž nejlepší pro odstranění nečistoty (např. uježděného bahna či jílu z vozovky.)

Zametací válcový kartáč je umístěn mezi nápravami zametacího vozidla. Funkcí tohoto centrálního kartáče je zamést nečistoty uprostřed vozovky a dopravit je k sací trubici, kterou je poté nečistota nasána do zásobníku. Nevýhodou pro prodej je u tohoto typu kartáčů fakt, že velké množství řidičů zametacích zařízení tento typ kartáčů nepoužívá. Při své činnosti používají pouze kruhové kartáče. Tím je dána i menší prodejnost tohoto typu.

Životnost válcového kartáče se opět pohybuje na úrovni 20 – 30 motohodin při použití Polypropylen. Při využití mixovaného výpletu se použitelnost prodlouží na 40 – 50 motohodin.

Válcový kartáč lze použít i jako náhrada kroužkových kartáčů. Společnost Kartáče Souček, s.r.o. například dodává válcové kartáče pro výrobce zahradní a zemědělské techniky společnost Vari a.s.



Obrázek 11 - Válcové zametací kartáče

Zdroj: Propagační materiály Kartáče Souček, s.r.o.



Obrázek 12 - Ukázka uložení válcového kartáče

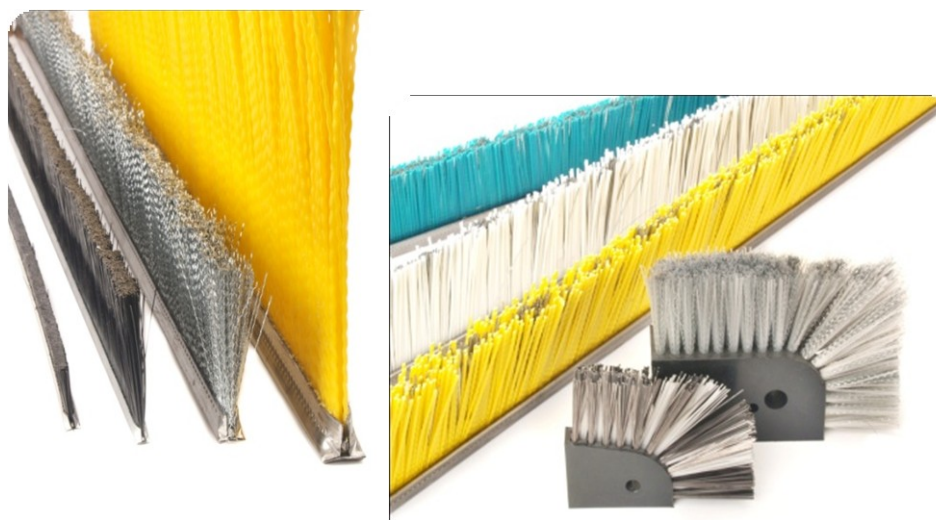
Zdroj: Propagační materiály Kartáče Souček, s.r.o.

2.2.4 Lištové kartáče pro průmyslové provozy

Lištové kartáče řadíme mezi produkty, které tvoří okrajovou část produkce. Jak bylo zmíněno v předchozím textu, hlavní výrobní kapacita je věnována produkci kartáčů pro komunální zametací vozy. Lištové kartáče mají své využití v nejrůznějších odvětvích – potravinářský, chemický, zpracovatelský průmysl. Tento typ produktu je také hojně využíván při výrobě zámkové dlažby a betonářských produktů.

Základem výrobku je pásová ocel, která je na stroji tvarována do požadovaných rozměrů. Do vytvořeného U nebo V profilu je opět vložen požadovaný materiál (Polypropylen, Polyamid, vlnitý drát, plochý drát). Po vložení materiálu dojde k zajištění

materiálu zajišťovacím drátem a následnému dotvarování pásové ocele. Maximální možná výška materiálu je 300 mm a délka lišty 2 500 mm. Lišty mohou sloužit jako těsnící médium v průmyslových provozech i domácnostech. Nejznámější je zřejmě využití jako těsnění pod vchodové dveře, kde je ve většině případů mezera mezi prahem a dveřmi. V zimních měsících tímto prostorem proniká do obydlí zima z venkovního prostředí a tudíž je nutné tuto štěrbinu utěsnit, abychom zamezili vniknutí studeného vzduchu. Použijeme tedy těsnící lištu z našeho sortimentu. Jiné použití lišt můžeme nalézt v průmyslových provozech, kde tyto lišty mají za úkol např. stírání nečistot z dopravníků.

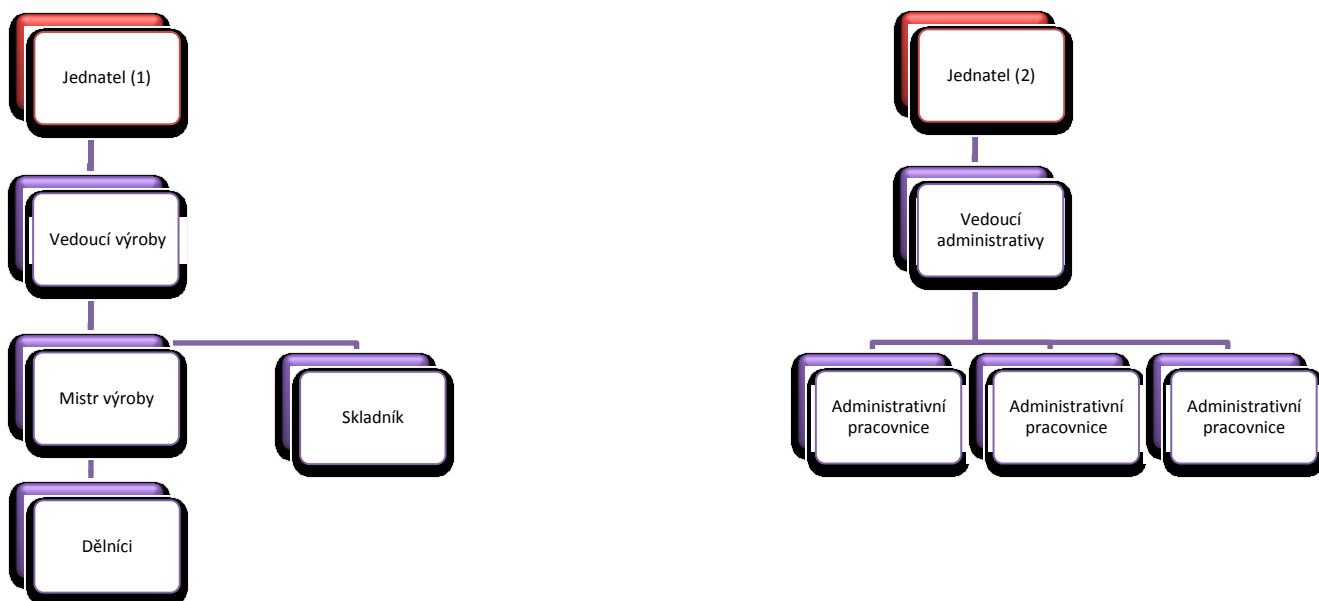


Obrázek 13 - Lištové kartáče pro průmyslové provozy

Zdroj: Propagační materiály Kartáče Souček, s.r.o

2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Další část tohoto textu je věnována organizační struktuře společnosti. Jako vhodná se pro tento typ firmy jeví liniová organizační struktura. Celý problém nejlépe znázorníme na následujícím schéma:



Zdroj: Vlastní zdroj

Firma má dva jednatele. Každý z nich má na starosti jiné úkoly. První jednatel pečuje o výrobní činnost podniku. Tomuto jednatele je přímo podřízený vedoucí výroby. Tento post je velmi důležitý. S jednatelem konzultuje nákup nových technologií, navrhuje různá zlepšení výrobních procesů, zajišťuje náhradní díly pro stroje, vede si statistiku o strojích a závadách.

Dalším článkem v hierarchii je mistr výroby. Tato pozice je zodpovědná za plánování zakázek, zajišťování spotřebního materiálu pro výrobu, komunikace s odbytovým oddělením, pomoc dělníkům v případě poruchy stroje, komunikaci se skladníkem. Mistr také přiřazuje zakázky k jednotlivým strojům. Tato pozice je fyzicky náročnější než předchozí hierarchická pozice. Mistr je také odpovědný za plnění termínů zakázek.

Mistru výroby je přímo odpovědný skladník. Na základě mistrova pokynu vyskladňuje již hotové výrobky a připravuje je k expedici, stará se o bezproblémový přísun materiálu ke strojům, nakládá již hotové výrobky, skládá přivezený materiál atd. Skladník má také v popisu práce přejímání výrobků od dělníků a jejich následné balení. Nezbytným požadavkem na tuto pozici je držení oprávnění k řízení vysokozdvihných vozíků. Bez tohoto oprávnění není možné tuto pozici vykonávat. Závěrem k této pozici lze zmínit, že skladník je pravou rukou mistra výroby a tudíž by tyto dva články měly mezi sebou dobře vycházet.

Posledním článkem v naší hierarchii jsou dělníci. Jsou přímo odpovědní mistrovi, neboť ten jim přiděluje zakázky a pořadí, v jakém mají na nich pracovat. Jejich počet se v současné době pohybuje okolo 15 – 18. Dělníci jsou odpovědní za udržování čistoty na pracovišti, za údržbu strojů, nahlašování závad na strojích a samozřejmě za výrobu jako takovou.

Druhý z jednatelů má na starosti administrativní činnost podniku. Zde je organizační struktura již jednodušší. Jednateli je přímo odpovědný vedoucí administrativní pracovník. Jeho úkolem je zajistit chod celého administrativního oddělení. Vedoucímu pracovníkovi jsou odpovědné tři pracovnice. Každá má v kompetenci jinou oblast. Pracovní náplň první pracovnice je vedení skladového hospodářství. Tato pracovnice komunikuje se skladníkem. Jejím úkolem je také vystavovat objednávky spotřebního materiálu (šrouby, drát, silon). Druhá pracovnice má v kompetenci domácí obchod. Její pracovní náplň je telefonický či emailový kontakt se zákazníky, zapisování objednávek do informačního systému a vyhotovení dokladů nutných pro odeslání výrobků. Probíhá zde komunikace s mistrem ohledně plnění termínů zakázek. Třetí pracovnice má na starosti zahraniční obchod. Jedná se o takřka totožnou pracovní náplň jako má předchozí pracovnice s tím rozdílem, že komunikace probíhá v cizích jazycích (angličtina, němčina, ruština). Opět zde probíhá komunikace s mistrem ohledně plnění termínů zakázek.

Pracovní náplň obou jednatelů je správa a prezentace firmy na venek. Zároveň kontrolují své přímé podřízené v jednotlivých odděleních.



Obrázek 14 - Směry komunikace v podniku

Zdroj: Vlastní zdroj

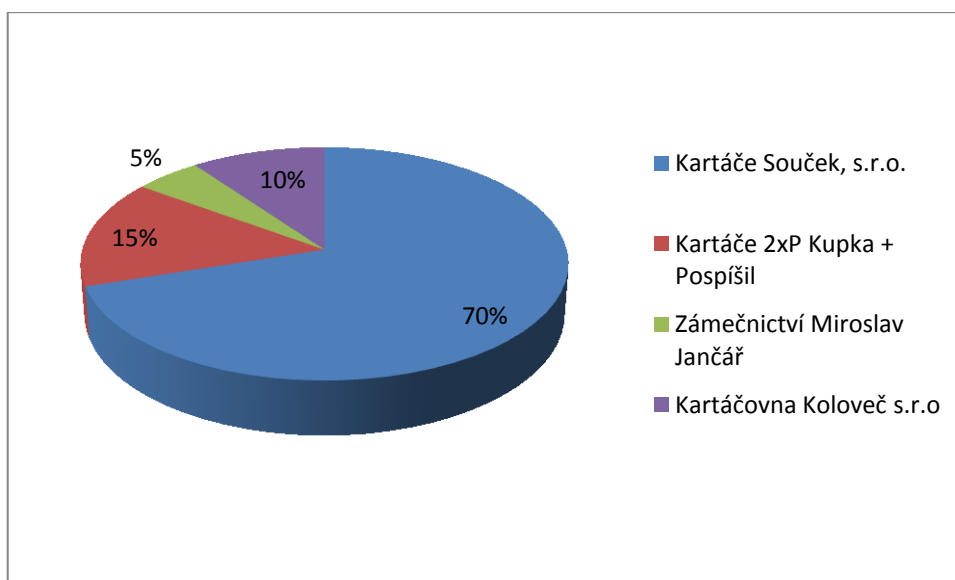
2.4 KONKURENČNÍ FIRMY V ODVĚTVÍ

Jak již bylo řečeno v předchozím textu, námi vybraná firma rozhodně nemá monopolní postavení na trhu s komunálními kartáči. V tomto průmyslovém odvětví má konkurenty na domácím i zahraničním trhu. Na domácím trhu se jedná zejména o tyto firmy:

- Zámečnictví Miroslav Jančář, Uherský Brod
- Kartáče 2xP Kupka + Pospíšil, Praha
- Kartáčovna Koloveč s.r.o, Koloveč
- Areal CZ s.r.o., Kutná Hora
- Spojené kartáčovny a.s., Pelhřimov

Lze konstatovat, že všichni uvedení výrobci jsou konkurenti v oboru. Ale ne všichni mají jako hlavní výrobní sortiment právě kartáče pro zametací komunální vozy. U některých se jedná o doplňkový sortiment, u jiných jde o hlavní výrobní sortiment a tudíž o přímou konkurenci. Opravdu přímou konkurenční firmou je firma Kartáče 2xP , která produkuje zcela totožný sortiment.

Na následujícím grafu si zobrazme tržní podíl, jaký má firma na domácím trhu.



Obrázek 15 - Tržní podíl na domácím trhu

Zdroj: Interní materiály firmy Kartáče Souček, s.r.o.

Pokud se zaměříme na konkurenční firmy na zahraničních trzích, výčet všech firem bude již obsáhlejší:

Španělsko:

- Isidro Torras S.r.l.
- Cepican S.r.l
- Nosas S.A.

Velká Británie:

- Brush Technology Limited Ltd
- Osborn International Ltd
- Danline International Ltd

Německo:

- Weber Bürstensysteme GmbH
- Bürstentechnik für Industrie und Handel GmbH
- Laib Bürstentechnik
- Oranienbaumer Bürstentechnik GmbH

Nizozemí:

- Koti Industrieel Technisch Borstelwerk BV
- Rejo Borstelindustrie BV
- Spekking BV

Belgie:

- Brosseriedome BVBA
- Spekking BVBA

Polsko:

- Kastell Sp. z.o.o.
- Technoszczot z.o.o.

Rakousko:

- TIB Technische Industrie Bürsten
- Grossbauer Bursten

Itálie:

- Linea Stradale S.r.l.
- Tre Colli S.p.A.
- C.C.A.G. Crotti S.r.l.
- Nuova Fratelli Dondi S.r.l.

Řecko:

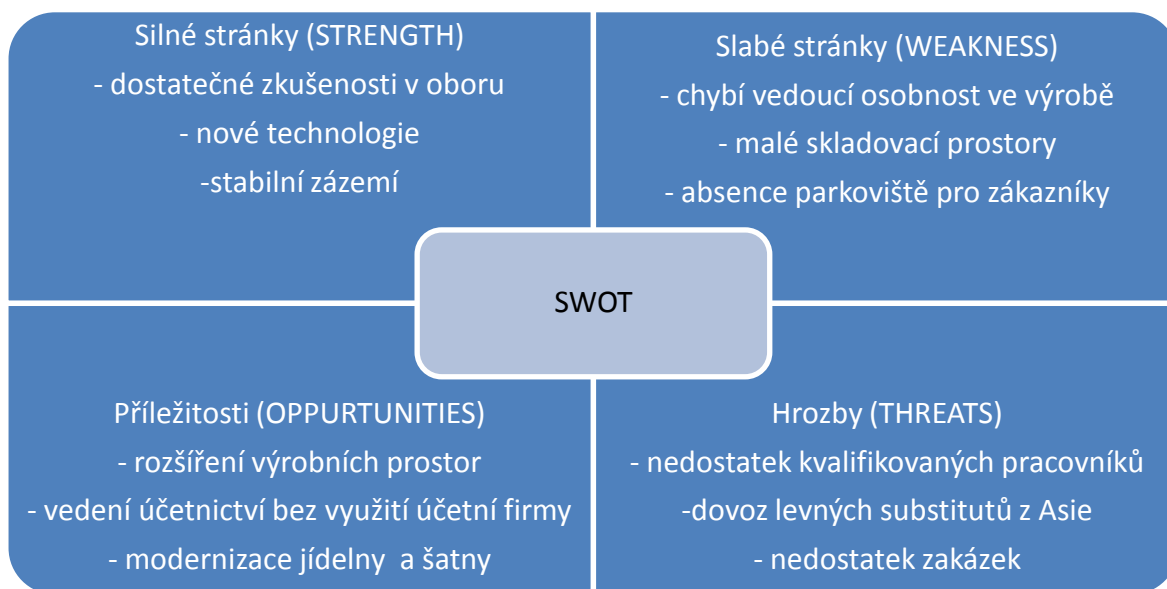
- Delko SA

Dánsko:

- Ravning Børste & Maskinfabrik A/S
- Erdomatic A/S

2.4.1 SWOT analýza

Jak už bylo zmíněno na začátku této kapitoly, námi vybraná firma byla založena v roce 1990. V roce 2010 tedy oslavila 20 let podnikatelské činnosti. Pro další úspěšný rozvoj společnosti jsem vytvořil SWOT analýzu (analýzu slabých a silných stránek, příležitostí a ohrožení). Mé poznatky jsem zachytil do následující tabulky:



Obrázek 16 - SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zdroj

Silné stránky

Do kategorie silných stránek řadím nabitě zkušenosti v podnikání, kterých má vedení firmy opravdu dost. Za tak dlouhou éru podnikání si firma prošla nejrůznějšími stádii, které jsou spojeny s podnikáním (nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, nevyhovující výrobní prostory, ztráta části trhu...). Získané zkušenosti při řešení těchto problému jsou neocenitelné.

Další silnou stránkou jsou dle mého názoru prováděné investice do strojních zařízení, což umožňuje zvýšit konkurenceschopnost na domácích i zahraničních trzích. Bez nových technologií firma ztrácí svoji možnost konkurovat jiným výrobcům, kteří jsou vybaveni nejlepší dostupnou technologií. Nová zařízení mají většinou vyšší výkon, menší nároky na provozní náklady (elektřina) a jsou jednodušší na ovládání pro operátory.

Firma má pro svoji činnost stabilní podnikatelské zázemí, které je podpořeno dostatečně silnou kapitálovou strukturou. Pro svou podnikatelskou činnost využívá jen

minimum cizího kapitálu a celý podnikatelský proces se snaží financovat z vlastních zdrojů.

Slabé stránky

V kategorii slabých stránek zmiňují zřejmě největší slabinu, a tou je vedoucí osobnost ve výrobě (mistr). S tímto problémem se firma potýká prakticky od začátku svého podnikání. Bohužel získat pracovníka na tuto pozici, který by byl technicky i manuálně zručný na vyšší úrovni se ukazuje jako téměř nemožné. Od začátku podnikatelské činnosti se na této pozici vystřídaloby bezmála 10 pracovníků, což svědčí o vysoké fluktuaci na této pozici.

Další slabou stránkou jsou nedostatečné skladovací prostory. V roce 2006 byla dokončena zatím největší podnikatelská plocha (1500 m²). Z počátku sloužila převážně jako skladovací, ale s nákupy technologií ustoupilo využití plochy jako skladu výrobní ploše. Tím došlo k omezení skladových prostor. Problém se částečně vyřešil pronájmem externích prostor, ale jedná se pouze o krátkodobé řešení.

Poslední slabou stránkou je chybějící parkoviště pro zákazníky. Tato absence však bude již brzy vyřešena, neboť se počítá s výstavbou parkoviště tento rok.

Příležitosti

První velkou příležitostí je rozšíření výrobních prostor. Pokud bude současný trend pokračovat a tím docházet k rozšiřování portfolia výrobků, bude nutné rozšiřovat i výrobní prostory.

Další příležitostí je vedení účetní agendy bez využití služeb externí firmy. Tato změna by přinesla nemalé finanční a časové úspory. Tento krok by však znamenal přijetí další osoby do zaměstnaneckého poměru. Avšak vynaložené mzdové náklady na tuto pracovní sílu by byly mnohonásobně nižší než náklady, které s sebou nese současný outsourcing.

Nespornou příležitostí, jak zkvalitnit zaměstnanecké prostředí, je přestavba současné jídelny a šatny pro zaměstnance ve výrobě. Soudobá podoba těchto místností neodpovídá počtu zaměstnanců, kteří se v těchto prostorech střídají. Například v jídelně se během oběda zaměstnanci musí vystřídat a rozdělit se na dvě skupiny. S tímto bodem je spojeno i rozšíření šatny, která je nyní na hraně kapacity. Při přijímání nových zaměstnanců jsme také limitováni touto skutečností.

Hrozby

Největší hrozbou je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by se chtěli dále vzdělávat. Na počátku podnikání nebyla po zaměstnancích požadována znalost výpočetní techniky. S nákupem nových strojů, které jsou řízeny výhradně počítačem, se však nároky na zaměstnance podstatně zvýšily. Určitá část tehdejších zaměstnanců se však s tímto požadavkem nebyla schopna smířit a tudíž pracovní místa opustila. V současné době stále probíhá nábor na pracovní pozice mechanik a seřizovač. Bohužel schopných a technicky vybavených zaměstnanců není nikdy dostatek.

Jinou potenciální hrozbou se může jevit dovoz levných substitutů z Asie. Jak je obecně známo, z Asie se do Evropy dováží celá řada zboží od oblečení po elektroniku. Asijsí výrobci jsou o poznání levnější než Evropská konkurence, což je většinou ale vykoupeno horší kvalitou importovaných produktů. Naštěstí nedávno provedené marketingové průzkumy tuto hrozbu zatím zcela nepotvrdily. Avšak ve velmi blízké budoucnosti se může řada věcí změnit a může dojít k masivnímu vstupu asijských výrobců do Evropy.

Poslední hrozbou, kterou zde uvedu, je hrozba nedostatku zakázek. Tato hrozba je reálná, neboť se s ní firma potýká v průběhu celého roku. Nejkritičtější období je zejména v průběhu letních prázdnin. Pokud není právě evidována konkrétní objednávka, vyrábí se na sklad. Toto řešení je však velmi krátkodobé, jelikož při výrobě na sklad nám neplynou peněžní toky od zákazníků zpět za dodanou produkci. Ve zboží na skladě jsou uloženy peníze, které jsou však nutné pro kontinuální podnikatelskou činnost.

2.5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V období 6. – 17. Prosince 2010 proběhl výzkum, jehož cílem bylo zjištění spokojenosti zákazníků. Šetření bylo provedeno dotazníkovou metodou. Dotazník, který byl odeslán respondentům k vyplnění, je součástí přílohy této práce. Jako nejefektivnější komunikační kanál pro šetření byla zvolena elektronická pošta.

Oslovena byla značná část portfolia stávajících zákazníků. Samotná databáze v současné době obsahuje 3249 zákazníků. Emailový kontakt byl poskytnut v 2751 případech. Pro účely šetření bylo tedy odesláno 2751 emailových zpráv. Z tohoto počtu se jako nedoručených vrátilo 37, což je 1,35 %. Doručeno tedy bylo 98,65 %, což je velmi vysoká úspěšnost. Vyplněných dotazníků se zpět vrátilo 121. Z tohoto počtu bylo použitelných 84. Zbylé zaslání dotazníky nebylo možné do výzkumu zahrnout, neboť nebyly relevantně vyplněny (často obsahovaly i chybějící údaje¹⁴). Pokud tedy vezmeme v úvahu fakt, že bylo možné zpracovat informace z 84 dotazníků z celkového odeslaného počtu 2751, dostaneme efektivnost 3,05 %, což je velmi malé číslo. Nejčastějším důvodem nevyplnění dotazníku bylo časové zaneprázdnění kontaktních osob ve vybraných firmách a dále neochota účastnit se šetření. Shrňme si celý výzkum do přehledné tabulky:

počet odeslaných emailů	počet nedoručených emailů	úspěšnost doručení v %
2751	37	98,65%

Tabulka 3 - Dotazníkové šetření 1

počet vrácených dotazníku	počet dotazníků, které lze použít ke zpracování	úspěšnost vyplnění dotazníku
121	84	3,05%

Tabulka 4 - Dotazníkové šetření 2

¹⁴Některé otázky byly zcela přeskočeny, v některých případech bylo vyplněno pouze 5 otázek ze 14 možných

2.5.1 Získaná data z dotazníků

Přístupme nyní k detailnějšímu pohledu na data získaná dotazníkovým šetřením. Dotazník obsahoval celkem 14 otázek. Svoji odpověď respondenti označovali křížkem.

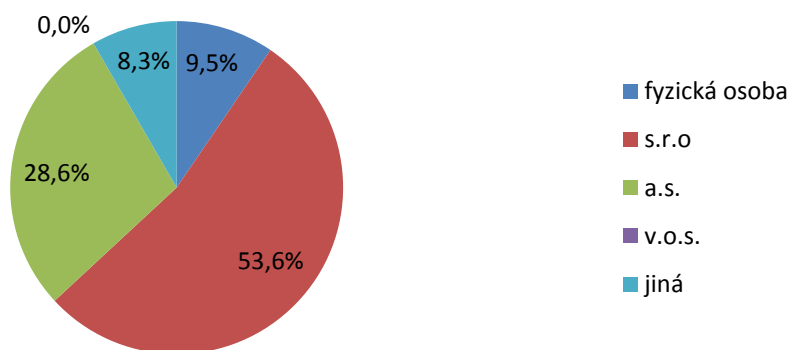
Úvodní část byla zaměřena na získání informací o velikosti firem, jejich právní formu a vlastnictví. Uvedené hodnoty ve sloupcích jsou počty označených křížků od respondentů.

fyzická osoba	s.r.o.	a.s.	v.o.s.	jiná
8	45	24	0	7
0-9	10-25	26-50	51-100	
3	15	23	43	0
tuzemské vl.	zahraniční vl.	částečné vl.	státní vl.	ostatní vl.
43	20	7	5	10

Tabulka 5 - Informace o firmách

Jak je z tabulky patrné, nejrozšířenější právní formou podnikání je společnost s ručením omezeným (s.r.o.), což potvrzuje i největší rozšíření této formy v České republice. Tuto možnost vybralo 45 dotazovaných. Následující formy jsou akciová společnost (a.s) a fyzická osoba. Mezi respondenty se nevyskytl ani jeden s formou veřejné obchodní společnosti (v.o.s.). Zajímavé je zjištění, že 7 dotazovaných vybralo jinou formu společnosti. V tomto případě by se tedy jednalo o formu komanditní společnosti. Tato forma se dnes již téměř nevyužívá. Proto jsem dospěl k názoru, že zde nedošlo k pochopení otázky některými respondenty.

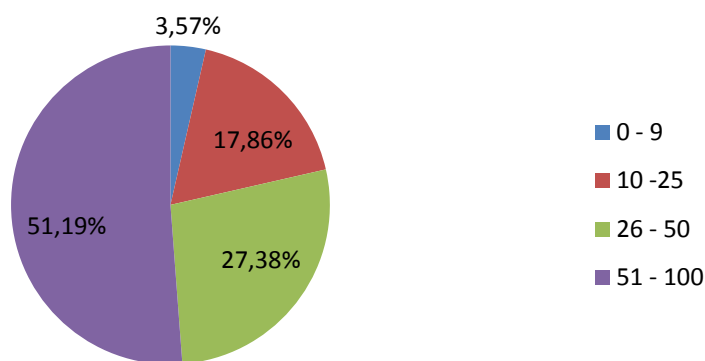
Právní forma podnikání



Zdroj: Vlastní výzkum

Další získané informace se týkají počtu zaměstnanců ve firmách, které se výzkumu účastnily. Více jak polovina firem se řadí do kategorie „velkých firem“, neboť jejich počet zaměstnanců se pohybuje mezi 51 – 100 zaměstnanci. Čtvrtinu firem řadíme do kategorie „středních“ s počtem zaměstnaných lidí 26 – 50. Do této kategorie patří i naše výrobní firma, na jejíž analýzu je tato práce zaměřena.

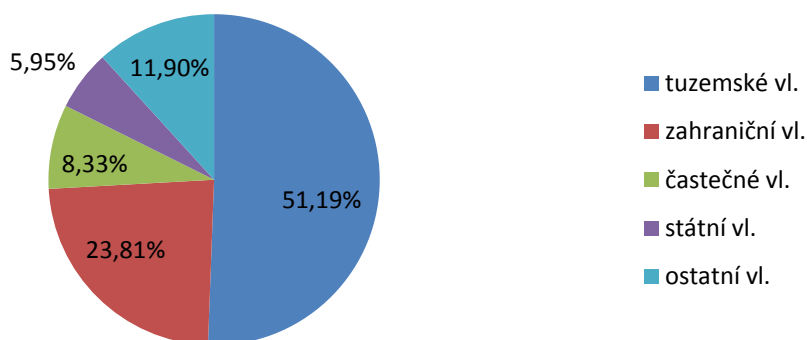
Počet zaměstnanců



Zdroj: Vlastní výzkum

Na základě dotazu na vlastnictví firem jsme se dopracovali k následujícím údajům. Více jak polovina firem je vlastněna tuzemskými majiteli, necelá čtvrtina je pak zcela ve vlastnictví zahraničního majitele. Zajímavá je informace, že téměř 9% společností, které se průzkumu účastnily, je založeno jako joint-venture (v grafu označeno jako částečné vlastnictví).

Vlastnictví firem



Zdroj: Vlastní výzkum

Na základě výše uvedených skutečností můžeme definovat typického odběratele jako společnost s ručením omezeným s více jak 51 zaměstnanci a tuzemským majitelem.

Tímto jsme ukončili obecnou část dotazníku a v další části textu se již zaměříme již na konkrétní otázky přímo související se spokojeností zákazníků.

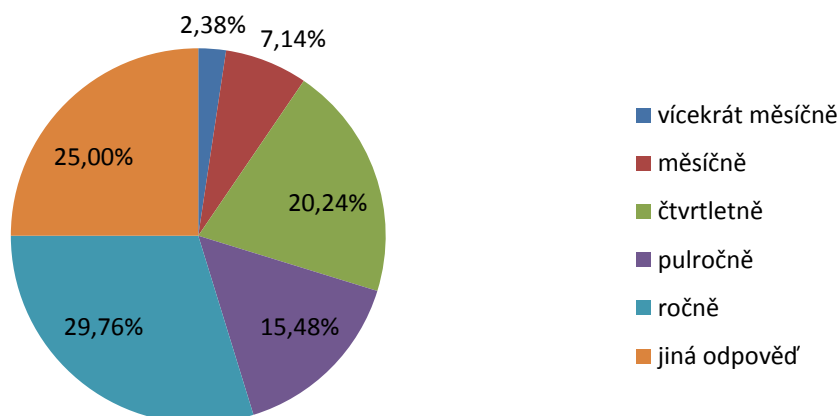
Otázka č.1: Jak často nakupujete naše výrobky?

Nejčastěji realizují zákazníci své nákupy jednou ročně. Zde bych podotkl, že zde zřejmě došlo ke zkreslení, neboť většina zákazníků nakupuje nepravidelně např. dle vývoje počasí a jiných činitelů. Tudíž zřejmě jako nejvíc reálná se zde jeví odpověď „jiná odpověď“, kterou vybrala čtvrtina respondentů. V těsném závěsu jsou pak nákupy na čtvrtletní bázi.

frekvence nákupů	celkem	%
vícekrát měsíčně	2	2,38%
měsíčně	6	7,14%
čtvrtletně	17	20,24%
půlročně	13	15,48%
ročně	25	29,76%
jiná odpověď	21	25,00%

Zdroj: Vlastní výzkum

Frekvence nákupů



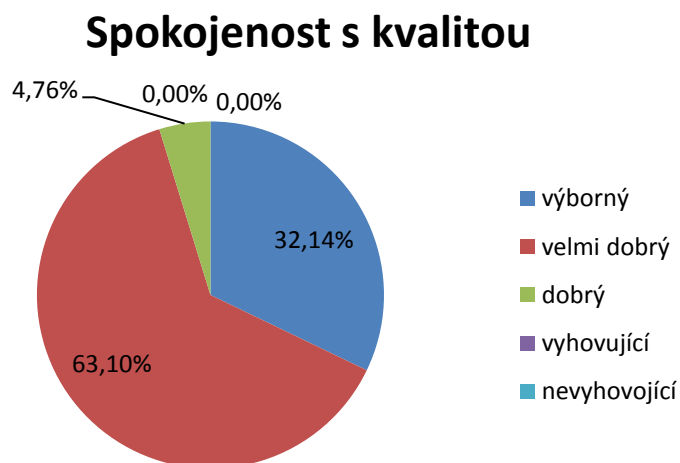
Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.2: Jak jste spokojeni s kvalitou nabízených služeb?

Druhá otázka byla již přímo zaměřena na dotazování ohledně spokojenosti všech poskytovaných služeb. Téměř 64% respondentů odpovědělo, že kvalitu považují za velmi dobrou. Tudíž je zde určitý prostor, jak poskytované služby zlepšit. Naopak více jak 1/3 dotazovaných považuje současný stav za výborný a naprosto vyhovující.

frekvence nákupů	celkem	%
výborný	27	32,14%
velmi dobrý	53	63,10%
dobry	4	4,76%
vyhovující	0	0,00%
nevyhovující	0	0,00%

Zdroj: Vlastní výzkum



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.3: Vyhovuje Vám rychlost, s jakou jsou Vaše objednávky vyřizovány?

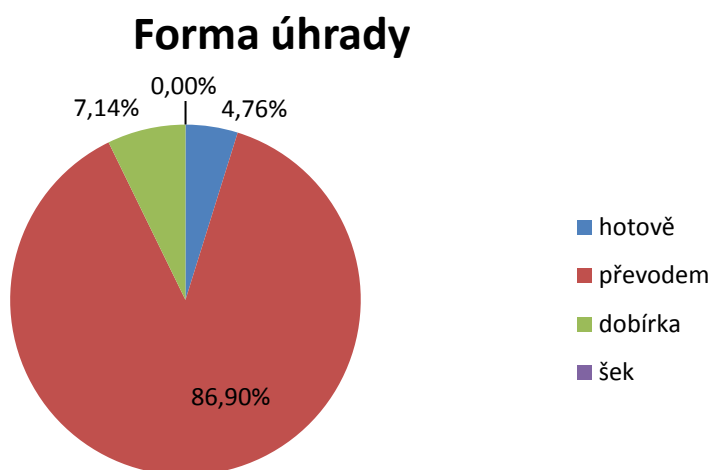
U této jediné otázky v dotazníku byla odpověď všech dotazovaných jednomyslná a zněla „ano“. Celkový počet odpovědi „ano“ tedy byl 84.

Otázka č.4: Jakou formu úhrady svých objednávek preferujete?

Cílem této otázky bylo zjistit, jakým platebním kanálem zákazníci hradí své závazky. Potvrdilo se očekávání, že téměř 87 % odběratelů hradí své platby pomocí bankovního převodu, což je v dnešní době internetového bankovníctví zřejmě nejjednodušší a nejpohodlnější způsob. V případě nákupu nového zákazníka je prováděna platba na dobírku. Tuto hodnotu nám v grafu vyjadřuje cifra 7,14 %. Platba na místě a hotově není příliš častá, realizuje ji pouze necelých 5 % zákazníků.

forma úhrady	celkem	%
hotově	4	4,76%
převodem	73	86,90%
dobírka	6	7,14%
šek	1	0,00%

Zdroj: Vlastní výzkum



Zdroj: Vlastní výzkum

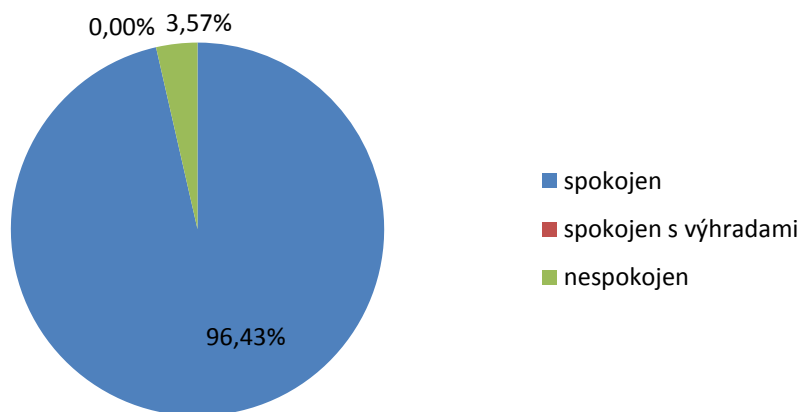
Otázka č.5: S našim poskytovaným sortimentem produktů jste:

Další otázka byla zaměřena na zjištění spokojenosti s poskytovaným sortimentem. Cílem této otázky bylo zjistit, zda je naše firma schopna zajistit poskytnutí kompletního sortimentu, nebo zda jsou zákazníci nuceni určitou část výrobků nakupovat u jiného dodavatele. Výsledek šetření je však potěšující, neboť necelých 97 % zákazníků je s nabízeným portfoliem spokojeno. Zadání otázky v dotazníku bylo položeno tak, aby v případě označení odpovědi „spokojen s výhradami“ či „nespokojen“ byl dotazovaným napsán důvod nespokojenosti či připomínka. Tuto možnost bohužel nikdo z dotazovaných nevyužil.

poskytovaný sortiment	celkem	%
spokojen	81	96,43%
spokojen s výhradami	0	0,00%
nespokojen	3	3,57%

Zdroj: Vlastní výzkum

Poskytovaný sortiment



Zdroj: Vlastní výzkum

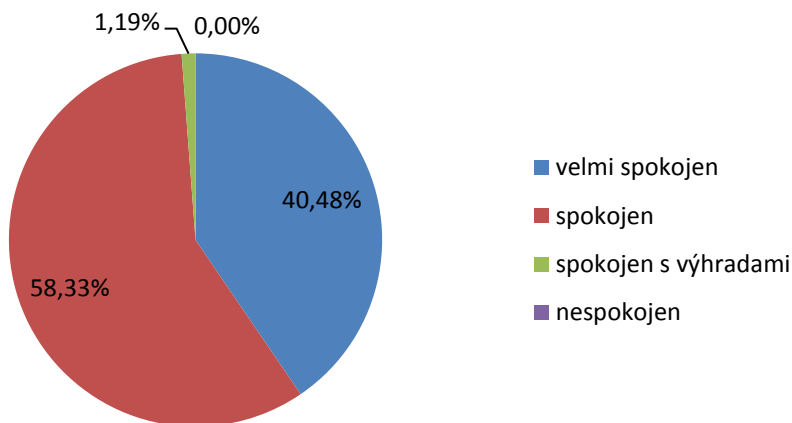
Otázka č.6: S rychlostí vyřizování reklamací jsem:

V pořadí šestá otázka byla zaměřena na reklamace. Samozřejmě cílem každé firmy je mít co nejméně reklamovaných výrobků. To samé platí i pro naši společnost. V této záležitosti se našťastí dostalo opět pozitivní zpětné vazby. Necelé 2/3 jsou spokojeny s průběhem reklamací a téměř 41 % je s rychlostí, jakou jsou reklamace vyřizovány, dokonce velmi spokojeno. V této otázce byla opět možnost svoji odpověď, pokud byla negativního rázu, zdůvodnit. Bohužel tato možnost opět zůstala bez využití.

rychlost reklamace	celkem	%
velmi spokojen	34	40,48%
spokojen	49	58,33%
spokojen s výhradami	1	1,19%
nespokojen	0	0,00%

Zdroj: Vlastní výzkum

Rychlost reklamace



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.7: Jaký způsob distribuce našich výrobků preferujete?

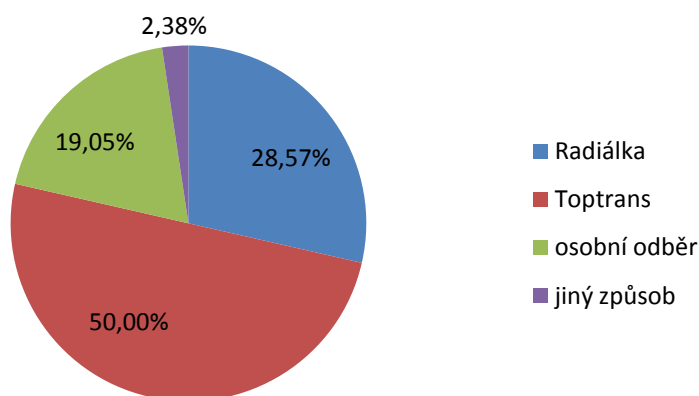
Další otázka byla zaměřena na zjištění, jakým způsobem probíhá distribuce našich výrobků ke konečnému spotřebiteli. V této otázce došlo k překvapivému zjištění. V předchozích letech probíhala distribuce na domácím trhu výhradně s využitím služeb firmy Toptrans. Po navýšení jejich sazebníku v roce 2008 došlo ke změně přepravce – Radiálka. Rozvoz a distribuce se tedy 3 roky provádí s využitím služeb jiné firmy. Jak je však vidět z výsledků dotazníku, přesně polovina respondentů tuto změnu zřejmě nezaznamenala a vyplnila jako přepravní společnost firmu Toptrans. Dochází zde tedy k jisté formě komunikačního šumu.

Toto zjištění bylo pro majitele naší firmy závažné, neboť se jedná o poměrně vysoké číslo. Necelých 29 % respondentů pak správně vybralo současného přepravce Radiálku. Někteří zákazníci z blízkého okolí si pro výrobky samy jezdí. Tomu odpovídá 19%-ní podíl.

přepravní společnost	celkem	%
Radiálka	24	28,57%
Toptrans	42	50,00%
osobní odběr	16	19,05%
jiný způsob	2	2,38%

Zdroj: Vlastní výzkum

Přepravní společnost



Zdroj: Vlastní výzkum

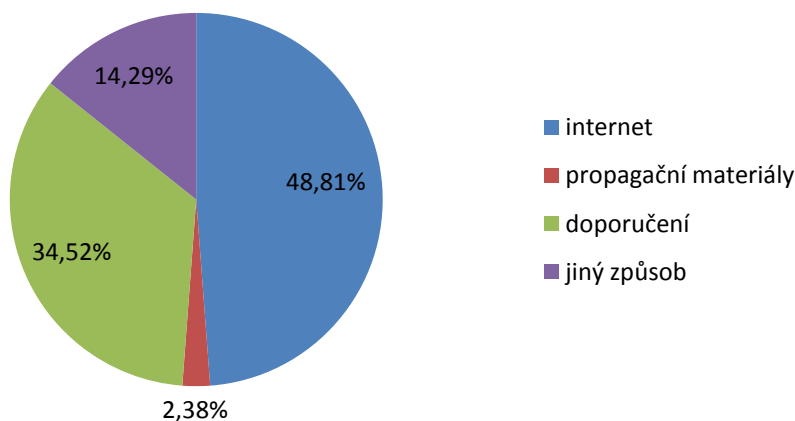
Otázka č.8: Z jakého zdroje jste se o nás dozvěděli?

V pořadí osmá otázka je zaměřena na způsob, jakým se o nás zákazníci dozvěděli. Výsledky nejsou až tak překvapivé. Největší procentní podíl získal internet a to necelou polovinu. Na druhé příčce se umístilo doporučení od jiných zákazníků, což je celkem zajímavé zjištění. Tento druh „neplacené reklamy“ je pro firmu nejlepší, neboť nemusí vydávat žádné peněžní prostředky na své zviditelnění. Další výhodou je fakt, že pokud došlo k doporučení ze strany našeho zákazníka, svědčí to o kvalitě poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníka. Naopak nejslabším marketingovým kanálem jsou propagační materiály. Toto zjištění je vcelku odpovídající realitě, neboť na marketingovou prezentaci firmy se v posledních letech nevydávalo téměř žádné množství peněžních prostředků.

reklama	celkem	%
internet	41	48,81%
propagační materiály	2	2,38%
doporučení	29	34,52%
jiný způsob	12	14,29%

Zdroj: Vlastní výzkum

Reklama



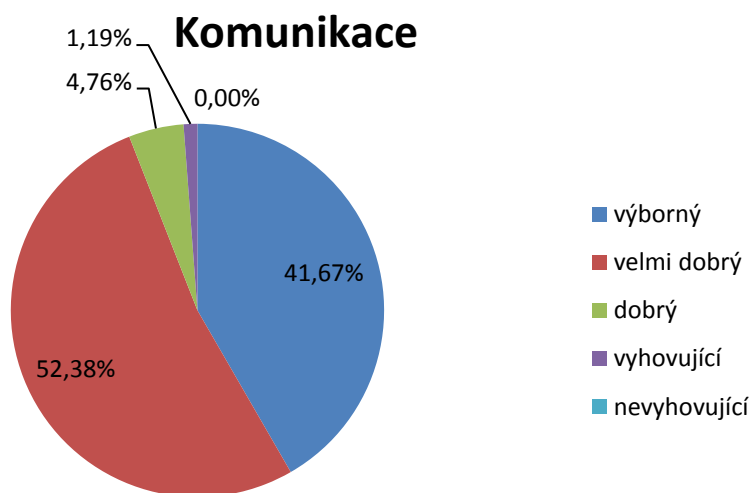
Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.9: Jak hodnotíte naši komunikaci se zákazníkem?

V této části se zaměříme na spokojenost zákazníka z hlediska komunikace. Opět zde došlo k pozitivnímu zjištění. Více jak polovina dotazovaných odpověděla, že naše komunikace se zákazníkem je velmi dobrá. Necelých 42 % považuje komunikaci za výbornou. Zjištěné výsledky opět hovoří o tom, že komunikaci je ve firmě věnována dostatečná pozornost.

komunikace	celkem	%
výborný	35	41,67%
velmi dobrý	44	52,38%
dobrý	4	4,76%
vyhovující	1	1,19%
nevyhovující	0	0,00%

Zdroj: Vlastní výzkum



Zdroj: Vlastní výzkum

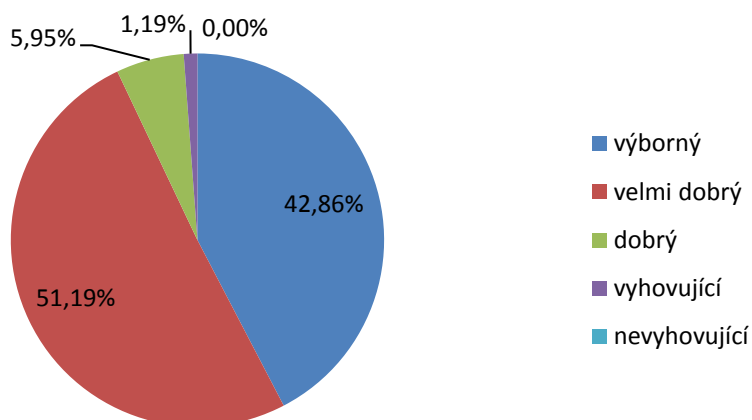
Otázka č.10: Vystupování a přístup našich zaměstnanců k zákazníkům hodnotíte jako:

Další otázka je opět zaměřena na komunikaci s vnějším okolím. Výsledky jsou téměř identické jako u předcházející otázky. 94 % respondentů je s komunikací spokojeno.

vystupování na veřejnosti	celkem	%
výborný	36	42,86%
velmi dobrý	43	51,19%
dobrá	5	5,95%
vyhovující	1	1,19%
nevyhovující	0	0,00%

Zdroj: Vlastní výzkum

Vystupování na veřejnosti



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.11: Jaký komunikační kanál využíváte pro komunikaci s naší firmou?

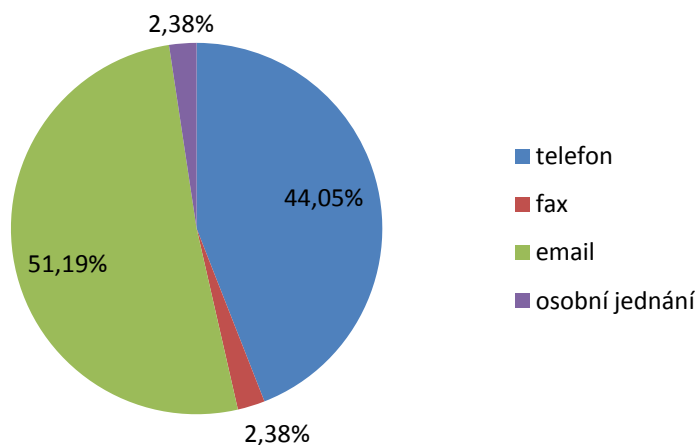
Sérii otázek zaměřených na komunikaci uzavírá v pořadí 11. otázka. Opět se jen potvrdilo, že nejvíce používanými kanály pro komunikaci jsou elektronická pošta a telefon.

Tyto dva kanály používá více jak 95 % zákazníků. Oba způsoby komunikace patří k nejrychlejším a nejvíce rozšířeným. Z tabulky je také patrný ústup používání faxu jako komunikačního nástroje. V dnešní době elektronické komunikace ztrácí tento nástroj smysl. Fax je také velmi málo používán v rámci úsporných opatření, neboť používání toho nástroje s sebou nese nemalé náklady na tisk a telefonické spojení.

komunikační kanál	celkem	%
telefon	37	44,05%
fax	2	2,38%
email	43	51,19%
osobní jednání	2	2,38%

Zdroj: Vlastní výzkum

Komunikační kanál



Zdroj: Vlastní výzkum

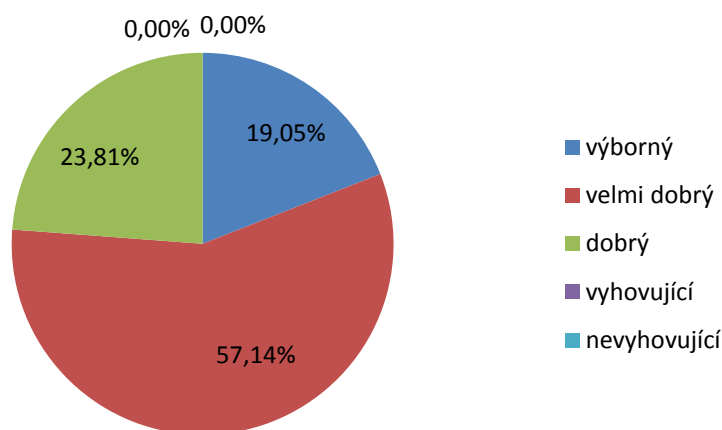
Otázka č.12: Jak hodnotíte prezentaci naší firmy na veřejnosti (webové stránky, katalogy)?

Cílem této otázky bylo zjistit mínění našich odběratelů ohledně prezentace na veřejnosti. Odpovědi dopadly dle očekávání. Necelé 2/3 považují prezentaci za velmi dobrou. Necelá čtvrtina však pouze za dobrou. Toto zjištění má své opodstatnění, neboť v oblasti marketingu a reklamy se mnoho věcí neudělalo. Zcela chybí aktuální katalog s novým aktualizovaným sortimentem výrobků. Internetové stránky byly sice redesignovány v roce 2008. Od té doby začala firma vyrábět další typ výrobku, který ale chybí v aktualizované webové prezentaci. Z těchto důvodů považují dosažené procentní body na reálné a skutečné, neboť v oblasti prezentace jsou skutečně velké mezery. Necelých 20 % pak hodnotí prezentaci jako výbornou, což je vcelku malé číslo.

prezentace na veřejnosti	celkem	%
výborný	16	19,05%
velmi dobrý	48	57,14%
dobrá	20	23,81%
vyhovující	0	0,00%
nevyhovující	0	0,00%

Zdroj: Vlastní výzkum

Prezentace na veřejnosti



Zdroj: Vlastní výzkum

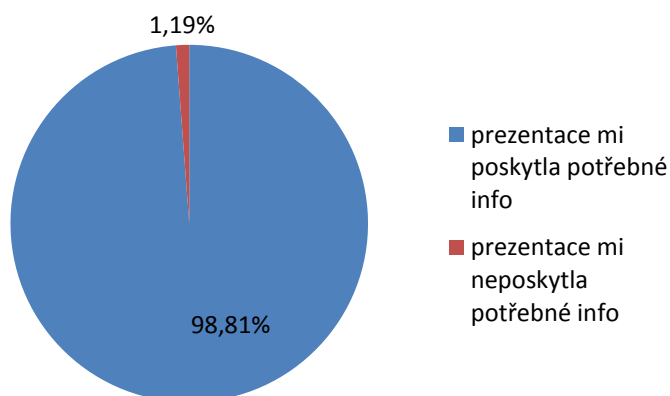
Otázka č.13: Jak hodnotíte naši webovou prezentaci?

Tato otázka opět souvisí s prezentací firmy navenek. Jak již bylo zmíněno výše, webové stránky prošly redesignem v roce 2008. Tehdy došlo ke změně především vizuální stránky. Současná podoba stránek má status statické webové prezentace s klasickými údaji jako je poštovní adresa, IČO, DIČ, telefon, email atd. Tyto informace jsou pro většinu zákazníků nezbytné a dostačující. Tomu také odpovídá procentní rozložení zaznamenaných odpovědí.

webová prezentace	celkem	%
prezentace mi poskytla potřebné info	83	98,81%
prezentace mi neposkytla potřebné info	1	1,19%

Zdroj: Vlastní výzkum

Webová prezentace



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka č.14: Doporučili byste naši firmu dalším zákazníkům?

Tato otázka byla poslední v našem dotazníku. Zde zcela jednomyslně byla zaznamenána odpověď „ano“ v 84 případech.

3 NÁVRH ZMĚNY

Provedené dotazníkové šetření nám přineslo v některých otázkách překvapivé zjištění. Současní zákazníci jsou většinou spokojeni s dodacími lhůtami, kvalitou poskytovaných výrobků, jejich distribucí a komunikačními schopnostmi obchodníků (telefonická či elektronická komunikace). Avšak výsledky z průzkumu, které se týkaly reklamy, propagace a prezentace na veřejnosti již nedopadly nejlépe. Moje navrhovaná řešení tedy jsou:

3.1 ZLEPŠENÍ POJETÍ MARKETINGU VE FIRMĚ

Současný marketing, který je ve firmě prováděn, neodpovídá jejímu postavení na trhu. Firma se v malé míře prezentuje na veřejnosti. Zcela chybí jakákoli účast na veletrzích. Společnost nemá žádnou placenou reklamní plochu. Tyto a jiné poznatky zcela jistě stojí za negativní zpětnou vazbou, která byla získána z dotazníků. Jen pro připomenutí uvedu, že necelých 24 % respondentů hodnotilo prezentaci firmy navenek jako „dobrou“.

3.1.1 Vytvoření nového katalogu

Firemní katalog byl vytvořen v roce 2004. Grafické provedení je i v současné době akceptovatelné. Avšak tento marketingový dokument je již přibližně 7 let starý a od té doby došlo k rozšíření portfolia produktů. Aktualizované portfolio je sice upraveno i na webových stránkách, ale chybí aktualizace tištěné formy.

Nový katalog by měl obsahovat aktualizované údaje o současném portfoliu. Měl by také obsahovat zcela nové fotografie výrobků a jejich popis. Jako vhodné se mi jeví doplnit i text o výrobcích, pro jaký typ stroje je kartáč určen a na který stroj je možné ho namontovat. Tento doplněk jsem viděl v katalogu konkurenční firmy a velmi se mi tato myšlenka zalíbila.

Samozřejmě lze namítnout, že v době elektronické komunikace a internetu ztrácí forma tištěného katalogu smysl a stačí pouze aktualizovat webové stránky. S tímto názorem souhlasím, ale i v dnešní době se najdou zákazníci, kteří jsou zvyklí pouze na tištěnou formu. Proto bych pro zlepšení podnikového marketingu udržoval při životě obě verze katalogu. Investice do tištěné formy by se měla vrátit v podobě zvýšení odbytu.

3.1.2 Účast společnosti na domácích a zahraničních veletrzích

V minulých letech je zcela opomíjena účast firmy na jakémkoli veletrhu s tematikou čištění a úklidu či komunální služby a to jak na domácích, tak zahraničních trzích. Na počátku 90. let se firma pravidelně těchto akcí zúčastňovala, avšak v posledních letech tuto aktivitu již dále neprovádí. Dle mého názoru by účast na akcích typu „Mezinárodní strojírenský veletrh“ či „Urbis technologie“¹⁵ výrazně zviditelnila firmu mezi potenciálními zákazníky, kteří tyto veletrhy navštěvují. Výhodou prezentace na výstavě je možnost osobního setkání se zákazníkem a možnost okamžité diskuze. Bohužel účast na takovýchto větších akcích je finančně i časově náročná. Avšak investice do této prezentace by se opět měla projevit zvýšeným prodejem výrobků. Důvodem pro tento návrh může být opět výstup z dotazníku, kde 35 % zákazníků odpovědělo, že se o firmě dozvěděli na základě doporučení.

3.1.3 Provádění dotazníkových šetření

Mojí další změnou či návrhem je provádění dotazníkových šetření, které by byly zaměřeny na podobnou problematiku jako byl dotazník v této práci, tedy na řízení vztahů se zákazníky. Tyto výzkumy přináší jedinečná data, která se nedají nikde jinde získat než od samotných zákazníků. Získané informace a poznatky pak mohou sloužit k zlepšení vztahů se zákazníky a mohou vést i k zvýšení odbytu a prodeje.

Jak bylo zmíněno v teoretické části této práce, je mnohem méně nákladné zákazníka udržet, než získat nového. Toto tvrzení skutečně platí, neboť investice do nového zákazníka jsou nepoměrně vyšší než u stávajícího zákazníka. Pokud chceme získat nového zákazníka, zcela jistě bude chtít potenciální zákazník co nejnižší cenu a vzorek zdarma. V případě většího počtu nových zákazníků pak mohou náklady na jejich získání růst exponenciálně. Mnohem méně nákladné je tedy pěstovat si a udržet stávající zákazníky a formou různých pobídek a marketingových strategií jim nedovolit odchod ke konkurenci.

¹⁵ Veletrh zaměřený na komunální techniku

3.1.4 Změna reklamačního procesu

Dosažená data z dotazníkového šetření ohledně reklamací nedopadly zcela špatně. Avšak i zde je dle mého názoru prostor ke zlepšení.

Současný proces reklamace probíhá tak, že zákazník kontaktuje pracovníky v odbytu se svou stížností či připomínkou k dodaným produktům. Tento prvotní impuls od zákazníka je většinou prováděn pomocí telefonu. Následně je jeho reklamace řešena individuálně a je rozhodováno o její oprávněnosti. V případě uznání reklamace je zákazníkovi v co nejkratším termínu zasláno nové zboží, či je vystaven dobropis (v případě, že si objednal zboží již u jiného dodavatele). V některých případech není reklamace uznána za oprávněnou. Tento případ většinou nastává v případě, že zákazník špatně zametací stroj nastavil a došlo k extrémnímu opotřebení vláken kartáče. V tomto případě není reklamace uznána jako oprávněná.

Můj návrh změny je vytvořit na webových stránkách odkaz „reklamace“. Tento link by fungoval jako webový formulář, podobně jako současný „poptávkový formulář“. Do reklamačního formuláře by zákazník uvedl své kontaktní údaje a popis problému. Následná komunikace by již probíhala standardně. Přínos této změny by byl v tom, že by postupně vznikala databáze reklamací, kterou by tvořili sami zákazníci. Vznikla by pak jedinečná databáze s nejčastějšími popisy problémů. Tyto informace by poté bylo možné opět zpětně použít ve výrobě a eliminaci nedostatků při výrobním procesu.

Další nespornou výhodou této změny by byla informace o konkrétním počtu reklamací za rok u jednotlivých typů výrobků – kruhových a válcových kartáčů, kroužkových kartáčů a lišt pro průmyslové provozy. Mohl by se pak také vyjádřit procentuelní poměr reklamovaných výrobků na celkovém počtu vyrobených výrobků. Například tuto statistiku zatím ještě ve firmě nikdo nikdy nesledoval.

Další předností této změny by bylo, že by reklamace nemohla být řešena bez předchozího zapsání zákazníkem do webového formuláře a tím i do databáze reklamací. Tím by pak byla k dispozici naprosto přesná čísla o přijatých reklamacích. Zápisem do jedné databáze by také došlo ke zvýšení rychlosti vyřizování reklamací. Právě rychlost vyřizování označilo necelých 60 % respondentů jako „spokojen“, což rozhodně není špatný výsledek, ale jistě je zde prostor pro zlepšení.

ZÁVĚR

Tématem této diplomové práce bylo CRM ve společnosti Kartáče Souček, s.r.o.

Výsledkem mého průzkumu bylo zjištění, že současní zákazníci jsou z velké části spokojeni se svým dodavatelem. Nicméně jsou zde i drobné nedostatky, které by se mohly stát do budoucna hrozbou, pokud by nedošlo k jejich postupnému odstraňování. Nejslabším místem v současné době je nedostatečná prezentace firmy navenek. Tato pasivita s sebou nic nepřináší.

Cílem každé firmy by mělo být neustálé získávání nových zákazníků. V této oblasti je pojetí firmy této záležitosti špatné. Moje navržená změna tohoto problému je dle mého názoru reálná, ale bude vyžadovat nemalé finanční prostředky. Investice do nového katalogu, příprava a prezentace na veletrhu či pravidelné provádění dotazníkových šetření s sebou jistě nesou finanční náročnost. Ale dle mého soudu vynaložené peněžní prostředky do těchto aktivit se brzy navrátí zpět. Jakákoli investice do marketingu je jistě dobrou volbou.

Při psaní tohoto textu jsem dospěl k názoru, že firma se nebrání využití informatiky pro marketingové účely. Tento postoj je zcela jistě kladný, neboť pokud je možné uchovávat data v elektronické podobě, máme možnost s nimi okamžitě pracovat dále a plánovat další marketingová rozhodnutí. V některých firmách však stále přetrvává stará koncepce uchování všech informací v papírové podobě. Myslím si, že toto není cesta do budoucnosti, protože lehce může dojít k částečné či úplné ztrátě dat. V tomto ohledu se plně ztotožňuji s postojem firmy v této záležitosti.

Hlavní cíl mé diplomové práce byl splněn, jelikož jsem vymezil základní principy CRM a provedl dotazníkové šetření s cílem zjistit spokojenost zákazníků. Získaná data z výzkumu jsem pak použil pro návrh na zlepšení.

SEZNAM LITERATURY

Prameny použité pro tvorbu diplomové práce:

Odborná literatura :

- [1] BUREŠ, Ivan; ŘEHULKA, Pavel. *10.zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1.vydání. Praha : Management Press, 2001. 158 s. ISBN 80-7261-056-2.
- [2] BURNETT, Ken; NEVRLÁ, Eva. *Klíčový zákazníci a péče o ně*. 1.vydání. Praha : Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [3] DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky : procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2002. 161 s. ISBN 80-247-0401-3.
- [4] KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*. 11.vydání. Upper Saddle River : Pearson Education, 2006. 651 s. ISBN 0-13-146918-5.
- [5] KOTLER, Philip; MEDEK, Pavel. *Marketing podle Kotlera : jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [6] LOŠTÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1.vydání. Praha : Grada Publishing, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [7] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda - Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1.vydání. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [8] PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 238 s. ISBN 80-7169-299-9.
- [9] SOLOMON, Michael; MARSHALL, Greg; STUART, Elnora. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1.vyd. Brno : Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [10] SOUČEK, Jan. *Využívání vyspělých technologií ve vybraném výrobním podniku*. Hradec Králové, 2009. 45 s. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové.
- [11] STORBACKA, Kaj; LEHTINEN, Jarmo. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [12] VACULÍK, Josef . *Marketingové řízení*. 2.vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2.
- [13] WESSLING, Harry . *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 196 s. ISBN 80-247-0569-9.

Propagační materiály:

[14] Propagační materiály firmy Kartáče Souček, s.r.o.

[15] Propagační materiály firmy Woehler BrushTech, Německo

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1 - KALKULACE ZÁKAZNÍKA I	- 14 -
TABULKA 2 - KALKULACE ZÁKAZNÍKA II	- 15 -
TABULKA 3 - DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 1	- 54 -
TABULKA 4 - DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 2	- 54 -
TABULKA 5 - INFORMACE O FIRMÁCH	- 55 -

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1 - PRVKY CMR.....	- 27 -
OBRÁZEK 2 - FÁZE VZTAHU CMR.....	- 27 -
OBRÁZEK 3 - STRATEGIE VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	- 31 -
OBRÁZEK 4 - MARKETINGOVÝ PROCES ŘÍZENÍ A MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	- 33 -
OBRÁZEK 5 - PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	- 34 -
OBRÁZEK 6 - TECHNIKY SBĚRU DAT.....	- 36 -
OBRÁZEK 7 - KROUŽKOVÉ ZAMETACÍ KARTÁČE.....	- 41 -
OBRÁZEK 8 - POUŽITÍ KROUŽKOVÝCH KARTÁČŮ.....	- 41 -
OBRÁZEK 9 - KRUHOVÉ ZAMETACÍ KARTÁČE.....	- 42 -
OBRÁZEK 10 - POUŽITÍ KRUHOVÝCH KARTÁČŮ.....	- 42 -
OBRÁZEK 11 - VÁLCOVÉ ZAMETACÍ KARTÁČE.....	- 44 -
OBRÁZEK 12 - UKÁZKA ULOŽENÍ VÁLCOVÉHO KARTÁČE.....	- 44 -
OBRÁZEK 13 - LIŠTOVÉ KARTÁČE PRO PRŮMYSLOVÉ PROVOZY.....	- 45 -
OBRÁZEK 14 - SMĚRY KOMUNIKACE V PODNIKU.....	- 47 -
OBRÁZEK 15 - TRŽNÍ PODÍL NA DOMÁCÍM TRHU.....	- 48 -
OBRÁZEK 16 - SWOT ANALÝZA.....	- 51 -
OBRÁZEK 17 - STROJ GB 20.....	- 77 -
OBRÁZEK 18 - PRODUKTY VYROBENÉ NA STROJI GB 20.....	- 80 -
OBRÁZEK 19 - STROJ PVM 87 W.....	- 81 -
OBRÁZEK 20 - PRODUKTY VYROBENÉ NA STROJI PVM 87 W.....	- 82 -

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Seznam a popis výrobních zařízení

Příloha 2 – Dotazník použitý pro provedení výzkum

PŘÍLOHA 1

Plně automatizovaný systém GB 20 pro výrobu bočních zametacích kartáčů

I. Charakteristika

- Vysoká efektivnost.
- Vysoká výrobní kapacita.
- Vysoká flexibilita.
- Od kulatého drátu k hotovému kartáči.
- Možnost zpracování drátěných, umělých a mixovaných materiálů.



Obrázek 17 - stroj GB 20

II. Popis stroje

Plně automatizovaný stroj GB 20, který je zkonstruován k výrobě bočních zametacích kartáčů ve spojení s válcovací jednotkou FWR 250, tvoří kompaktní a ekonomický výrobní systém k výrobě uceleného sortimentu kartáčů pro zametací mechanismy. Stroj má maximální výstupní kapacitu 20 svazků/min.

Systém nabízí maximální flexibilitu produkce kartáčů s drátěným a umělým výpletem. Je možné pracovat pouze na jedné části stroje a to s nabíjecí jednotkou, pokud máte již připravený materiál k vyplnění. Technické parametry kartáče jsou jednoduše programovatelné na NC řídicí jednotce stroje.

System se skládá z individuálních částí, které je možno používat odděleně, nebo volitelně.

- Výroba bočních kruhových kartáčů.
- NC řídicí a vrtací jednotka se servořízením.
- Zásobník pro již předvrtané disky, nebo nevyvrtané disky.
- NC ovládání nabíjení svazků do děr pomocí servořízení.
- Automatický přesun mezi nabíjení a vrtací jednotkou.
- Posuvný pás pro posuv již hotových kartáčů.

III. Operace

V průběhu plně automatického výrobního procesu zakládá obsluha nevyvrtané kruhové desky, nebo již předvrtané kruhové desky do vrtací jednotky. Po usazení kotouče do stroje spustí obsluha paralelní práci vrtacího a nabíjecího procesu. Odpovědnost operátora v průběhu práce stroje je jednoduchá. Pouze kontroluje správnou funkci stroje, zakládá nové kotouče a odebírá hotové výrobky z posuvného pásu. Stroj je vybaven podavačem pro syntetická vlákna. Operátor musí tento podavač naplnit v závislosti na rychlosti produkce v průměru co každé 2 hodin. Při průměrném tempu výroby je nutné vyměnit také cívky s kulatým drátem (1x či 2x za den).

Operátor může pracovat s programy na výrobu, které jsou již uloženy v paměti počítače, nebo může vytvořit nový program dle technické specifikace zákazníka. Pro vytvoření nového programu je nutné znát.

- Počet a průměr vrtaných otvorů.
- Počet otvorů v jednotlivých vrtaných kružnicích.
- Pozice a počet úchytných otvorů.
- Počet otvorů s drátěným výpletem a syntetickým výpletem.

Počítač vypočte všechny nezbytné údaje z těchto podkladů a automaticky nahraje program do NC systému.

IV. Výrobní proces

- Kulatý drát průměru 1,8 mm je zploštěn jednou řadou válcovacích role na plochý drát s rozměry 3.3 x 0.6 mm.
- Plochý drát je dále stříhán a počítán do svazků požadovaného množství.
- Volitelně je možné použít jako materiál k výpletu syntetické vlákno (Polypropylen) a vytvořit tak mixovaný výplet kartáče v provedení s drátem.
- Otvory v kruhové unášecí desce jsou produkovány na vrtací jednotce poté, co obsluha založí nový kotouč a spustí proces vrtání, který je nezávislým modulem a může být spuštěn samostatně.
- Úchytné otvory musí být vyvrtány předem (na stroji je nemožné je vyvrtat proto, že musí být kolmé na desku).
- Kotouč připravený k osazení materiálem je automaticky přesunut k nabíjecí jednotce a zde je upevněn čelistmi.
- Poté, co obsluha upne nový kotouč k vrtání, může být spuštěn proces nabíjení.
- Vlastní osazování výpletem je realizováno pomocí speciálního zařízení, které plochý drát ohne a poté zasune do připraveného otvoru.
- Osazené kruhové kartáče jsou strojem automaticky odsunuty na posuvný pás, který je dopraví mimo prostor stroje.
- Posuvný pás má tu výhodu, že obsluha nemusí každý výrobek odstraňovat z pásu, ale stačí odebrat každých 20 minut z pásu všechny výrobky.

V. Technická data

Modul pro výrobu plochého drátu:

- Požadovaný prostor: 2,5 x 5 metrů.
- Hmotnost: 1 800 Kg.
- Průměry kulatého drátu, který je možné zpracovávat: 1,35 – 1,4 – 1,8 mm.
- Rozměry výstupního plochého drátu: 2.0 x 0.55 mm, 2.8 x 0.45 mm nebo 3.3 x 0.6 mm.
- Délka plochého drátu: od 500 mm do 700 mm.
- Výrobní výstup: maximálně do 240 m/min.

Modul pro výrobu kruhových kartáčů

- Požadovaný prostor: 3 x 2,5 metrů.
- Hmotnost: 4 900 Kg.
- Spotřeba stlačeného vzduchu: 100 NI/min při 6 barech.
- Počet drátěných prvků do otvoru: až 30 drátěných prvků do otvoru.
- Délka plochého drátu: od 500 mm do 700 mm.
- Výrobní výstup: až 20 drátěných svazků za minutu (odtud název GB 20).
- Průměr vrtaného kotouče: 300 – 850 mm.

Obrázek 18 - produkty vyrobené na stroji GB 20



Plně automatizovaný systém PVM 87 W pro výrobu kroužkových zametacích kartáčů

I. Charakteristika

- Vysoká rychlost produkce
- Vysoký výkon výroby
- Integrovaný stříhací a vlnicí agregát
- Možnost zpracování drátěných, umělých a mixovaných materiálů

Obrázek 19 - stroj PVM 87 W



II. Popis stroje

Stroj PVM 87 W slouží k výrobě kroužkových kartáčů. Zařízení produkuje Polypropylenové spečence a s připojením modulu DA 74 může také vyrábět spečence s drátěným materiálem či v provedení mix. K výrobě drátěných spečenců je dodatečně připojena extruzní stanice, která dráty na konci slepuje roztaveným Polypropylenem. Touto operací drží dráty pospolu a vytváří spečenec. Výrobní proces drátů je prováděn na modulu DA 74 SP, který dráty odmotává z 12 cívek, dále je vlní a stříhá na požadované délky. Následně probíhá přesun již takto připravených drátů k extruderu, kde jsou slepeny. Na konci stroje je lisovací zařízení, které zalisuje spečenec do předem připraveného ocelového kroužku. Spečenec musí být zalisován jako celek za tepla. Jinak může dojít k poškození výrobku při zametání, kdy v důsledku špatného spojení materiálů může dojít k roztržení kroužku a následnému vypadnutí zalisovaného materiálu.

System se skládá z individuálních částí, které je možno používat odděleně, nebo volitelně.

III. Operace

Stroj PVM 87 W produkuje spečence z Polypropylenu a Nylonu. Ve spojení se stříhacím a vlnicím agregátem DA 74 SP je možné také vyrábět drátěné spečence. Ty jsou poté zalisovány a vzniká nový výrobek – kroužkový zametací kartáč. Frézování na různé průměry pomocí frézovacího agregátu je možné. Doporučuje se však používat tuto možnost co nejméně, jelikož touto činností vzniká zbytečný odpad materiálu. Po zalisování

spečence do ocelového kroužku se výsledný produkt balí do smrštitelné folie či do krabic dle přání zákazníka. Maximální délka materiálu ve spečenci je 500 mm.

Operátor stroje v tomto případě nemusí vytvářet programy. Stroj nemá programovací software. Změny hodnot parametrů a nastavení jsou prováděny potenciometrem (rychlost posuvu pásu, délka spečence, teplota nutná ke stavení konců vláken...), nebo jsou nastavení prováděna mechanicky (šrouby, kliky, pásy...).

IV. Technická data

Stroj pro výrobu spečenců:

- Výrobní kapacita: 3,6 metrů/min
- Požadovaný prostor: 7,5 x 2 metry
- Hmotnost: 5 400 Kg

Modul pro výrobu vlnitého drátu:

- Požadovaný prostor: 0,7 x 1,5 metrů
- Průměry kulatého drátu, který je možné zpracovávat:
0,45 – 0,7 – 0,8 mm
- Délka plochého drátu: od 100 mm do 450 mm
- Výrobní výstup: maximálně 650 stříhů/min

Modul pro lisování spečenců:

- Lisovací síla: 30 tun.
- Požadovaný prostor: 1,8 x 1 metr.
- Rychlost posuvu lisu: 20 mm/min.
- Elektrické připojení: 3 kW, 3 x 400 V, 50 Hz.



Obrázek 20 - produkty vyrobené na stroji PVM 87 W

PŘÍLOHA 2

KARTÁČE SOUČEK, s.r.o.

Vážená paní, vážený pane,

dovolte mi, abych Vás požádal o spolupráci na dotazníkovém šetření s názvem Hodnocení spokojenosti zákazníků ve firmě Kartáče Souček, s.r.o., které je organizováno s cílem zkvalitnit poskytované služby našim zákazníkům. Výsledky průzkumu budou použity výhradně pro interní potřebu.

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním dotazníku.

Prosím vyplňte tyto údaje. Vámi vybranou odpověď zakřížkujte.

Název společnosti (nemusíte uvádět)	
Právní forma podnikání	<input type="checkbox"/> fyzická osoba
	<input type="checkbox"/> s.r.o.
	<input type="checkbox"/> a.s.
	<input type="checkbox"/> v.o.s., k. s.
	<input type="checkbox"/> jiná
Počet zaměstnanců	<input type="checkbox"/> 0 - 9
	<input type="checkbox"/> 10 – 25
	<input type="checkbox"/> 26 – 50
	<input type="checkbox"/> 51 – 100
Typ vlastnictví	<input type="checkbox"/> tuzemské vlastnictví
	<input type="checkbox"/> zahraniční vlastnictví
	<input type="checkbox"/> částečně ve vlastnictví zahraniční firmy
	<input type="checkbox"/> státní
	<input type="checkbox"/> ostatní

1. Jak často nakupujete naše výrobky?	
<input type="checkbox"/>	vícekrát měsíčně
<input type="checkbox"/>	měsíčně
<input type="checkbox"/>	čtvrtletně
<input type="checkbox"/>	půlročně
<input type="checkbox"/>	ročně
<input type="checkbox"/>	jiná odpověď

2. Jak jste spokojeni s kvalitou nabízených služeb?									
<input type="checkbox"/>	výborný	<input type="checkbox"/>	velmi dobrý	<input type="checkbox"/>	dobrý	<input type="checkbox"/>	vyhovující	<input type="checkbox"/>	nevyhovující

3. Vyhovuje vám rychlost, s jakou jsou Vaše objednávky vyřizovány?			
<input type="checkbox"/>	ano	<input type="checkbox"/>	ne

Pokud jste zaškrtnli „ne“ prosím o upřesnění vašich výhrad:

.....

4. Jakou formu úhrady svých objednávek preferujete?:							
<input type="checkbox"/>	hotově	<input type="checkbox"/>	převodem	<input type="checkbox"/>	dobírka	<input type="checkbox"/>	šek

5. S našim poskytovaným sortimentem produktů jste:					
<input type="checkbox"/>	spokojen	<input type="checkbox"/>	spokojen s výhradami	<input type="checkbox"/>	nespokojen

Pokud jste zaškrtnli „spokojen s výhradami“ či „nespokojen“ prosím o upřesnění vašich výhrad:

.....

6. S rychlostí vyřizování reklamací jsem:							
<input type="checkbox"/>	velmi spokojen	<input type="checkbox"/>	spokojen	<input type="checkbox"/>	spokojen s výhradami	<input type="checkbox"/>	nespokojen

Pokud jste zaškrtnli „spokojen s výhradami“ či „nespokojen“ prosím o upřesnění vašich výhrad:

.....

7. Jaký způsob distribuce našich výrobků preferujete?			
<input type="checkbox"/> Radiálka	<input type="checkbox"/> Toptrans	<input type="checkbox"/> osobní odběr	<input type="checkbox"/> jiný způsob

8. Z jakého zdroje jste se o nás dozvěděli:			
<input type="checkbox"/> internet	<input type="checkbox"/> propagační materiály	<input type="checkbox"/> doporučení	<input type="checkbox"/> jiný způsob

9. Jak hodnotíte naši komunikaci se zákazníkem?				
<input type="checkbox"/> výborný	<input type="checkbox"/> velmi dobrý	<input type="checkbox"/> dobrý	<input type="checkbox"/> vyhovující	<input type="checkbox"/> nevyhovující

10. Vystupování a přístup našich zaměstnanců k zákazníkům hodnotíte jako:				
<input type="checkbox"/> výborný	<input type="checkbox"/> velmi dobrý	<input type="checkbox"/> dobrý	<input type="checkbox"/> vyhovující	<input type="checkbox"/> nevyhovující

11. Jaký komunikační kanál využíváte pro komunikaci s naší firmou?			
<input type="checkbox"/> telefon	<input type="checkbox"/> fax	<input type="checkbox"/> email	<input type="checkbox"/> osobní jednání

12. Jak hodnotíte prezentaci naší firmy na veřejnosti (webové stránky, katalogy)?				
<input type="checkbox"/> výborný	<input type="checkbox"/> velmi dobrý	<input type="checkbox"/> dobrý	<input type="checkbox"/> vyhovující	<input type="checkbox"/> nevyhovující

13. Jak hodnotíte naši webovou prezentaci:	
<input type="checkbox"/> prezentace mi poskytla všechny potřebné informace	
<input type="checkbox"/> prezentace mi neposkytla všechny potřebné informace.	

Pokud jste zaškrtnuli „prezentace mi neposkytla všechny potřebné informace“ prosím o upřesnění vašich výhrad:

.....

14. Doporučili byste naši firmu dalším zákazníkům?	
<input type="checkbox"/> ano	<input type="checkbox"/> ne

Pokud jste zaškrtnuli „ne“ prosím rozveďte svoji odpověď dále:

.....