

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko - správní

Marketingový informační systém ve společnosti
Staving, s.r.o.

Bc. Petra Maťátková

Diplomová práce

2012

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Mařátková**
Osobní číslo: **E100406**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Marketingový informační systém ve společnosti Staving, s.r.o.**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Stanovení cíle práce

1. Marketingový informační systém
2. Marketingové okolí
3. Charakteristika podniku Staving, s.r.o.
4. Analýza stávajících informačních toků
5. Spokojenost zákazníků

Formulace závěrů

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

Seznam odborné literatury:

ANDREASEN, Alan R., KOTLER, Philip. Strategic marketing for non-profit organizations. 6th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003. 536 s. ISBN 0-13-041977-X.

FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ, Jana. Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin, Lane. Marketing management. 1. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

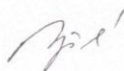
KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, BERGH, Joeri. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 30. června 2011

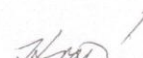
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2012



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 13. července 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena 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 Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 17. 8. 2012

Bc. Petra Maťátková

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala všem, kteří mi v průběhu tvorby mé diplomové práce pomáhali. Zvláštní poděkování patří vedoucímu diplomové práce Ing. Michalu Kuběnkovi, Ph.D. za jeho čas, ochotu a cenné rady, kterými mi pomáhal směřovat mé myšlenky a dovést celou diplomovou práci až do výsledné podoby.

Dále bych ráda poděkovala panu Ing. Bohumilu Brožovi, jednatelem společnosti Staving, s. r. o, který mi byl nápomocen při získávání informací o společnosti a vždy mi ochotně vycházel vstříc.

ANOTACE

Tato práce je zaměřena na marketingový informační systém. V teoretické části je charakterizován marketingový informační systém a jeho komponenty, marketingové okolí a možné způsoby jeho analýzy. Tyto teoretické znalosti jsou následně aplikovány na prostředí firmy Staving, s.r.o., kde je provedena analýzu informačních toků, způsobů měření spokojenosti zákazníků a následně navrženy změny.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingový informační systém, marketingové okolí, spokojenost zákazníků, informační toky

TITLE

Marketing Information System in the Company Staving, s.r.o.

ANNOTATION

This work focuses on the Marketing Information System. In the theoretical part is characterised by a marketing information system and its components, marketing surroundings and possible ways of its analysis. The theoretical knowledge is then applied to the environment of Company Staving, s.r.o., where analysis of information flows, methods of measuring customer satisfaction, and subsequently proposed changes.

KEYWORDS

Marketing information system, marketing environment, customer satisfaction, information flows

OBSAH

ÚVOD	9
1. MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	10
1.1. INTERNÍ DATA SPOLEČNOSTI.....	11
1.2. MARKETINGOVÝ ZPRAVODAJSKÝ SYSTÉM.....	12
1.3. MARKETINGOVÝ VÝZKUM	13
1.3.1. Přípravná etapa	14
1.3.2. Realizační etapa.....	16
1.4. PODPŮRNÁ ANALÝZA MARKETINGOVÝCH ROZHODNUTÍ.....	18
2. MARKETINGOVÉ OKOLÍ.....	19
2.1. MARKETINGOVÉ MIKROPROSTŘEDÍ	19
2.2. MARKETINGOVÉ MAKROPROSTŘEDÍ.....	20
2.3. ANALÝZY MARKETINGOVÉHO OKOLÍ.....	22
2.3.1. SWOT analýza.....	22
2.3.2. PESTLE analýza.....	23
2.3.3. Porterův model pěti konkurenčních sil.....	24
2.3.4. BCG model.....	25
2.3.5. GE matice.....	27
2.4. ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	28
2.4.1. Důležité kroky.....	29
2.4.2. Kano model	29
2.4.3. Metody měření spokojenosti.....	31
2.4.4. Evropský index spokojenosti zákazníka (ECSI).....	32
3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU STAVING, S.R.O.	35
3.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	35
3.2. NORMA ISO 9001	38
4. ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH INFORMAČNÍCH TOKŮ.....	39
4.1. STÁVAJÍCÍ POSTUPY	39
4.1.1. Průběh získávání zakázek.....	39
4.1.2. Postup při výběru dodavatelů.....	42
4.1.3. Souhrnné příklady.....	43
4.2. NÁVRHY ZMĚN SOUČASNÝCH POSTUPŮ	52
4.2.1. Průběh získávání zakázek.....	54
4.2.2. Výběr dodavatele.....	56
4.3. ZÁVĚRY VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZY	56
5. SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ	58
5.1. MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VE SPOLEČNOSTI STAVING, S.R.O.	58
5.1.1. Dotazník	58
5.1.2. Aplikace modelu ECSI na firmu Staving, s.r.o.	61
ZÁVĚR.....	64
POUŽITÁ LITERATURA	65

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Marketingový informační systém	11
Obrázek 2 - SWOT analýza.....	23
Obrázek 3 - Obecné schéma PESTLE	24
Obrázek 4 - BCG matice	26
Obrázek 5 - GE matice	28
Obrázek 6 - Kano model.....	30
Obrázek 7 - Model spokojenosti zákazníka.....	33
Obrázek 9- Postup při vypsání výběrovém řízení.....	40
Obrázek 10 - Postup při kontaktování firmy investorem	41
Obrázek 11 - Postup při výběru dodavatele.....	42
Obrázek 12 - Přijetí zakázky	44
Obrázek 13 - Sepsání smlouvy	45
Obrázek 14 - Komunikace během realizace stavby.....	46
Obrázek 15 - Podniková jednání během realizace stavby	47
Obrázek 16 - Předání dokumentace.....	48
Obrázek 17 - Postup vedoucí k přihlášení do výběrového řízení	49
Obrázek 18 - Sepsání smlouvy a započítání stavebních prací	50
Obrázek 19 - Projednání změn v průběhu rekonstrukce.....	51
Obrázek 20 - Předání dokumentace po dokončení rekonstrukce	52
Obrázek 22 - Postup při výběrovém řízení	54
Obrázek 23 - Postup získání zakázky kontaktováním firmy investorem	55
Obrázek 24 - Postup při vybírání dodavatele	56

ÚVOD

Tématem diplomové práce je Marketingový informační systém ve společnosti Staving, s.r.o. Společnost podniká v oblasti stavebnictví a množstvím svých zaměstnanců se řadí mezi střední podniky. Stavebnictví je neustále se rozvíjející oblastí, řadí se mezi klíčová odvětví národního hospodářství, a proto bylo zaměření společnosti hlavním důvodem, proč byla oslovena a požádána o spolupráci.

Teoretická část se bude skládat ze dvou základních kapitol, a to kapitoly Marketingový informační systém a kapitoly Marketingové okolí. V rámci první z nich dojde k podrobné analýze zmiňovaného systému, včetně charakteristiky jeho jednotlivých částí. Dále bude popsáno marketingové okolí, jeho základní členění a pro názornost budou uvedeny i některé metody, které slouží k jeho analýze. Teoretickou část bude uzavírat pojednání o spokojenosti zákazníků. Praktickou část diplomové práce otevře třetí kapitola, ve které bude uvedena charakteristika zmiňované společnosti Staving, s.r.o. Po představení společnosti budou zmapovány a graficky znázorněny existující klíčové informační toky v této společnosti. Toto grafické znázornění by mělo přispět ke srozumitelnějšímu pochopení jednotlivých klíčových informačních toků. Dále bude v této kapitole navržena změna organizační struktury společnosti a podle této struktury budou vytvořena i grafická schémata nových informačních toků. Na nových grafických schématech bude lépe patrný rozdíl, který vznikne přepracováním organizační struktury a zároveň bude možno snadněji vyhodnotit, zda má změna pozitivní či negativní dopady. V neposlední řadě se zaměříme na stávající způsoby zjišťování spokojenosti zákazníků v naší představené společnosti. Dojde k posouzení účinnosti tohoto způsobu a na základě toho bude navržena a představena vhodnější metoda, která by společnosti mohla přinést komplexnější a kvalitnější informace.

V závěru diplomové práce dojde ke shrnutí výhodnosti a reálnosti navrhovaných změn týkajících se změny organizační struktury společnosti. Budou posouzeny možnosti zavedení nové metody ke zjišťování spokojenosti zákazníků.

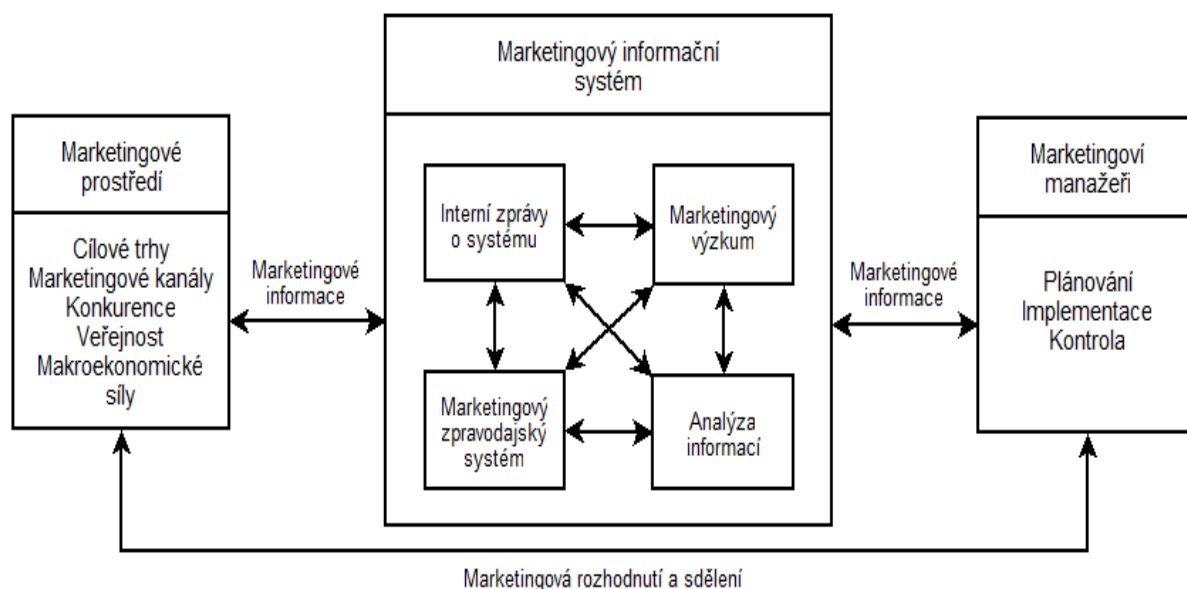
Cílem práce je představit středně velkou stavební společnost, analyzovat její metody a stávající postupy k získávání a zpracovávání informací souvisejících s marketingovým řízením společnosti Staving a na základě těchto informací se pokusit s využitím moderních metod a postupů, vytvořit zlepšující návrhy na zkvalitnění současného marketingového informačního systému této společnosti.

1. MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Marketingový informační systém (zkratka MIS) můžeme specifikovat jako organizovanou a cílevědomou činnost, která pomáhá shromažďovat a vyhodnocovat přesné, potřebné informace o podnikatelském prostředí a zajišťuje jejich včasnou distribuci k pracovníkům konajícím marketingová rozhodnutí. Tento systém vznikl, protože firmy mají sice k dispozici velké množství informací, ale neumí je efektivně využít. Mnohá marketingová oddělení se zaměřují jen na běžné rutinní prognózy, občasné průzkumy nebo manažeři ani nevědí, kde v podniku důležité informace hledat a které z nich jsou vlastně ty potřebné. Mezi informacemi si musíme vybírat ty důležité pro firmu. Potřebujeme je mít k dispozici v optimálním množství, kvalitě a čase. Informace, kterými je marketingový informační systém tvořen, můžeme členit na 4 skupiny: [10]

- interní data společnosti,
- marketingový zpravodajský systém,
- marketingový výzkum,
- podpůrná analýza marketingových rozhodnutí.

Funkčnost systému v podniku posuzujeme podle toho, zda dokáže pravidelně zásobovat pracovníky novými daty, která jsou podkladem pro analýzy a prognózu vývoje. Je důležité, zda také vytváří dobré podmínky pro rozhodování managementu. Jestli prostřednictvím systému se k nám dostává dostatek relevantních marketingových informací, které jsou nutné pro kvalitní strategické, taktické a operativní rozhodování. Struktura a rozsáhlost marketingového informačního systému odpovídá velikosti podniku a jeho finanční situaci. Ve velkých podnicích je tvořen rozsáhlým komplexem technického a zároveň i personálního vybavení. Správně zavedený MIS v podniku by měl zabezpečit: zjištění informačních potřeb a k nim zajistit potřebné informační zdroje, shromažďování informací včetně jejich technického zpracování, analýzu a distribuci informací, systém využití, uchování pro další použití. Na obrázku 1 vidíme grafické znázornění MIS.



Obrázek 1 - Marketingový informační systém

Zdroj: upraveno podle [1]

1.1. Interní data společnosti

Prvním krokem pro vybudování marketingového informačního systému je sestavení správného vnitřního informačního systému, který tvoří velká skupina interních dat společnosti z vnitropodnikové evidence a jiných záznamů, kam spadají:

- základní údaje – informace o zákaznících, dodavatelích, konkurentech, o tom jaké s nimi máme vztahy,
- hospodářské údaje – vypovídají o tržbách, nákladech, zisku a to v členění podle jednotlivých trhů, segmentů nebo období,
- specifické údaje – obsahují údaje popisující určitou zkušenost s trhem (např. jak předzásobit trh před různými svátky, místními společenskými akcemi),
- doplňkové informace – např. poznatky nabyté při vytváření dobrých vztahů s veřejností (bývají také součástí systému). [10]

Bohužel vnitřní informační systém zpracovává data, která vyplývají z minulosti, tudíž jsou pro marketingové manažery nedostačující a při svém rozhodování musí čerpat informace ještě z dalších systémů.

Základem tohoto systému je cyklus objednávka-dodávka-fakturace a evidence zpráv o prodejkách. Při sledování cyklu získáme řadu potřebných informací, které jsou pro marketingové manažery velmi cenné. Rychlost vyřízení objednávky a včasné dodání zboží oceňují především zákazníci, které si snažíme získat a udržet. Marketingoví manažeři vidí,

jaké jsou aktuální prodeje a podle toho řídí zásobení skladů. V dnešní době informačních systémů a řadě technologických inovací je snadné získat data ve velmi krátkém čase. Pro lepší orientaci vytváří společnosti ze získaných informací různé databáze (databáze zákazníků, výrobců, dodavatelů). V nich pak shromažďují základní, důležité informace např. o zákaznících – jejich jméno, adresa, telefon, charakteristika jejich nákupů (jak často nakupují, kolik utrácí atd.). Takovéto databáze umožňují společnosti zaměřit se s nabídkou na cílenou skupinu zákazníků a nevznikají zbytečné náklady, které by jistě přineslo oslovování všech zákazníků na trhu. Databáze jsou snadno přístupné odborníkům v podniku, které je dále využívají. [8]

Nejen moderní informační systémy jsou důležitým zdrojem informací. Správně vyškolení a motivovaní prodejci či obchodní zástupci se dostávají, díky přímému setkávání a komunikaci se zákazníky, k významným informacím, které se často nedají získat jinými prostředky. Je tedy třeba, aby zaměstnanci tyto informace nezkresleně poskytovali dále a mohli z nich vycházet odborní pracovníci. V neposlední řadě využívají společnosti sledování internetových diskuzních fór nebo chat roomů.

1.2. Marketingový zpravodajský systém

Další částí marketingového informačního systému je marketingový zpravodajský systém. Ten se zabývá shromažďováním informací z podnikatelského prostředí. Poskytuje informace o každodenním i očekávaném vývoji v okolí, ale zároveň se zabývá sběrem informací plynoucích z běžné činnosti zaměstnanců. Tyto informace vychází z jejich každodenní práce, jejich zkušeností a případně z různých osobních postřehů. Zpravodajský systém využívá ke zjišťování informací většinou sekundární zdroje (to jsou například noviny, internet, média, právní vyhlášky a státní nařízení) a neformální kontakty (to mohou být rozhovory se zaměstnanci či obchodními partnery). V mikroprostředí operují jak společnost a její dodavatelé, tak marketingoví prostředníci, konkurenti, zákazníci a veřejnost.

Při využívání zpravodajského systému můžeme využít čtyři možnosti: [10]

- nepřímé sledování – sledování všech informací bez předem stanoveného cíle,
- podmíněné sledování – sledování všech informací se zaměřením na konkrétní oblast,
- neformální výzkum – vyhledávání určitých, specifických informací bez předem určeného postupu,
- formální postup – konkrétně zaměřené vyhledávání určitých informací podle určeného plánu a metodologického postupu.

V makroprostředí musí firma sledovat šest hlavních faktorů, mezi které patří:

- demografické,
- ekonomické,
- politicko-právní,
- přírodní,
- společensko-kulturní,
- technologické.

Nestačí, když se firmy zabývají jednotlivými faktory zvlášť. Je nutné věnovat pozornost také jejich vzájemnému prolínání a souběžnému působení, protože právě těchto šest oblastí vytváří nové příležitosti, ale zároveň i hrozby. Blíže budou jednotlivá prostředí popsána v kapitole 2. Marketingové okolí.

1.3. Marketingový výzkum

Marketingový výzkum můžeme popsat jako „*systematickou identifikaci, sběr, analýzu, vyhodnocování a interpretaci informací vztažených k určité marketingové situaci, se kterou se podnik nebo organizace střetává*“ [14] Výzkum je pro podnik velmi důležitý, protože mu napomáhá ve sledování faktorů, které na něj působí. Špatné rozhodnutí manažerů může mít pro budoucnost firmy závažné důsledky.

V důsledku rozdílných nároků na informace existuje množství forem marketingových výzkumů. V základním dělení rozlišujeme demoskopický a ekonoskopický marketingový výzkum.

- demoskopický marketingový výzkum – zkoumá skutečnosti, které jsou přímo spjaté s účastníky trhu (např. jejich věk, pohlaví, zaměstnání, ale i potřeby a chování),
- ekonoskopický marketingový výzkum – zabývá se daty spíše objektivními, které charakterizují výsledek jednání spotřebitelů (např. objem nákupu).

Podle cíle lze rozlišovat tři typy výzkumů: [14]

- deskriptivní – je pro něj charakteristický podrobný a komplexní popis situace na trhu. Mezi skutečnosti, ze kterých tento marketingový výzkum vychází, patří skupiny demografických, psychologických a socio-ekonomických charakteristik. Stanovuje přesné cíle výzkumu, v čemž se odlišuje od výzkumu exploratorního.
- exploratorní – odborníky je občas využíván jako krok (fáze) před deskriptivním výzkumem. Slouží k prvotnímu seznámení s problematikou.

- kauzální – cílem tohoto výzkumu je zprostředkovat odborníkům spolehlivé výroky o vztazích mezi zkoumanými příčinami a důsledky.

V marketingovém výzkumu shromažďujeme primární informace a můžeme ho rozčlenit do dvou etap, které obsahují několik na sebe navazujících kroků: [10]

1) Přípravná etapa:

- definování problému a cíle,
- orientační analýza situace,
- plán výzkumného projektu.

2) Realizační etapa:

- sběr údajů,
- zpracování údajů,
- analýza shromážděných údajů,
- interpretace výsledků výzkumu,
- závěrečná zpráva a její prezentace.

1.3.1. Přípravná etapa

Určení problému a cíle výzkumu

Tento krok patří mezi ty nejdůležitější z celého procesu marketingového výzkumu. Formulací problému se obsahově vymezí oblast, na kterou se výzkum bude později zaměřovat. Když se nepodaří problém jednoznačně definovat, může se stát, že se výzkum zaměří na jiný problém a celý projekt ztratí význam. Problém vychází z tržních problémů zadavatele výzkumu. Zadavateli jsou manažeři společnosti a zpracovateli jsou výzkumní pracovníci. Podle problému je odborně stanoven i cíl výzkumu. V této fázi bychom měli odhadnout, zda získáme objektivní a hodnotné informace a hodnota celkového přínosu převyšší náklady vynaložené na celé výzkumné šetření. Pro tuto fázi je typické velké množství nedorozumění mezi zadavateli a výzkumníky. Z toho důvodu je nutná jejich vzájemná spolupráce, aby nedocházelo k rozdílnému pochopení. [2]

Orientační analýza

V tomto kroku prověřují pracovníci své pracovní hypotézy na předběžně shromážděných dostupných informacích, které se týkají zkoumané problematiky. Informace můžeme získat od informovaných lidí (to jsou lidé, kteří znají danou firmu a problematiku), z literatury nebo od konkurence. Méně nákladné je získání sekundárních informací, proto bychom je měli získávat jako první, abychom zjistily, zda nevyřešíme problém bez dražšího získávání primárních

informací. Po takovéto analýze by se mohlo stát, že bude nalezeno i řešení problému, protože je možné, že se jím už někdo zabýval. V takové situaci nemusíme procházet celým procesem. Když se potvrdí správnost naší pracovní hypotézy, pokračujeme dalšími kroky. Pokud ne, hypotézy jsou nereálné nebo zavádějící a musíme se vrátit zpět na začátek celého výzkumu. [10]

Plán výzkumného projektu

Jsme u posledního kroku první etapy. Tvorba plánu je důležitou činností, protože až na jeho základě se rozhodne, zda k výzkumu opravdu dojde či nikoliv. Plán výzkumu musí být sestaven pečlivě a zodpovědně.

Vždy je sestaven specificky pro každý určitý případ a neměl by být příliš rozsáhlý. Požaduje se, aby plán byl jasný, stručný a srozumitelný. Plán výzkumu je důležitým dokumentem, který přesněji vymezuje potřebné informace, postup jakým je získáme a plán dalších kroků výzkumu. Díky všem těmto informacím slouží také ke kontrole průběhu výzkumného projektu. Dalším faktem, co musí plán obsahovat je, jaké metody využijeme pro analýzu zjištěných informací. Sběr údajů a jejich analýza přináší organizaci nutné výdaje, které musela vynaložit na jejich provedení. Abychom mohly posoudit, zda není celý proces až příliš finančně náročný, obsahuje plán rozpočet na realizaci celého výzkumu, podle kterého můžeme posoudit, zda náklady odpovídají očekávanému přínosu výzkumného projektu. Pro lepší orientaci by měl být rozpočet rozdělen na jednotlivé etapy projektu, i obsahovat finální celkovou hodnotu nákladů.

Vidíme, že plán charakterizuje, co všechno budeme potřebovat zjistit, jak budeme postupovat a kolik nás to bude stát. To ovšem není všechno. Mezi důležité body, na které nesmíme zapomenout, patří přesné vymezení úkolů jednotlivým pracovníkům a vypracování časového harmonogramu jednotlivých činností. Samozřejmě nesmí ani tady chybět kontrola vytvořeného plánu, která nám slouží k odhalení možných chyb. Můžeme se dostat do situace, kdy chybu v plánu nevidíme a ani při opětovné kontrole ji neobjevíme. Z tohoto důvodu je dobré pro kontrolu využít nějakých dalších osob (odborníci, spolupracovníci, vybraný vzorek firemních zaměstnanců), které tyto chyby mohou snadněji odhalit. Pro úplnost by měl plán ještě obsahovat: [2]

- návrh výběrového souboru, vysvětlení jeho velikosti a struktury,
- způsob kontaktování respondentů,
- předvýzkum (na jeho základě zpřesníme předchozí body),
- metody statistického zpracování výsledků,

- způsob interpretace výsledků.

1.3.2. Realizační etapa

Sběr údajů

Sběr údajů je další fází marketingového výzkumu, ve které často dochází k chybám a je pro zadavatele velmi nákladná. V realizační etapě začínáme zapojovat do výzkumu další osoby a jsme závislí na kvalitě jejich odvedené práce. V našem zájmu je tyto osoby důkladně proškolit, připravit je na vše, co se od nich čeká. Nejprve musejí projít odborným školením, kde budou seznámeni se všemi důležitými informacemi a zároveň budou každému přesně vytyčeny úkoly. Na závěr jsou se všemi provedeny testovací práce, abychom odhalily případné nedostatky. Pokud je vše v pořádku, můžeme přistoupit k samotnému sběru. Při něm jsou všichni pracovníci průběžně kontrolováni. [10]

Podle cíle výzkumu, charakteru problematiky a zdrojů vybíráme při sběru primárních informací jednu ze základních metod, a to:

- pozorování,
- dotazování,
- experiment.

Pozorování provádí speciálně vyškolení pracovníci – pozorovatelé. Pozorovatel nesmí nijak ovlivňovat sledovaný objekt, aby byly získané informace objektivní. Pouze si zaznamenává chování sledovaného. Dotazování je jedním z nejpoužívanějších postupů. Nástrojem dotazování může být dotazník, záznamový arch, přímý kontakt s dotazovaným (respondentem) nebo kontakt zprostředkovaný tazatelem. Poslední výše zmíněnou metodou je experiment. Experimentem se snažíme zaznamenat reakce subjektů na nějakou novou situaci a následně se snažíme toto chování vysvětlit. Experimenty probíhají buď v uměle vytvořené prostředí nebo v běžném prostředí (v terénu). [2]

Zpracování údajů

Tato fáze zahrnuje kontrolu a úpravu údajů, jejich třídění a následné technické zpracování. Výsledkem je pak sestavení tabulek a grafů, které jsou dílčími výsledky výzkumu. Při kontrole se zaměřujeme na čitelnost údajů a jejich úplnost. Logickou kontrolou je možné odhalit, zda sběr údajů skutečně probíhal a tazatel si dané výsledky nevymyslel. Odhalené chyby můžeme rozdělit na dvě hlavní skupiny:

- výběrové chyby – když údaje neshbíráme od všech osob, ale vybereme si jen určitý vzorek,

- nevýběrové chyby – jsou vyvolány nepřesnými a zkreslenými výsledky výzkumu.

K úpravě chyb se nabízí několik možností. Nejlepší by bylo, kontaktovat respondenta, který odpověděl špatně a požádat ho o opětovné vyplnění. To je ale ve velké části výzkumů téměř nemožné. Další variantou je doplnit odpověď podle ostatních údajů v dotazníku, přiřadit jim neutrální možnost nebo pokud jde o nepřiliš významnou otázku, vynecháme ji. O vynechání celého dotazníku se uvažuje, když je patrné, že respondent zadání nerozuměl nebo úmyslně odpovídal špatně. [10]

Po úpravě chyb přistupujeme k třídění údajů, protože potřebujeme velké množství údajů seskupit do určitého smysluplného uspořádání. Tato činnost je důležitá pro další zpracování a manipulaci s nasbíranými daty. Při třídění se využívá 1. a 2. stupeň třídění. Prvním stupněm je výčet absolutních nebo relativních četností, ve druhém stupni hledáme osoby, které mají dvě tříděné vlastnosti zároveň. Výsledkem je rozdělení četností. Následuje klasifikace údajů podle toho, co chceme zjistit a jaké další analýzy chceme provádět. Posledním krokem této fáze je technické zpracování údajů pomocí výpočetní techniky. Využíváme přitom speciální statistický software, jenž nám usnadňuje práci s daty.

Analýza shromážděných údajů

V této fázi se provádí výpočty základních statistických veličin, zjišťujeme četnosti jednotlivých odpovědí a závislosti mezi jednotlivými proměnnými. Výsledky pak znázorňujeme pomocí grafů, protože jsou přehledné a lépe pochopitelné. Nejprve se data třídí na:

- nominální – nelze je seřadit, vytvořit u nich pořadí,
- ordinální – neznáme vzdálenost mezi jednotlivými proměnnými (např. vzdělání, spokojenost),
- kardinální – stanovujeme pořadí a můžeme určit i vzdálenosti mezi jednotlivými proměnnými (např. věk, váha, výška). [10]

Údaje analyzujeme nejprve samostatně, později i v souborech několika otázek dohromady.

Interpretace výsledků výzkumu

V okamžiku interpretace výsledků dochází ke shrnutí výsledků prováděného výzkumu a vyvození závěrů a doporučení. Nejprve bychom ale měli posoudit přesnost výsledků analýz, porovnat v jaké míře byly naše hypotézy potvrzeny nebo vyvráceny a posoudit také faktory,

které působily nejvíce na výsledné hodnoty. Doporučení by měla vycházet z výsledků jednotlivých analýz a jasně říkat, co jsme zjistily a jaké navrhujeme řešení.

Závěrečná zpráva a její prezentace

Jde o výsledek celého marketingového výzkumu, jakési vyvrcholení všech prací a snah celého pracovního týmu. Je to také to jediné, co zadavatele výzkumu zajímá a co je pro něj nejdůležitější. Informuje ho o průběhu celého výzkumu a jeho výsledcích. Prezentace výsledků probíhá v písemné formě (vytvořením závěrečné zprávy) a má také ústní podobu.

1.4. Podpůrná analýza marketingových rozhodnutí

Slouží pro kvalitnější rozhodování manažerů. Jde o počítačové systémy a softwary, které využívají manažeři v procesu marketingového rozhodování pro vytváření statistických analýz a modelů. Mezi analýzami se využívají analýzy regresivní, korelační, shluková, analýza spojitosti a z modelů můžeme zmínit alokační, směšovací, cenový model nebo model rozpočtu na reklamu. [14]

2. MARKETINGOVÉ OKOLÍ

Všechny podniky existující v kterémkoli státě a působící na libovolných trzích jsou obklopeny nějakým prostředím, které je určitým způsobem ovlivňuje. Pokud se chce firma prosadit na trhu, musí okolním vlivům věnovat velkou pozornost. Je dobré tyto vlivy znát, zanalyzovat jejich současný i budoucí vývoj, aby se jim mohl podnik přizpůsobit. Marketingové okolí podniku je tvořeno řadou na sobě závislých faktorů, které mají velmi nejistý průběh. V základním členění je můžeme rozdělit na dvě skupiny, a to na marketingové mikroprostředí a makroprostředí. [7]

2.1. Marketingové mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí bývá označováno také jako vnitřní prostředí. Řadíme sem ty vlivy, které bezprostředně ovlivňují schopnost podniku uspokojovat potřeby svých zákazníků. Za takové považujeme samotný podnik, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost, zákazníky, konkurenci. Jednotlivé skupiny si budeme nyní krátce charakterizovat.

Podnik

Bezchybný chod podniku je závislý na dokonalé funkci a souhře všech jeho složek. Péče o cílové trhy tedy není pouze záležitostí marketingového managementu, ale zasahuje i do ostatních funkčních oblastí podniku. Z tohoto vyplývá, že spolupráce útvaru marketingu a ostatních podnikových útvarů je pro uspokojení potřeb zákazníků nutná.

Dodavatelé

Dodavatelé tvoří skupinu partnerů podniku. Prakticky zajišťují dodávání veškerých vstupů, které jsou potřeba pro plynulou činnost podniku. U dodavatelů klademe důraz na kvalitu dodávaného materiálu a dodržení všech předem smluvených faktů, jako jsou cena, objem dodávky a dodací lhůty. [3]

Marketingoví zprostředkovatelé

Do této skupiny spadají osoby a subjekty, které se podílejí na zprostředkování obchodu. Firmy se specializují na zprostředkování nákupu a prodeje zboží, distribuci. Mohou to být obchodní a finanční zprostředkovatelé, skladovací firmy nebo agentury marketingových služeb. Dále sem jistě patří také dopravní organizace zajišťující přepravu zboží.

Veřejnost

Je ovlivnitelná některými marketingovými nástroji. Rozeznáváme několik základních členění veřejnosti, a to na obecnou veřejnost, místní veřejnost, vládní instituce, neziskové organizace a zájmové skupiny. [3]

Zákazníci

Tvoří trh, jsou těmi, kdo kupují od podniku výrobky a služby, a proto se od nich odvíjí, jak bude výrobek či služba vypadat. Zákazníci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí. Nejde pouze o jednotlivce či domácnosti, ale patří sem také organizace, státní instituce a v případě zahraničního obchodu i zahraniční subjekty.

Konkurenti

Za své konkurenty považujeme všechny subjekty na trhu, kteří nabízejí produkty shodné s našimi. Konkurenti nabízející stejný druh zboží vytváří konkurenci komoditní. Za substituční konkurenci považujeme dodavatele z různých oborů, kteří dodávají své zboží stejné skupině spotřebitelů. Je důležité sledovat jejich nabídku a snažit se být lepší, abychom si udržely stávající zákazníky a nalákaly i zákazníky našich konkurentů. Vytvoření a realizace správné marketingové strategie nám může pomoci vybudovat potřebnou konkurenční výhodu.

2.2. Marketingové makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno skupinou šesti prostředí, které představuje široké okolí podniku a působí zvenčí na jeho aktivity. Tato prostředí nemůže prakticky firma kontrolovat, proto se označují jako nekontrolovatelná. Pro podnik může toto okolí představovat velké množství příležitostí, bohužel v sobě skrývá i mnoho rizik, která musí firma umět úspěšně řešit. [7]

Demografické prostředí

Marketéři sledují v této oblasti převážně vývoj populace. Nezajímají se pouze o počet, ale kde k tomuto nárůstu dochází, v jakých městech a oblastech, jaké je věkové složení obyvatel a na jaké úrovni vzdělání se pohybují, jaké mají zvyklosti a jaké jsou regionální charakteristické rysy. Zachycené změny se mohou týkat i dynamického vývoje proměny role ženy ve společnosti.

Ekonomické prostředí

Kupní síla závisí v ekonomice na současných příjmech, cenách, úsporách a dlužích. Dalšími typickými vlivy jsou vysoká míra inflace a nezaměstnanost. Trendy ovlivňující kupní sílu mohou mít velký dopad na podnikatelské činnosti, proto se jim musí marketéři pečlivě věnovat a sledovat je. [8]

Společensko-kulturní prostředí

Kupní sílu ovlivňují kromě příjmů a cen také názory a vkus lidí. Kulturní prostředí si až dodnes, i přes působení sdělovacích prostředků a velké migraci lidí, uchovává řadu tradičních hodnot a oblastních specifik. Preference a hodnoty utvářené společností nebo v určitých skupinách si lidé nevědomě přebírají a mění tak své zaměření od jednoho druhu zboží k druhému, aniž by si to uvědomovali.

Přírodní prostředí

Přírodní prostředí a ekologie je téma, které musí řešit celý svět. Lidé si začínají uvědomovat omezenost zdrojů a surovin a také rostoucí míru znečištění okolo sebe. Ekologické problémy, jako znečištění vody, ovzduší, těžbou devastovaná příroda a rostoucí náklady na energii ovlivňují i podniky, které jsou často nuceny na ně nějakým způsobem reagovat. Například v zimním období jsme zažili několik dnů, kdy se v některých městech v ovzduší nahromadilo velké množství škodlivých látek a vlivem inverze tento smog zůstal v nízkých polohách. Některým lidem to způsobovalo zdravotní potíže a průmyslové podniky v těchto lokalitách musely omezit výrobu a snížit vypouštění oxidu uhelnatého do ovzduší. Podniky si musí uvědomit omezenost zdrojů a dopad na životní prostředí, který je v současné době více středem pozornosti. Pro podniky není však ekologičtější chování jen nutným zlem, mnoho firem na to upozorňuje a vytváří si tak dobrou reklamu. [3]

Technologické prostředí

Je charakterizováno úrovní technického rozvoje, který je v čase velmi nerovnoměrný. Řada nových technologií působí až „ničivou“ silou na již existující produkty či metody a vytváří důsledky, které nelze předvídat. Marketingoví manažeři by měli sledovat jaké je tempo změn v technologických trendech, hledat příležitosti k dalším inovacím a samozřejmě investovat do výzkumu a vývoje. [8]

Politicko-právní prostředí

Podnikatelská činnost každého subjektu je ovlivňována právními předpisy země, ve které firma podniká nebo kam chce proniknout. Tyto předpisy regulují obchodní praktiky na trhu, proto je nezbytné, aby marketingoví pracovníci zákony a předpisy dobře znali a uměli se v nich orientovat. Mohou předejít pozdějším komplikacím. Politické prostředí zahrnuje řadu faktorů, které jsou na ochranu investora a spotřebitele, ale vztahují se také k činnostem vládních institucí, nevládních organizací, politických stran či skupin veřejného zájmu.

2.3. Analýzy marketingového okolí

Každý podnik se snaží proniknout na určitý trh a dosáhnout zde svých marketingových cílů. Pro zjištění situace na trhu a k posouzení vnitřního a vnějšího podnikového prostředí se používá řada analýz. Pro posouzení vnitřních a vnějších předpokladů se používá SWOT analýza, PESTLE analýza a dále také Porterův model pěti konkurenčních sil. Při analýze portfolia můžeme využít řadu modelů, např. Bostonský model produktové analýzy (BCG model) nebo model firmy General Electric (GE matice). [3]

2.3.1. SWOT analýza

Je to strategická analýza, která představuje základ pro vypracování každé marketingové strategie. Posuzuje stav podniku podle čtyř zkoumaných hledisek:

- silné stránky (strengths),
- slabé stránky (weaknesses),
- příležitosti (opportunities),
- hrozby (threats).

Silné a slabé stránky patří mezi faktory, které zvyšují nebo snižují vnitřní hodnotu firmy. Tyto faktory působí ve vnitřním prostředí firmy a týkají se například výkonnosti a motivace zaměstnanců, efektivity procesů. Při hodnocení silných a slabých stránek podniku můžeme vycházet z porovnání s konkurencí, které je obecně nazýváno jako benchmarking.

Příležitosti a hrozby podniku vyplývají, oproti silným a slabým stránkám, z vnějšího prostředí firmy. Tyto faktory nelze nijak řídit a kontrolovat. Důležité je příležitosti a hrozby včas identifikovat. [23]

Naším cílem je podporovat silné stránky, maximálně využívat příležitosti v okolí, slabé stránky podniku minimalizovat a snažit se předvídat možné hrozby a vytvářet proti nim opatření.

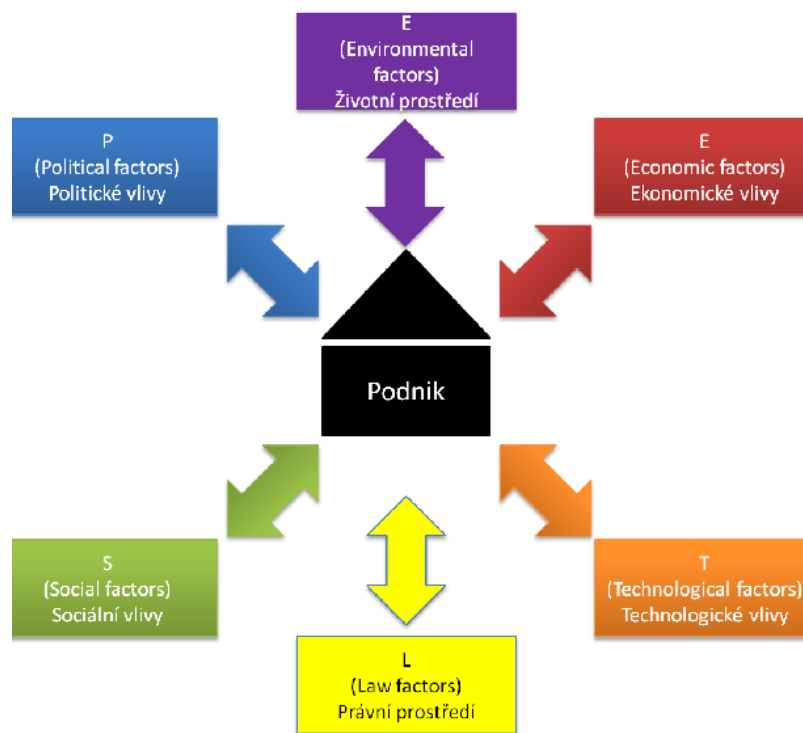
SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T-Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek 2 - SWOT analýza

Zdroj: upraveno podle [18]

2.3.2. PESTLE analýza

Tato analýza se používá pro komplexní analyzování makro okolí podniku, přesněji pro zjištění faktorů v jednotlivých prostředích působících na podnik. Název PESTLE je složen z počátečních písmen všech prostředí, které analýza zahrnuje. Patří sem prostředí politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Jednotlivá prostředí jsou popsána v kapitole 2.2 Marketingové makroprostředí, proto nebude nutné je znovu vysvětlovat. Analýza PESTLE vychází z analýzy PEST, kterou rozšiřuje o další dvě prostředí. Následující obrázek je jakýmsi grafickým zachycením jednotlivých prostředí a jejich působení na podnik.



Obrázek 3 - Obecné schéma PESTLE

Zdroj: [19]

2.3.3. Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model zachycuje pět významných konkurenčních sil, které svým působením ovlivňují atraktivitu trhu. Vytvoření a analyzování modelu vede k odhalení možných konkurenčních výhod, ale také k nalezení hrozeb. Tyto hrozby jsou důsledkem působení jednotlivých sil, mezi které jsou zařazeny: [5]

- odvětvová konkurence mezi stávajícími podniky na trhu,
- riziko vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitučních a komplementárních produktů,
- smluvní síla zákazníků (odběratelů),
- smluvní síla dodavatelů.

Odvětvová konkurence

Z analýzy získaných informací lze zjistit, že čím je menší a slabší konkurence v odvětví, tím je toto odvětví pro nás atraktivnější. Mezi faktory, které negativně působí na atraktivitu trhu lze zařadit růst N na získání a udržení dobré pozice na trhu, stagnace prodeje na trhu nebo jeho pokles a dále třeba rychlá frekvence inovací produktů.

Riziko vstupu nových konkurentů

Velikost rizika vstupu nových konkurentů do daného segmentu se odvíjí od množství vstupních a výstupních bariér. Vstupní bariéry ztěžují vstup nových podniků do odvětví. Jejich velikost záleží mimo jiné na tom, jak je dané odvětví náročné na finanční, lidské a věcné zdroje. Bariéry výstupu jsou podmínky, které zhoršují podnikům situaci při opouštění daného segmentu trhu. Tyto bariéry se podle druhu trhu značně liší. Vysoké výstupní bariéry můžeme očekávat v oblasti hutnického a těžebního průmyslu nebo u zemědělských podniků. Opačná situace je u podniků poskytujících služby. [5]

Hrozba substitučních a komplementárních produktů

Obecně platí, že čím více je substitučních výrobků na určitém trhu, tím je atraktivita trhu nižší a tím je podnik více ohrožován. Podnik by měl neustále sledovat situaci na trhu a vývoj substitučních a komplementárních produktů. Posoudit, o jak významné výrobky jde a vymyslet opatření, která by zastavila možné hrozby.

Smluvní síla zákazníků

Tato oblast se zabývá silou zákazníků ovlivňovat podnikání prodejců. Obecně lze tvrdit, že čím více zákazníků máme, tím se snižuje smluvní síla jednotlivce. Pokud by se skupina našich zákazníků skládala pouze z několika osob, dokázaly by velmi silným tlakem ovlivňovat cenu našich produktů. [20]

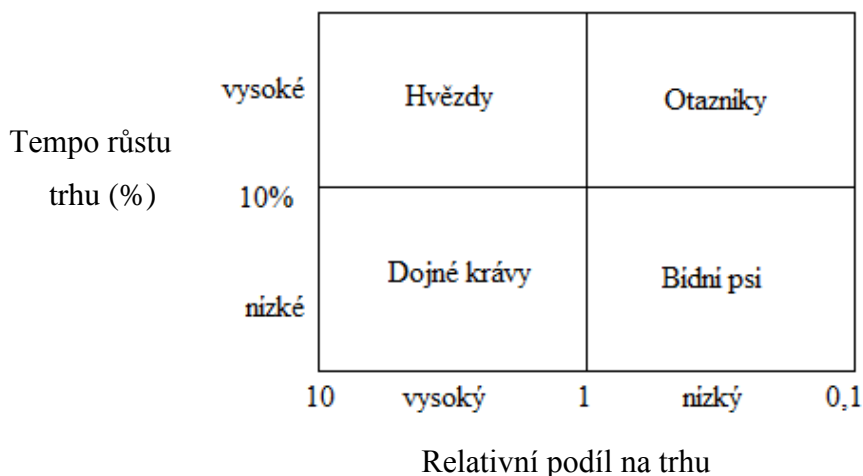
Smluvní síla dodavatelů

Velmi podobná situace jako je u zákazníků je i u dodavatelů. V případě, že máme jen malou skupinu dodavatelů, stáváme se závislí na jejich nabídce produktů a cen. S takovou situací roste smluvní síla dodavatelů, kteří ji samozřejmě využívají ve svůj prospěch a svým tlakem mohou ovlivnit například cenu dodávek. Obranou proti této situaci je mít zkontaktováno více dodavatelů s širokou nabídkou výrobků. [20]

2.3.4. BCG model

Model BCG (někdy označován jako Growth-share matrix) vymyslel v 70. letech (roce 1968) zakladatel poradenské společnosti Boston Consulting Group Bruce D. Henderson. Právě podle názvu společnosti vznikla zkratka matice BCG. Tato matice se využívá pro situační analýzu trhu, zejména k posouzení ziskovosti a úspěšnosti jednotlivých produktů. Model využívá při hodnocení dvě kritéria, a to velikost relativního tržního podílu a rychlost

růstu trhu. [24] Výsledné hodnoty kritérií se zaznamenávají do matice, označované také jako matice „růst-podíl“, která je zachycena na obrázku 4.



Obrázek 4 - BCG matice

Zdroj: upraveno podle [5]

Na horizontální ose vidíme relativní tržní podíl a na ose vertikální tempo růstu daného trhu. Relativní tržní podíl zjišťujeme jako poměr tržeb podnikatelské jednotky k tržbám nejvýznamnějšího z konkurentů v daném segmentu. Hodnota tohoto ukazatele vyjadřuje konkurenceschopnost podniku na trhu. Tempo růstu trhu vychází z ročních přírůstků tržeb z prodeje produktu a zachycuje v sobě i fakt, v jaké fázi životního cyklu se trh zrovna nachází. Dále na obrázku vidíme, že matice je rozdělena do čtyř kvadrantů: hvězdy, otazníky, dojné krávy a bídni psi. Jednotlivé kvadranty si budeme stručně charakterizovat. [5]

Hvězdy

Jde o produkty v prvním kvadrantu, dobře se prodávají, přináší nám poměrně velký zisk a mají vysoký podíl na trhu. Většinou jsou to nové nebo inovované výrobky. V tomto kvadrantu se rychle vytváří konkurence, proto je nutné pro udržení pozice do produktů dále investovat. [24]

Otazníky

Tyto produkty mají jen malý podíl na trhu, ovšem pohybují se na trhu s vysokým tempem růstu. Prodáváme tedy málo, ale stále prodáváme, což je pozitivní. V této fázi nelze s jistotou říci, jak se bude dále situace vyvíjet a zda se z produktů stanou hvězdy či bídni psi. Důležitá je volba správné marketingové strategie.

Dojné krávy

Tržby z prodeje těchto výrobků už spíše neporostou, ale podíl na trhu mají dostatečně velký. Navíc pro udržení v tomto kvadrantu nejsou nutné téměř žádné investice, proto se z těchto produktů dobře profituje. Většinou jsou to výrobky nacházející se ve vrcholné fázi svého životního cyklu a firmy se je v této fázi snaží udržet co nejdéle. [24]

Bídni psi

Poslední kvadrant je charakteristický nízkým podílem na trhu a nízkým tempem růstu. Již z tohoto pohledu jde pro firmy o velice neperspektivní trh. Z prodeje těchto výrobků přichází do podniku jen velmi malé tržby, někdy je jejich prodej i ztrátový. Nedoporučuje se tyto výrobky jakýmkoliv způsobem v této pozici udržovat.

2.3.5. GE matice

Tato matice slouží stejně jako model BCG k analýze portfolia. Při hodnocení se zvažují dvě oblasti kritérií, a to atraktivnost trhu a konkurenční pozice. Oproti předchozí metodě je každá oblast ovlivňována řadou faktorů. Atraktivnost trhu může ovlivňovat:

- velikost trhu a jeho tempo růstu,
- typ konkurence z hlediska její síly a chování,
- citlivost trhu na ekonomické změny, legislativní a politické podmínky,
- náročnost výroby z technologického hlediska.

Konkurenční pozice může být ovlivňována faktory, jako jsou:

- tempo růstu tržeb a podílu na trhu,
- kvalita výrobků,
- nákladnost výroby a celková efektivnost produkce,
- výše a skladba finančních zdrojů firmy,
- kvalita managementu. [5]

Matice GE je rozdělena na devět polí, která jsou následně podle charakteru sloučena do třech zón. Celou matici můžeme vidět na obrázku 5.

Atraktivnost trhu	5 vysoká	1	2	4	
	3,67 střední	3	5	7	
	2,33 nízká	6	8	9	
	1				
		5 silná	3,67 střední	2,33 slabá	1
		Konkurenční pozice			

Obrázek 5 - GE matice

Zdroj: upraveno podle [5]

Na obrázku tedy vidíme, jak jsou rozložena jednotlivá pole a tak si nyní můžeme snadněji ukázat, která tvoří jednotlivé zóny.

- 1. zóna se skládá z polí 1, 2, 3. Tato pole signalizují výhodné postavení strategické podnikatelské jednotky, která má převážně silnou konkurenční pozici a pohybuje se na atraktivních trzích. V této zóně se doporučuje investovat do udržení stávající pozice.
- 2. zóna zahrnuje pole 4, 5, 6 a představuje o trochu horší situaci než zóna 1. Je nutné posoudit celkový stav a zvážit možná rizika. Většinou se upřednostňují krátkodobé investice.
- 3. zóna je tvořena poli 7, 8, 9 a někdy je označována jako červená zóna. Slabá konkurenční pozice na neatraktivních trzích naznačuje velmi špatnou situaci podniku. Firma se snaží minimalizovat náklady a neinvestuje do produktů, spíše uvažuje o jejich likvidaci. [21]

2.4. Analýza spokojenosti zákazníků

Měření spokojenosti zákazníků je velmi důležité a existuje několik důvodů, proč spokojenost monitorovat a měřit. Jedním z nich je její dopad na finanční výsledky firmy. Spokojení zákazníci u firmy více nakupují a tím se firmě zvyšují příjmy z prodeje a tudíž i zisk. Další důvody jsou, že měření spokojenosti umožňuje podnikům opravdu pečlivě zkoumat současné i budoucí požadavky svých zákazníků. Navíc dochází k vytvoření několika

nástrojů, které následně slouží jednak k porovnání podniku s ostatními firmami, ale také k predikci trendů.

2.4.1. Důležité kroky

Před začátkem samotného měření je nutné, abychom si ujasnily několik zásadních věcí. V první řadě co vlastně chceme měřit. Je dobré tedy přesně a správně vymezit, co je spokojenost zákazníků. V literatuře nacházíme například následující definice:

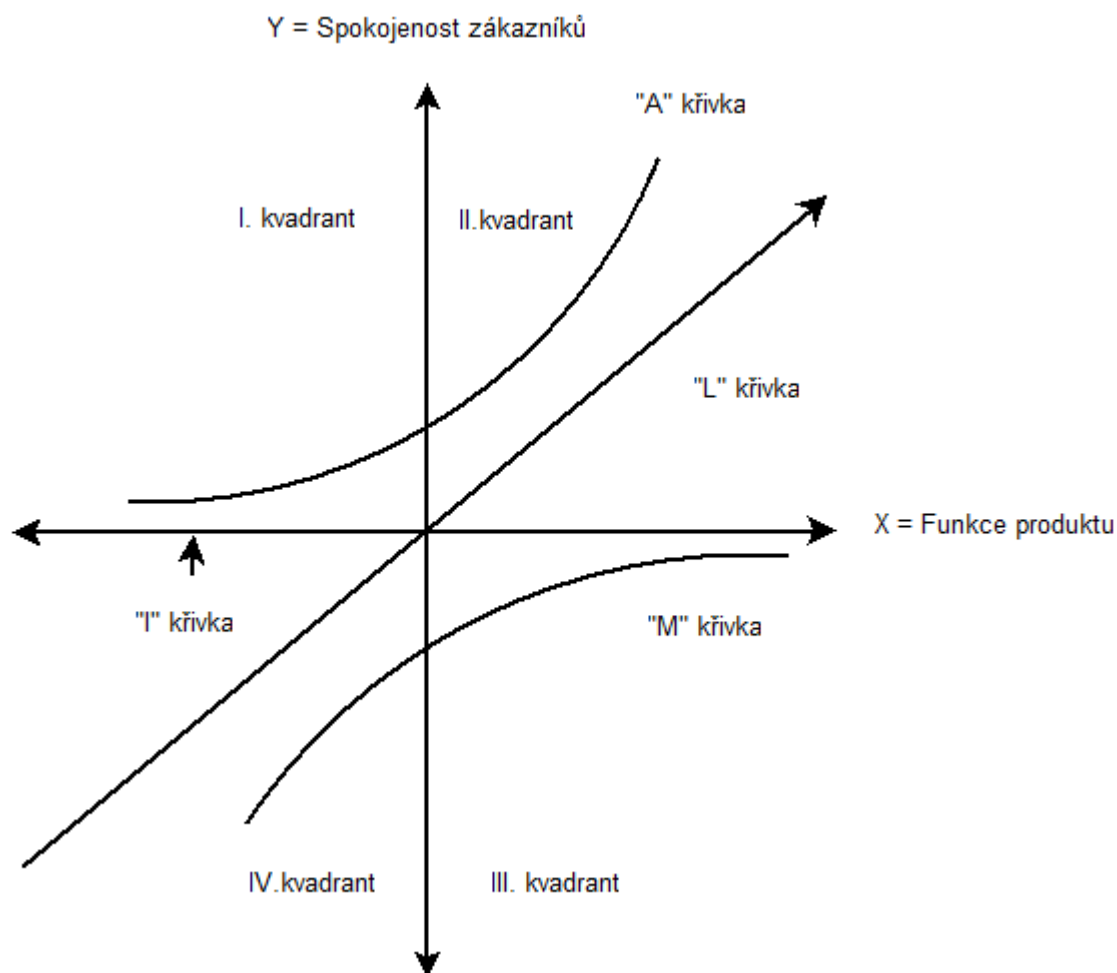
Spokojenost je *„míra naplnění očekávání zákazníka, která je spojená s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt.“* [13]

„Spokojenost zákazníka, respektive spotřebitele výrobku či služby lze definovat jako emocionální odezvu vztahující se k hodnocení rozdílu mezi předchozí zkušeností či očekáváním a skutečnou zkušeností s produktem [12]

Nyní víme, co chceme měřit. Podle výše uvedených definic můžeme zjednodušeně říci, že spokojenost zákazníka je míra, s jakou dokáže skutečný produkt splnit požadavky a očekávání zákazníků. Než začneme s měřením, musíme vědět, u koho ho provádět. Dalším úkolem je proto určení, které skupiny spotřebitelů se bude měření týkat. Zamezíme tak nadbytečnému vynakládání finančních prostředků. Zároveň také zjišťujeme, jaké požadavky mají tito spotřebitelé. S charakteristikou požadavků nám pomůže například model Kano.

2.4.2. Kano model

Byl vytvořen Dr. Noriaki Kanem v roce 1970 jako nástroj pro kvalitní získávání a třídění požadavků zákazníků, nástroj pro hodnocení rozpočtů a také posuzování rizika. Tento model je snadno aplikovatelný a nejčastěji má podobu grafu. Model Kano rozděluje požadavky zákazníků podle toho, v jaké míře vede jejich splnění k spokojenosti. Požadavky jsou naplňovány funkcemi nabízených produktů.



Obrázek 6 - Kano model

Zdroj: upraveno podle [4]

Základem grafu jsou dvě osy. Vertikální znázorňuje funkci produktu, horizontální zachycuje spokojenost zákazníků. Osy svým překřížením vytváří čtyři kvadranty, kterými prochází celkem čtyři křivky. Abychom pochopily celý graf, zkráceně charakterizujeme jednotlivé kvadranty i křivky.[4]

I. Kvadrant – malý nebo žádný vliv na spokojenost zákazníků, zvažovat rizika a financování.

II. Kvadrant – někdy nazýván jako „kvadrant potěšení zákazníka“, rostoucí riziko, zvažovat financování.

III. Kvadrant – nazývá se „oblast nouze“, nízké riziko, povinné financování.

IV. Kvadrant – nízké riziko, uvážení financování, špatná funkce produktu vyvolává nespokojenost zákazníka.

Čtyři základní křivky grafu: [4]

“I“ křivka – linie podél vodorovné osy, označuje se jako křivka lhostejnosti. Na této křivce leží veškeré interní i externí právní požadavky. Vedoucí projektu by neměl přijímat více rizika než je nutné.

“L“ křivka – vychází z levé dolní části přes střed do pravé horní části. Je to křivka označovaná „více znamená lépe“. Čím více funkce zastoupené na této úrovni splňují požadavky, tím více roste spokojenost zákazníků. Platí i opak, čím více funkce nespĺňují požadavky zákazníků, tím více jsou nespokojení.

“M“ křivka – funkce produktu vyvolává pouze malou reakci zákazníků. Pokud ale funkce zcela chybí, zákazník je velmi nespokojen a může dojít k jeho ztrátě. Vedoucí projektu by neměl riskovat a investovat by měl pouze do toho, co je potřebné k udržení funkce. Křivka je označována jako „musí tam být“.

“A“ křivka – je zrcadlovým obrazem “M“ křivky. Je-li funkce produktu přítomna, je zákazník příjemně překvapen a má pozitivní reakce. Pokud funkce chybí, zákazník není rozzloben a většinou na tuto absenci nijak nereaguje. Je zde ale vyžadována největší pozornost z hlediska financování, řízení rizik a měření výkonu.

2.4.3. Metody měření spokojenosti

Nejobecněji lze rozdělit modely měření spokojenosti na dva základní druhy, a to mikro a makro modely. Makro modely mají také označení kauzální modely a spadají sem proměnné jako image, kvalita produktu, hodnota produktu pro zákazníka, spokojenost zákazníka a jeho loajalita. Mikro modely slouží k následné analýze jednotlivých parametrů makro modelů.

K měření spokojenosti můžeme využít buď některý ze základních způsobů, nebo můžeme zavést jeden z národních indexů spokojenosti. Mezi základní způsoby měření patří:

- průzkumy spokojenosti zákazníků (telefonické či osobní dotazování, písemné dotazníky),
- fiktivní nakupování neboli mystery shopping,
- stížnosti a návrhy zákazníků,
- analýza ztracených zákazníků.

Národní indexy byly vytvořeny z důvodu rostoucího významu problematiky spokojenosti zákazníků. Jednou z prvních zemí, kde byl tento „barometr“ zaveden, bylo v roce 1989

Švédsko a nesl označení Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB). Následně byly zavedeny podobné indexy v Americe, Německu, Norsku, Švýcarsku i v Evropě. [12]

Firma Staving, s.r.o. využívá jeden ze základních způsobů měření. Jde o formu dotazníkového šetření. V kapitole 5. budou popsány způsoby, jakými firma sleduje a měří spokojenost zákazníků. Tyto způsoby zhodnotíme a následně zkusíme nalézt metodu, která by mohla být pro firmu přínosnější. Metoda bude nejen popsána, ale také aplikována na sledovanou společnost.

2.4.4. Evropský index spokojenosti zákazníka (ECSI)

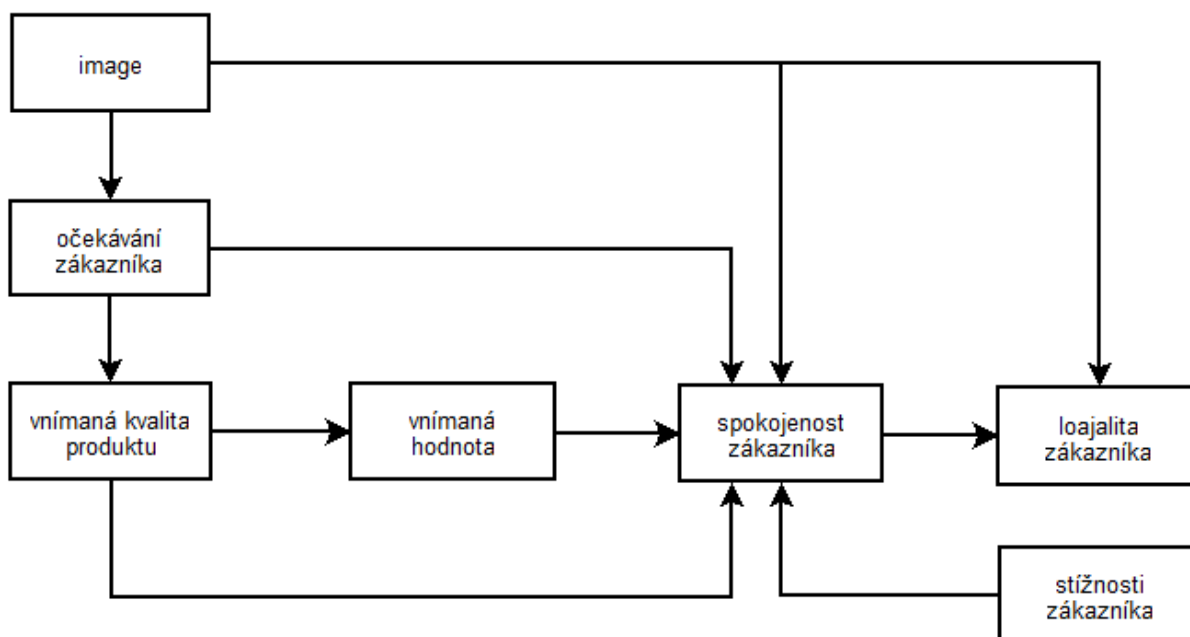
Evropský index, který patří do skupiny Národních indexů spokojenosti zákazníků, je další metodou používanou ke zjišťování spokojenosti zákazníků. Tuto metodu zde představujeme z důvodu, že by mohla být pro firmu Staving lepším nástrojem než je současný dotazník.

Model ECSI se skládá z několika proměnných. Budeme mluvit celkem o sedmi proměnných, a to čtyřech základních proměnných, které jsou determinovány dalšími proměnnými. Zmiňované proměnné představují oblasti, které zásadním způsobem ovlivňují spokojenost zákazníka. Tyto oblasti vyjmenujeme a zároveň je budeme krátce charakterizovat dle [12]

- image – hodnotí se celková image společnosti. Zahrnuje důvěryhodnost a spolehlivost společnosti, současně také její konkurenceschopnost, zda používá moderní technologie a jaký má přístup k inovacím.
- očekávání zákazníka – vychází z představ jednotlivých zákazníků o produktu. Ještě před nákupem produktu se sleduje, do jaké míry splňuje zákazníkovi požadavky. Tato oblast má přímý vliv na spokojenost zákazníka.
- vnímaná kvalita produktů a služeb – tato oblast sleduje, jak kvalita produktů a služeb odpovídá očekávání zákazníků, jaká je kvalita produktu ve srovnání s kvalitou konkurenčních produktů. Jak kvalitní je servis poskytovaný zákazníkům a jestli zákazníci nevidí nějakou možnost pro zlepšení.
- vnímaná hodnota – má za úkol zjistit, jestli cena zaplacená za produkt odpovídá kvalitě, kterou zákazník za danou cenu získá.
- spokojenost zákazníka – v této oblasti sledujeme, jaký je rozdíl mezi očekáváním, představou zákazníka a reálným produktem, který získal. Jaká je tedy jeho celková spokojenost.

- stížnosti zákazníka – jsou způsobeny nerovnováhou mezi očekáváním a skutečným výkonem. Sledujeme, jak často si zákazník stěžoval, komu a jak byly stížnosti vyřízeny.
- loajalita zákazníka – projevuje se opětovným nakupováním, záměrem doporučit produkt jiným zákazníkům nebo větší tolerancí při změně cen.

Vzájemné vztahy mezi popsányi oblastmi zakreslíme do následujícího schématu.



Obrázek 7 - Model spokojenosti zákazníka

Zdroj: [9]

Princip modelu je následující. U vybraného množství zákazníků se provede dotazníkové šetření. Otázky jsou většinou prezentovány tak, že je zákazníci hodnotí podle stanovené stupnice. Tato stupnice může mít rozsah od 1 do 5 nebo od 1 do 10. Získané odpovědi se statisticky zpracují a vyhodnotí. Nejprve zjistíme střední hodnoty odpovědí na jednotlivé otázky a poté je přetransformujeme na 100stupňovou škálu. Upravené hodnoty dále upravíme pomocí předem stanovených vah. Součtem takovýchto hodnot získáme index spokojenosti.[11]

Při používání evropského indexu k měření spokojenosti zákazníka získají uživatelské firmy nespočet významných informací a podkladů, které jim umožní:

- snadněji plánovat, vytvářet a prodávat nové produkty,
- rozhodování na základě ověřených skutečností a konkrétních dat,
- efektivnější práci managementu,
- zlepšení systému řízení jakosti,

- vytvářet lepší marketingové plány a provádět efektivnější marketingová rozhodnutí,
- odborně zhodnotit výsledky výkonnosti odvedené práce.[16]

Cílem modelu je poskytovat firmě spolehlivá, pravdivá, prověřená data a současně i zajistit a udržovat predikční schopnost tohoto modelu.

3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU STAVING, S.R.O.

Společnost Staving, s.r.o. sídlí v obci Valdice a jde o největší místní stavební firmu. Zaměstnává přibližně 130 zaměstnanců a na trhu je již 20 let. Při rozhodování o tématu diplomové práce byla tato firma vybrána pro svou blízkost a chuť dozvědět se o ní co možná nejvíce.

3.1. Základní údaje

Firma Staving je společností s ručením omezeným, která vznikla dne 1.1.1992. Došlo ke vzniku nového právního subjektu, který však navázal na bývalý stavební závod Agropodnik Jičín. Společnost sídlí v obci Valdice, přesněji na adrese Jičínská 66, 507 11 Valdice. V čele podniku stojí čtyři společníci. Podniku se podařilo za léta své existence vybudovat kvalitní technické zázemí v celkové hodnotě 36 mil. Kč. [22]

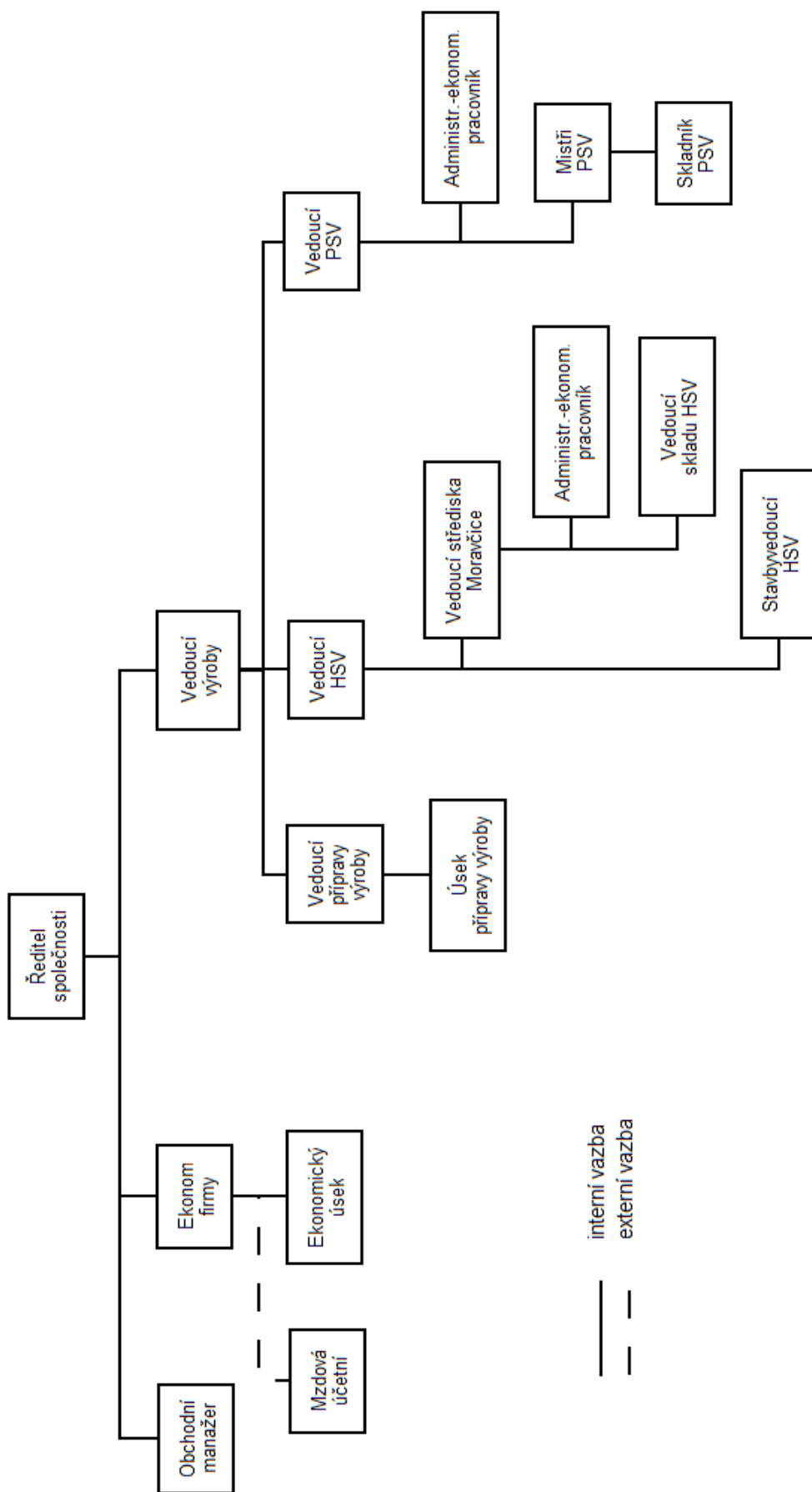
Staving, s.r.o. provádí ročně výkony za více jak 150 mil. Kč. Nabízí zákazníkům široký sortiment služeb a disponuje i vlastní betonárnou. Ta se nachází nedaleko Valdic ve středisku Moravčice. Hlavní činností podniku je výstavba bytových, občanských, průmyslových a zemědělských staveb. Není to však jejich jediná činnost. V předmětu podnikání mají dále zařazeno:

- vnitrostátní nákladní dopravu,
- poskytování technických služeb,
- výrobu a prodej betonové směsi,
- služby spojené s ochranou majetku a osob,
- zámečnictví a truhlářství,
- provoz velkoobchodu a specializovaného maloobchodu,
- koupi zboží za účelem dalšího prodeje,
- zajištění koordinátora bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na staveništi. [22]

Jedním z cílů společnosti je poskytovat zákazníkům kvalitní zboží a služby. V rámci dodržení tohoto cíle vypracovalo vedení v roce 2010 základní dokument systému kvality na období 2010 – 2013. Tento dokument obsahuje body jako:

- Neustále v zaměstnancích utvrzovat, že i oni se podílí na budování dobrého jména firmy a hrají v tomto procesu důležitou roli.
- Podporovat zaměstnance v jejich neustálém zlepšování, zvyšování efektivnosti, odbornosti a kvalifikace a motivovat je k tomu.

- Příklad vedení zajišťovat potřebné personální, finanční a materiální zdroje pro splnění politiky kvality.
- Dosahovat maximální spokojenosti zákazníků, a to po stránce kvality služeb, cen za služby a dodržování termínů plnění zakázek. [22]



Obrázek 8 - Organizační struktura podniku Staving, s.r.o.

Zdroj: [6]

3.2. Norma ISO 9001

V roce 2010 se podnik rozhodl zavést normu ISO 9001, tedy ČSN EN ISO 9001:2009 Systém managementu kvality. Tato norma řeší „*používání procesního přístupu při vytváření, implementaci a zvyšování efektivnosti systému managementu kvality s cílem zvýšit spokojenost zákazníka prostřednictvím plnění jeho požadavků*“. [15] Zjednodušeně můžeme říci, že tato norma stanovuje požadavky na systém managementu kvality. Splnění těchto požadavků povede ke zlepšení systému managementu a zároveň dokáže organizace lépe a kvalitněji plnit požadavky svých zákazníků. Tím se vlastně dostáváme ke zvýšení spokojenosti zákazníků, a to je hlavní cíl. Zavedení systému pomáhá v organizaci jednoznačně vymezit pravomoci, úkoly a odpovědnost jednotlivých zaměstnanců a i zpřehlednit činnosti v podniku. Normu ISO 9001 si může zavést jakákoliv společnost. Je totiž navržena tak, aby se dokázala přizpůsobit podniku v každé oblasti podnikání. [17]

Přínosy zavedení systému managementu kvality jsou:

- zvýšení konkurenceschopnosti firmy,
- lepší plnění požadavků zákazníků a tím se zvýší i jejich spokojenost s firmou,
- vyšší úspěšnost ve výběrových řízeních převážně u veřejných zakázek,
- zlepšení image firmy,
- budování dobrých vztahů a důvěry mezi firmou a zákazníkem,
- zlepšení činností současného managementu ve firmě. [17]

Společnost Staving bez větší pomoci odborníků sama zavedla pečlivě systém managementu kvality do podniku, přizpůsobili si ho svým procesům a situaci a získali certifikát, potvrzující zavedení a udržování systému managementu podle normy. Prvky z normy ISO 9001 mají zaneseny ve vnitropodnikových směrnících a vlastně všechny činnosti vychází ze zavedeného systému managementu kvality. Je přesně dáno, kdo co v podniku dělá a na základě toho dochází k průběžným kontrolám. Podle slov jednatele firmy jim zavedení systému opravdu pomáhá. Je to také tím, že systém zavedly a berou ho jako svou součást, skutečně se jím řídí. Není to jen kvůli získání certifikátu, ale věří, že má pro ně důležité přínosy.

4. ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH INFORMAČNÍCH TOKŮ

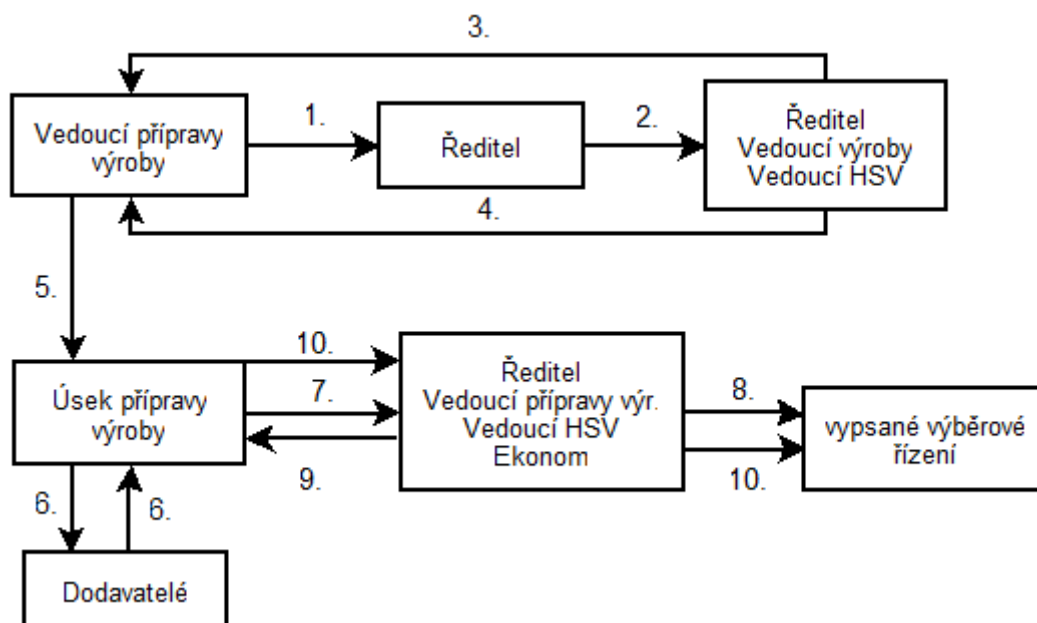
Společnost Staving s.r.o. lze řadit z hlediska množství zaměstnanců mezi střední podniky. Pro analýzu informačních toků v tomto podniku bude prezentováno několik ukázkových příkladů klíčových informačních toků. Každý příklad bude představovat určitou klíčovou situaci, která bude následně zakreslena do grafických schémat. Grafická schémata zajistí lepší přehlednost každé situace, než by se dalo zachytit pouhým textem. Nejprve budou představeny dílčí situace v podniku jako například průběh získání nové zakázky. Následně budou vytvořeny dva souhrnné příklady, na kterých se zachytí toky informací v podniku od okamžiku získání zakázky, přes samotnou realizaci zakázky až po předání hotové stavby. Na těchto příkladech bude lépe vidět pořadí a návaznost jednotlivých částí. V závěru kapitoly bude představen vlastní návrh pro zjednodušení organizační struktury podniku. Na základě této navržené struktury dojde k přepracování vytvořených schémat a tím se ukáže další možnost, jak by se v těchto situacích dalo postupovat.

4.1. Stávající postupy

4.1.1. Průběh získávání zakázek

Pracovní zakázky může firma Staving, s.r.o. získávat několika způsoby. Může se zúčastnit výběrového řízení nebo ji kontaktuje sám investor. Investora k takovému kroku může vést dobrá zkušenost s firmou z minulosti, doporučení od jiného spokojeného zákazníka nebo dobré jméno a dlouholetá tradice firmy.

Vypsání výběrového řízení

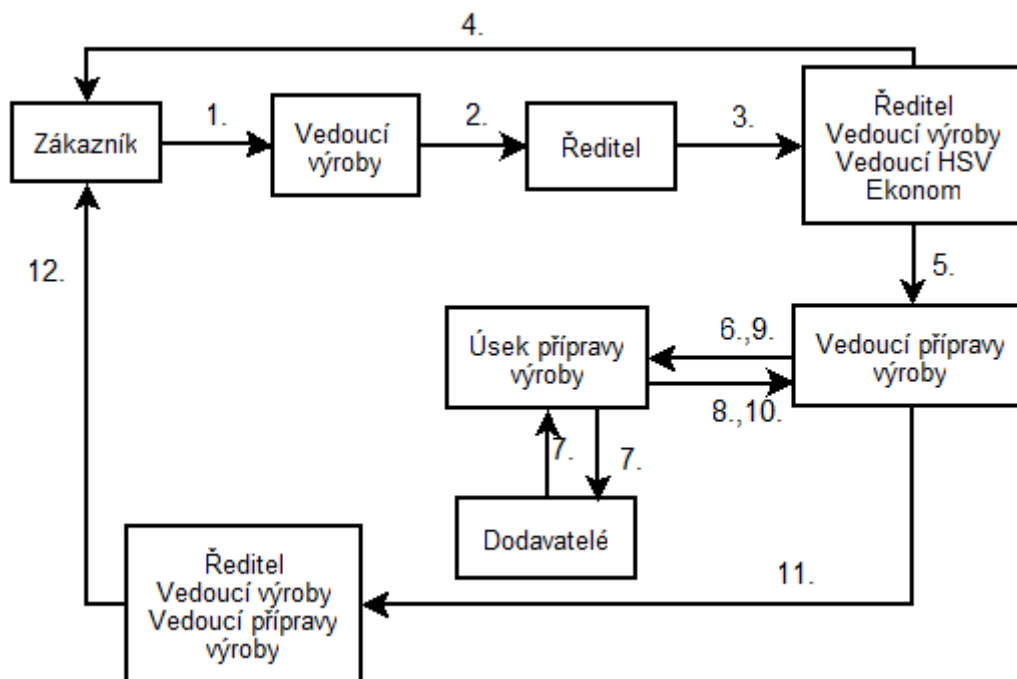


Obrázek 9- Postup při vypsání výběrovém řízení

Zdroj: Vlastní zpracování

1. Vedoucí přípravy výroby se dozví o vypsání výběrovém řízení a informuje ředitele.
2. Ředitel projedná tuto možnou zakázku s vedoucím výroby a vedoucím příslušného střediska na svolaném jednání.
3. Dojde-li k rozhodnutí nezúčastnit se výběrového řízení, bude vedoucí přípravy výroby informován o projednání a výsledku tohoto jednání.
4. V případě, že se rozhodne o přihlášení do výběrového řízení, dostane vedoucí přípravy výroby pokyn zajistit vytvoření cenové nabídky.
5. Vedoucí přípravy výroby zašle veškeré podklady pro vytvoření cenové nabídky do úseku přípravy výroby.
6. Úsek přípravy výroby komunikuje s dodavateli materiálů a informace od nich používá při tvorbě cenové nabídky.
7. Úsek přípravy výroby zpracuje nabídku a předloží ji ke schválení. Pro účel schválení se sejdou na poradě ředitel, vedoucí přípravy výroby, vedoucí staveb a ekonom.
8. Pokud s nabídkou souhlasí všichni účastníci jednání a tak je následně odeslána do výběrového řízení.
9. Pokud je vytvořená nabídka špatně zpracována, a proto je odeslána zpět do úseku přípravy výroby k přepracování.
10. Přepracovanou nabídku předá úsek přípravy výroby na svolané jednání, kde je nabídka schválena a odeslána do výběrového řízení.

Oslovení firmy zákazníkem



Obrázek 10 - Postup při kontaktování firmy investorem

Zdroj: vlastní zpracování

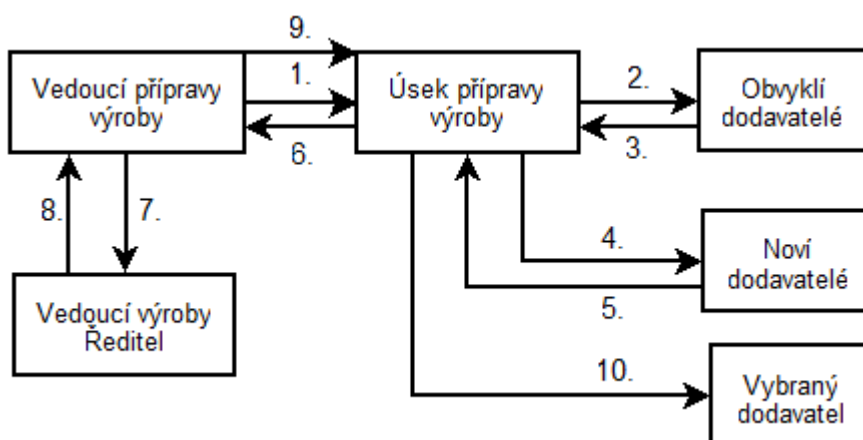
1. Zákazník si na internetových stránkách najde telefonní číslo na vedoucího výroby a domluví si s ním schůzku, na které mu sdělí, že si chce firmu najmout.
2. Vedoucí výroby o možné zakázce informuje ředitele.
3. Ředitel si sjedná schůzku s vedoucím výroby, vedoucím HSV a ekonomem. Na tomto jednání projednají možnou zakázku.
4. Když se rozhodnou neujmout se zakázky, oznámí vedoucí výroby tuto skutečnost zákazníkovi.
5. Pokud zakázku přijmou, předá vedoucí výroby veškeré dokumenty vedoucímu přípravě výroby s požadavkem vytvořit cenovou nabídku.
6. Vedoucí přípravy výroby předá tento požadavek i s dokumenty do svého úseku přípravy výroby.
7. Úsek přípravy výroby komunikuje s dodavateli materiálů, zjišťuje od nich ceny a pomocí nich vytváří nabídku.
8. Úsek přípravy výroby vytvoří předběžnou cenovou nabídku a předá ji svému vedoucímu.
9. Když má nabídka nějaké nedostatky, vrátí ji vedoucí přípravě výroby do svého úseku na přepracování.
10. Úsek přípravy výroby nabídku přepracuje a předloží ji vedoucímu přípravě výroby.

11. Vedoucí přípravy výroby nabídku zkontroluje a následně ji předloží na jednání, na kterém je vytvořená nabídka projednána. Jednání se účastní také ředitel a vedoucí výroby.

12. Na jednání je nabídka schválena a vedoucí výroby ji může předložit zákazníkovi.

4.1.2. Postup při výběru dodavatelů

Každá zakázka je jinak pracovně i materiálně náročná. Firma má několik dodavatelů, se kterými dlouhodobě spolupracuje. Ovšem u některých zakázek kladou investoři speciální požadavky na použitý materiál a to je pak úkol pro firmu Staving najít a vybrat vhodného dodavatele. Pokusíme se proto nyní zmapovat procesy výběru vhodného dodavatele určitého materiálu na realizaci veřejné zakázky.



Obrázek 11 - Postup při výběru dodavatele

Zdroj: vlastní zpracování

1. Vedoucí přípravy výroby předá dokumentaci k zakázce do úseku přípravy výroby s požadavkem vybrat vhodného dodavatele materiálu.
2. Pracovník úseku přípravy výroby kontaktuje dodavatele z databáze ověřených dodavatelů.
3. Bohužel jde o specifický požadavek a dodavatelé firmy tento materiál nenabízí.
4. Pracovník úseku musí najít dodavatele specializujícího se na tento typ materiálu. Podle seznamu firem a referencí vybere pracovník dva dodavatele, které kontaktuje a požádá o cenovou nabídku materiálu.
5. Oslovení dodavatelé zašlou svou cenovou nabídku.
6. Ceníky včetně základních informací o dodavatelích a referencích předá pracovník z úseku přípravy výroby vedoucímu přípravy výroby.
7. Vedoucí přípravy výroby předá veškeré podklady vedoucímu výroby a řediteli.

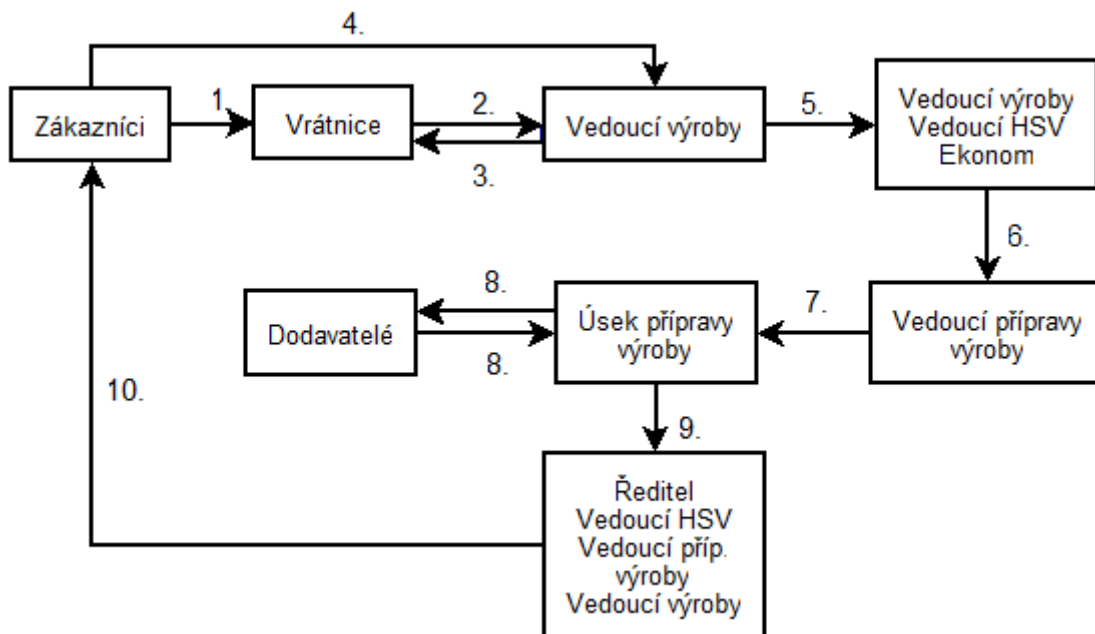
8. Ti na základě podkladů vyberou jednoho dodavatele a sdělí rozhodnutí vedoucímu přípravě výroby.
9. Vedoucí přípravě výroby předá rozhodnutí úseku přípravě výroby.
10. Pracovník úseku přípravě výroby kontaktuje vybraného dodavatele a zašle mu objednávku na materiál.

4.1.3. Souhrnné příklady

Do firmy Staving, s.r.o. přišli mladí manželé, kteří si chtěli nechat postavit rodinný domek. Díky dobrému jménu firmy a množství realizovaných zakázek publikovaných na internetových stránkách se manželé rozhodli oslovit Staving. Na základě manželů doložené dokumentace vytvořila firma předběžnou cenovou nabídku. Ta byla přijata, došlo k sepsání smlouvy a mohla začít realizace zakázky. Na staveništi se po celou dobu kromě dělníků pohyboval také stavbyvedoucí, který komunikuje se zadavatelem zakázky či se stavebním dozorem, který si zajistili zadavatelé. Stavbyvedoucí vedl v průběhu celé realizace stavební deník, do kterého zaznamenává průběh stavby a hlavně veškeré požadavky a případné změny od zadavatelů zakázky. Do doby, než byla dokončena hrubá stavba, probíhaly na stavbě pravidelně 1krát za měsíc kontrolní dny. Během nich se kontroluje dosavadní průběh stavby, zda vše probíhá podle plánu, zda je na stavbě potřebné množství dělníků, jsou dostatečné zásoby materiálu i jestli se třeba nemění požadavky zákazníků. Po dokončení hrubé stavby probíhaly tyto kontrolní dny častěji. V podniku probíhaly schůzky pracovníků, zabývajících se danou zakázkou 1krát týdně. Na těchto jednáních byly probírány interní záležitosti týkající se realizace stavby. Po dokončení stavby byli manželé požádáni o vyplnění dotazníku pro zhodnocení spokojenosti zákazníka.

Nyní si celý příklad rozdělíme do jednotlivých částí a každou z nich zmapujeme pomocí grafického schématu.

Zákazníci přijdou do firmy, projeví zájem o najmutí firmy na stavbu domu. Předloží dokumentaci a firma na jejím podkladě vytvoří nabídku.

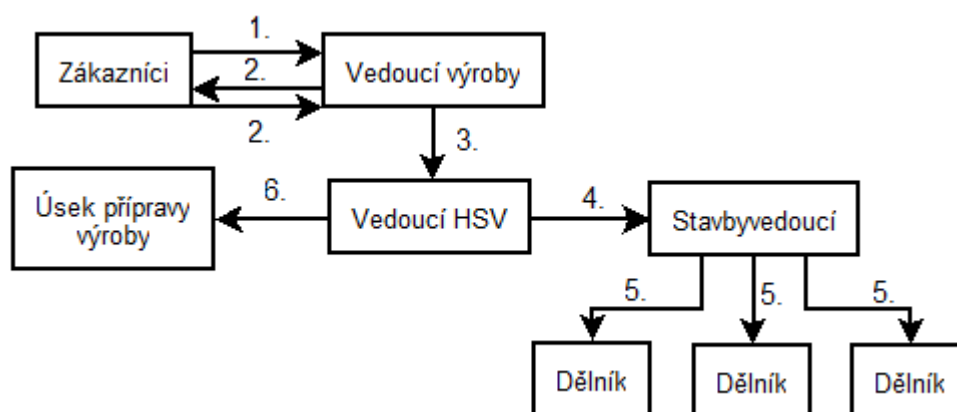


Obrázek 12 - Přijmutí zakázky

Zdroj: vlastní zpracování

1. Zákazníci přišli na vrátnici a požádali vrátného, aby jim poradil na koho se obrátit.
2. Vrátný zavolá vedoucímu výroby, aby zjistil, zda je v kanceláři a může za ním poslat potenciální zákazníky.
3. Vedoucí výroby potvrdí vrátnému, ať za ním zákazníky pošle.
4. Zákazníci přijdou za vedoucím výroby, sdělí mu, že si chtějí najmout Staving na stavbu rodinného domu a poskytnou mu veškerou dokumentaci. (Pro zjednodušení předpokládáme, že potenciální zákazníci neuvažují o žádné jiné konkurenční firmě a zakázku chtějí realizovat pouze od firmy Staving.)
5. Po odchodu zákazníků se vedoucí výroby sejde s vedoucím HSV a ekonomem, aby společně projednali reálnost zakázky.
6. Všichni se shodnou na realizaci zakázky a dají pokyn vedoucímu přípravy výroby, aby jeho úsek vytvořil cenovou nabídku.
7. Vedoucí přípravy výroby předá pokyn úseku přípravy výroby.
8. Úsek přípravy výroby komunikuje s dodavateli materiálů a zjišťuje jejich ceny, na základě kterých vytvoří cenovou nabídku.
9. Úsek přípravy výroby předá zpracovanou nabídku vedoucímu přípravy výroby, který se účastní jednání s ředitelem a vedoucím HSV. Na tomto jednání nabídku předloží a je projednána. Vytvořená nabídka je schválena.
10. Vedoucí výroby pak na domluvené schůzce předloží mladým manželům vytvořenou nabídku.

Po přijetí nabídky zákazníkem dojde k sepsání smlouvy. Po jejím podepsání začíná stavba domu.

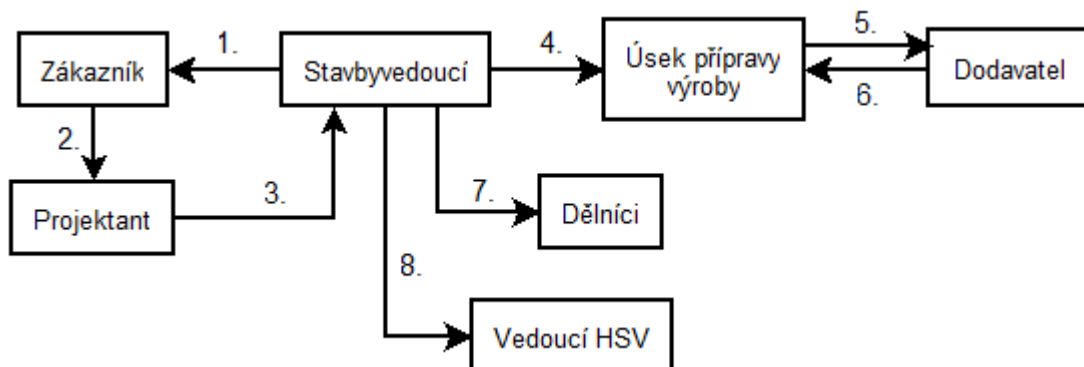


Obrázek 13 - Sepsání smlouvy

Zdroj: vlastní zpracování

1. Zákazníci s nabídkou souhlasí. (Pro zjednodušení příkladu uvažujeme, že firma předložila takovou nabídku, která zákazníkovi plně vyhovovala a nechtěl ji odmítnout.)
2. Vedoucí výroby sepíše smlouvu a obě strany ji podepíší.
3. Vedoucí výroby informuje vedoucího HSV, že mohou začít přípravy na stavební práce.
4. Vedoucí HSV informuje stavbyvedoucího o nové zakázce a předá mu potřebné dokumenty.
5. Stavbyvedoucí určí dělníky, kteří budou na nové stavbě pracovat a oznámí jim to.
6. Vedoucí HSV předá pokyny i do úseku přípravy výroby.

V průběhu stavby domu komunikuje na staveništi stavbyvedoucí se zákazníkem a 1krát měsíčně probíhají kontrolní dny.

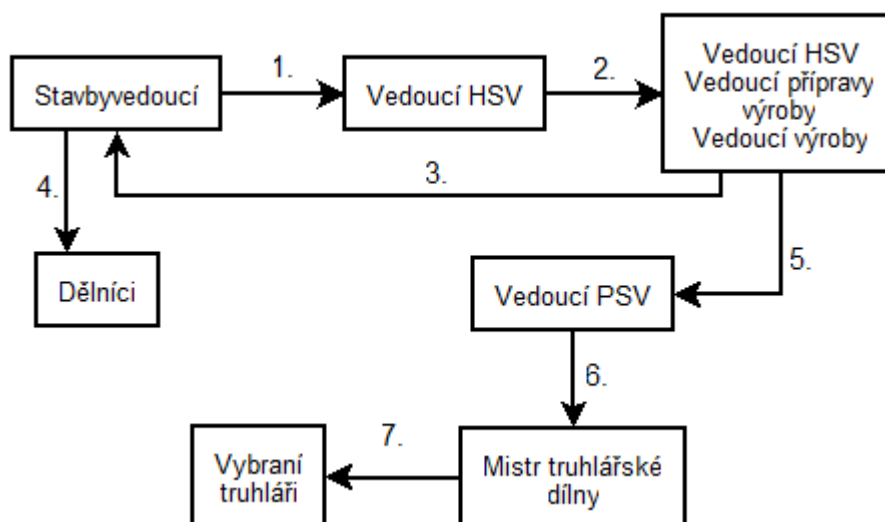


Obrázek 14 - Komunikace během realizace stavby

Zdroj: vlastní zpracování

1. Stavbyvedoucí potřebuje objasnit některé informace zanesené v projektové dokumentaci a osloví zákazníka.
2. Zákazník kontaktuje svého projektanta. Požádá ho, aby se stavbyvedoucím vyřešil nejasnosti.
3. Projektant vše stavbyvedoucímu vysvětlí.
4. Stavbyvedoucí dá po rozhovoru s projektantem požadavek do úseku přípravy výroby na dodávku dalšího materiálu.
5. Úsek přípravy výroby pošle objednávku dodavateli materiálu.
6. Dodavatel potvrdí přijetí objednávky a obratem pošle dodávku.
7. Stavbyvedoucí dá nové pokyny dělníkům.
8. Protože zrovna na stavbě probíhá kontrolní den, informuje stavbyvedoucí vedoucího HSV, který přijel na stavbu, o průběhu realizace stavby, plnění plánu a dalších podrobnostech.

Během stavby probíhají v podniku jednání týkající se interních záležitostí.

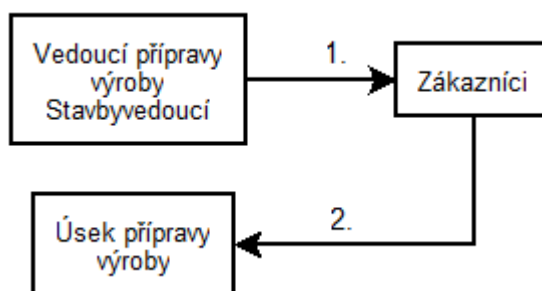


Obrázek 15 - Podniková jednání během realizace stavby

Zdroj: vlastní zpracování

1. Stavbyvedoucí předává veškeré informace ze stavby vedoucímu HSV.
2. Vedoucí HSV se účastní porady, na které je také vedoucí přípravy a vedoucí výroby.
3. V následujícím týdnu by měly podle plánu probíhat v domě truhlářské práce (montáž dřevěného schodiště a dřevěných příček) a proto vedoucí rozhodnou, že dva stavební dělníky z této stavby přesunou na stavbu jinou. Stavbyvedoucímu oznámí přesun dvou jeho dělníků.
4. Stavbyvedoucí informuje dělníky na stavbě o změně.
5. Kvůli dodržení časového plánu je nutné místo dvou truhlářů poslat na stavbu čtyři truhláře. Z porady je učiněn telefonát vedoucímu PSV s požadavkem navýšení počtu pracovníků.
6. Vedoucí PSV předá tento požadavek mistru na truhlářské dílně.
7. Mistr vybere dva další truhláře a oznámí jim tuto změnu.

Při předání dokončené stavby a veškeré dokumentace je zároveň zákazník požádán o vyplnění dotazníku pro hodnocení spokojenosti zákazníka.



Obrázek 16 - Předání dokumentace

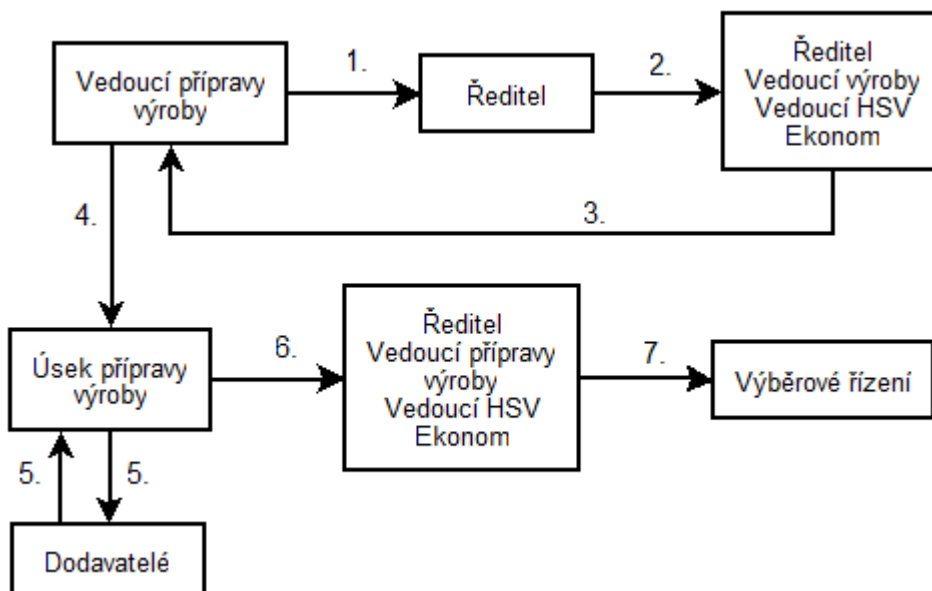
Zdroj: vlastní zpracování

1. Po dokončení stavby předávají vedoucí přípravy výroby a stavbyvedoucí zákazníkům veškerou dokumentaci k domu včetně dotazníku pro hodnocení spokojenosti zákazníka.
2. Zákazníci dotazník vyplní a pošlou ho na úsek přípravy výroby.

Město Jičín se rozhodlo pro rozsáhlou rekonstrukci budov městského úřadu a vypsalo výběrové řízení. Společnost Staving se přihlásila do výběrového řízení a podle doložené dokumentace vytvořila cenovou nabídku. Výběrové řízení vyhrála. Zadavatel upřesnil své požadavky a byla sepsána smlouva. Během realizace učinil zadavatel také několik dodatečných změn a firma vše provedla podle jeho pokynů. Po celou dobu byl na stavbě přítomen stavbyvedoucí, který komunikoval se stavebním dozorem a zákazníkem a předával informace dalším útvarům. V průběhu stavby probíhaly v podniku porady vedoucích pracovníků týkající se interních výrobních záležitostí. Po předání hotové zakázky byl zákazník požádán o vyplnění formuláře na hodnocení spokojenosti zákazníka.

Nyní si opět celý příklad rozdělíme do několika částí.

Společnost Staving získala informace o výběrovém řízení na zakázku pro město Jičín a po projednání všech možností, přínosů i rizik vytvořila cenovou nabídku a přihlásila se do výběrového řízení.

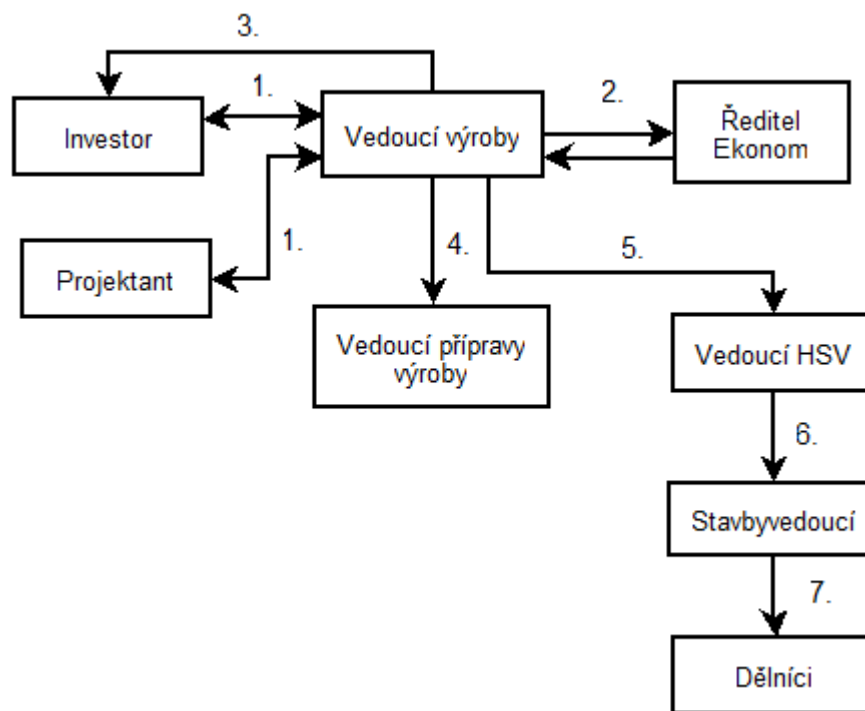


Obrázek 17 - Postup vedoucí k přihlášení do výběrového řízení

Zdroj: vlastní zpracování

1. Vedoucí přípravy výroby se dozvěděl o vypsáném výběrovém řízení na rozsáhlou rekonstrukci budov městského úřadu v Jičíně a informoval o tom ředitele.
2. Protože jde o velikou zakázku, svolá ředitel k sobě na poradu vedoucího výroby, vedoucího HSV a ekonoma.
3. Nakonec se rozhodnou zkusit přihlásit do výběrového řízení a proto vedoucí výroby předá veškeré potřebné dokumenty vedoucímu přípravy výroby s pokynem vytvořit cenovou nabídku.
4. Vedoucí přípravy výroby pověří tímto úkolem pracovníka úseku přípravy výroby.
5. Pracovník úseku přípravy výroby jedná s dodavateli a zjišťuje jejich cenové nabídky, na jejichž podkladě může vypracovat cenovou nabídku pro tuto zakázku.
6. Vypracovaná nabídka je úsekem přípravy výroby předložena vedoucímu přípravy výroby, který se účastní jednání spolu s ředitelem, ekonomem a vedoucím HSV.
7. Nabídka byla na jednání schválena a byla odeslána do výběrového řízení.

Ve výběrovém řízení společnost uspěla. Probíhají jednání o dalších podrobnostech týkajících se projektu a nakonec je sepsána smlouva.

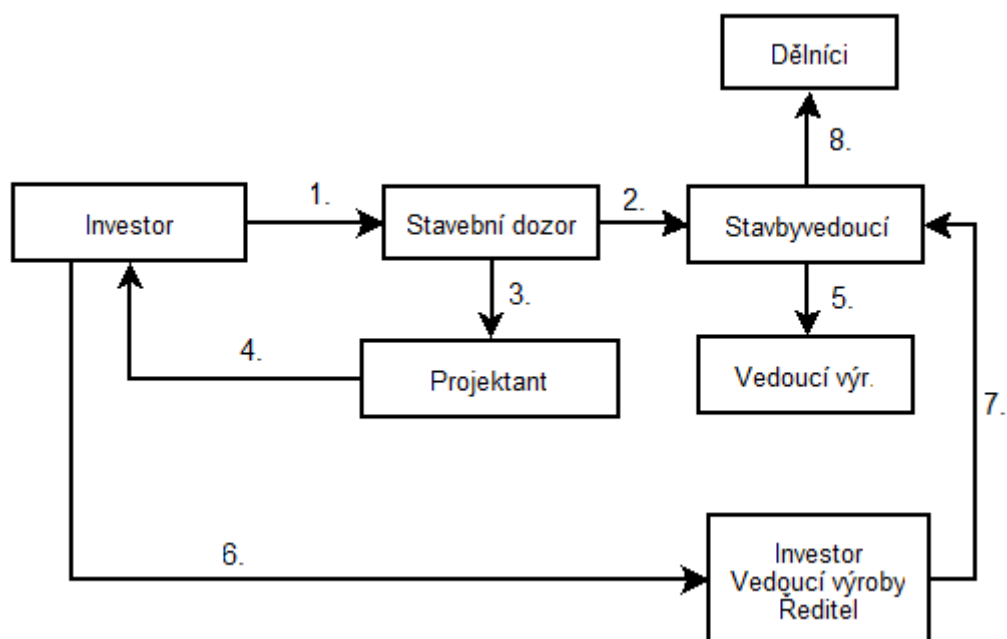


Obrázek 18 - Sepsání smlouvy a započetí stavebních prací

Zdroj: vlastní zpracování

1. Vedoucí výroby jedná s investorem a projektantem o dalších podrobnostech týkajících se této zakázky.
2. Na základě veškerých informací vytvoří vedoucí výroby po poradě s ekonomem a ředitelem společnosti smlouvu.
3. Smlouvu předloží vedoucí výroby investorovi, který ji podepíše.
4. Po podpisu smlouvy mohou začít přípravy na samotnou rekonstrukci. Vedoucí výroby informuje vedoucího přípravy výroby o podpisu smlouvy a dá mu pokyn, aby začaly přípravy na tuto zakázku.
5. Vedoucí výroby informuje o nové zakázce i vedoucího HSV.
6. Vedoucí HSV musí předat pokyny stavbyvedoucímu, aby zajistil potřebný počet dělníků a seznámil se s celou zakázkou.
7. Stavbyvedoucí vyčlení dělníky na tuto rekonstrukci.

Investor mění v průběhu rekonstrukce některé své požadavky a firma na ně musí reagovat.

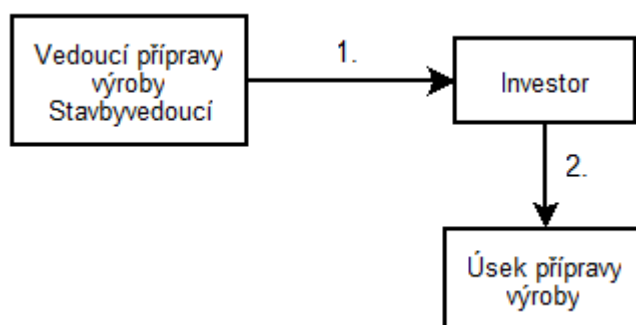


Obrázek 19 - Projednání změn v průběhu rekonstrukce

Zdroj: vlastní zpracování

1. Z důvodu rozšíření vozidel městské policie potřebuje investor přistavět k současným garážím městského úřadu další garáž, proto pověří stavební dozor, aby tuto skutečnost sdělil stavbyvedoucímu.
2. Stavební dozor sdělí stavbyvedoucímu požadavek na přistavění garáží, které nebyly v původní stavební dokumentaci.
3. Stavební dozor zároveň osloví projektanta, aby provedl změny v projektové dokumentaci dle požadavků investora.
4. Projektant předá přepracovanou projektovou dokumentaci investorovi.
5. Stavbyvedoucí informuje vedoucího výroby o vzniklých změnách mimo projektovou dokumentaci a nutnosti dalšího jednání o dodatku smlouvy.
6. Ve Stavingu se sejdou kvůli projednání tohoto dodatku investor, vedoucí výroby a ředitel.
7. Je důležité připsat dodatek ke smlouvě z důvodu navýšení ceny zakázky a prodloužení doby realizace. Obě strany schválené změny projektové dokumentace musí stvrdit svým podpisem. Poté, co je dodatek sepsán a podepsán, může vedoucí výroby dát pokyn a dokumentaci stavbyvedoucímu k pokračování stavebních prací.
8. Stavbyvedoucí se seznámí se změnami a na základě těchto změn zajistí seznámení dělníků a pokračování prací.

Při předání hotové zakázky je investor požádán o vyplnění dotazníku pro hodnocení spokojenosti zákazníka.



Obrázek 20 - Předání dokumentace po dokončení rekonstrukce

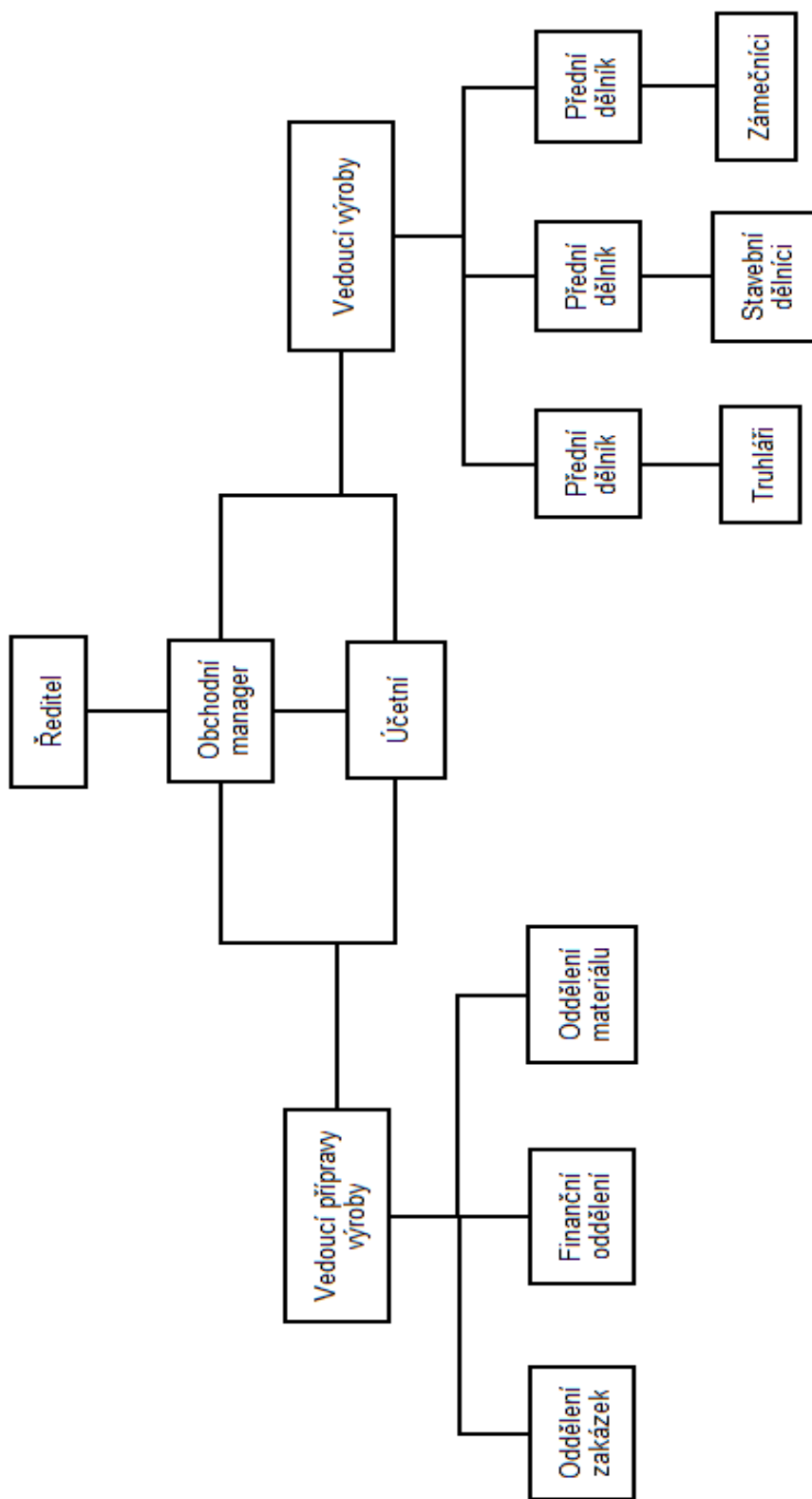
Zdroj: vlastní zpracování

1. Vedoucí přípravy výroby a stavbyvedoucí předávají při dokončení zakázky investorovi všechny dokumenty ke stavbě včetně dotazníku.
2. Investor tento dotazník vyplní a zašle ho na adresu úseku přípravy výroby.

4.2. Návrhy změn současných postupů

V této podkapitole bude nejprve představen návrh na zjednodušení organizační struktury podniku a podle této struktury budou přepracovány již graficky znázorněné postupy.

Na níže uvedeném obrázku je změněná organizační struktura. V čele podniku zůstává ředitel společnosti, který komunikuje s obchodním managerem. Obchodní manager by měl za úkol prodej dokončených staveb a výrobků, ale i komunikaci s účetními, vedoucím přípravy výroby a vedoucím výroby. Vedoucí přípravy výroby by odpovídal za pracovníky, kteří se starají o získávání zakázek, získávání materiálu a finanční stránku. Vedoucí výroby by řídil veškeré dělnické profese. V každé dělnické profesi by byl určen jeden přední dělník, který by vedle běžných povinností vedl komunikaci mezi dílnou a vedoucím výroby. Tím by nahrazoval funkci mistra a samozřejmě za větší odpovědnost by byl platově lépe ohodnocen nežli ostatní dělníci. Byl by zodpovědný za správné plnění úkolů ostatních dělníků a zajišťování veškerých materiálních potřeb.

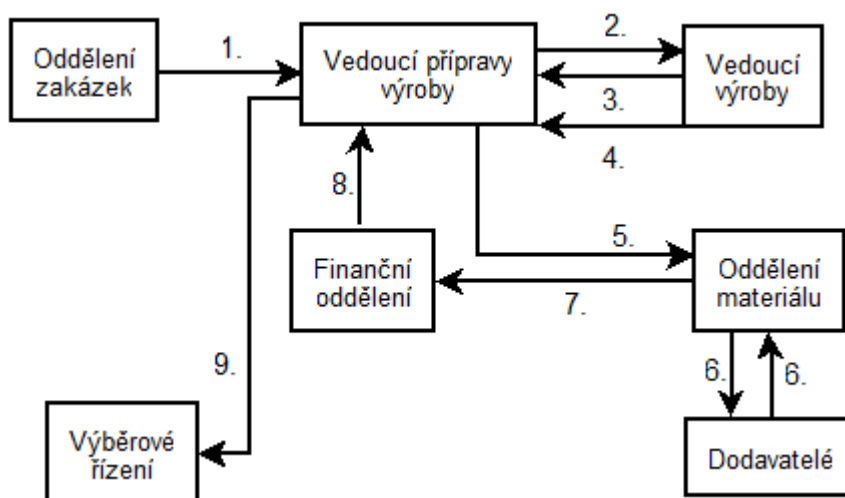


Obrázek 21 - Navržená organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.1. Průběh získávání zakázek

Zúčastnění se vypsaného výběrového řízení

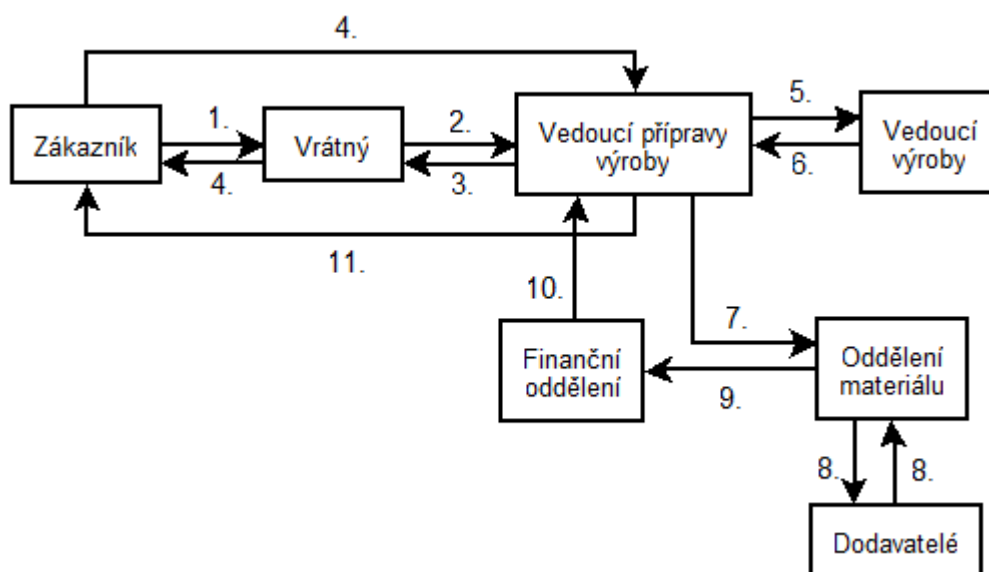


Obrázek 22 - Postup při výběrovém řízení

Zdroj: vlastní zpracování

1. Oddělení zakázek sdělí vedoucímu přípravy výroby informace o vypsaném výběrovém řízení.
2. Vedoucí přípravy výroby projedná s vedoucím výroby reálnost zakázky (zda je dostatek volných dělníků na provedení zakázky).
3. Pokud vedoucí výroby sdělí vedoucímu přípravy výroby, že všichni zaměstnanci jsou pracovníě vytížení realizací jiné zakázky, nedojde k přihlášení do výběrového řízení a veškeré přípravy tím končí.
4. V případě proveditelnosti zakázky ji vedoucí výroby potvrdí vedoucímu přípravy výroby.
5. Vedoucí přípravy výroby zadá úkol oddělení materiálu, aby zjistilo, od kterých dodavatelů a za jaké ceny může firma získat potřebný materiál.
6. Oddělení materiálu komunikuje s dodavateli a zjišťuje jejich možnosti a ceny.
7. Oddělení materiálu předá podklady finančnímu oddělení a to vypracuje cenovou nabídku.
8. Finanční oddělení předá cenovou nabídku vedoucímu přípravy výroby.
9. Vedoucí přípravy výroby odešle přihlášku s cenovou nabídkou do výběrového řízení.

Oslovení firmy zákazníkem



Obrázek 23 - Postup získání zakázky kontaktováním firmy investorem

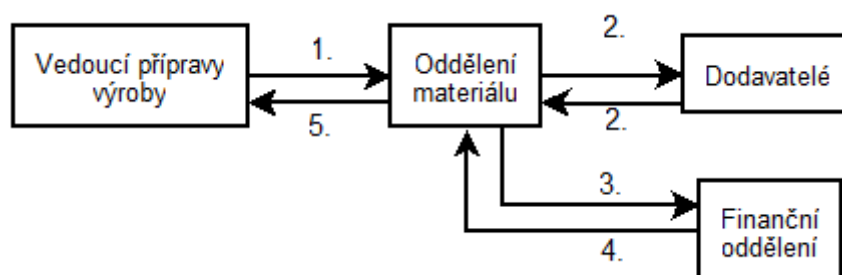
Zdroj: vlastní zpracování

1. Zákazník přijde na vrátnici a požádá vrátného o radu, na koho v podniku se má obrátit z důvodu zadání zakázky stavby rodinného domu.
2. Vrátný zavolá vedoucímu přípravy výroby, zda je v kanceláři a může za ním poslat zájemce.
3. Vedoucí přípravy výroby potvrdí vrátnému svou přítomnost a připraví se na příchod zákazníka.
4. Vrátný pošle zákazníka do kanceláře vedoucího přípravy výroby.
5. Zákazník sdělí své požadavky a předá vedoucímu přípravy výroby veškeré dokumenty. Vedoucí přípravy výroby seznámí zákazníka s dalším postupem, domluví si další schůzku a po jeho odchodu kontaktuje vedoucího výroby o možnosti další zakázky a zda-li je proveditelná.
6. Vedoucí výroby posoudí, zda-li je na zakázku ve firmě dostatečné množství volných pracovníků, aby byla zakázka proveditelná. Následně potvrdí vedoucímu přípravy výroby, že je možné zakázku přijmout.
7. Vedoucí přípravy výroby předá podklady oddělení materiálu, aby zajistilo ceny materiálu této zakázky.
8. Oddělení materiálu komunikuje s dodavateli a zjišťuje jejich nabídky.
9. Oddělení materiálu předá podklady finančnímu oddělení, které na jejich podkladě vytvoří cenovou nabídku.

10. Cenovou nabídku pošle finanční oddělení vedoucímu přípravě výroby.

11. Vedoucí přípravě výroby předloží nabídku zákazníkovi.

4.2.2. Výběr dodavatele



Obrázek 24 - Postup při vybírání dodavatele

Zdroj: vlastní zpracování

1. Vedoucí přípravě výroby zadá oddělení materiálu úkol vybrat dodavatele pro danou zakázku.
2. Oddělení materiálu zjišťuje od dodavatelů nabídky a ceníky.
3. Podklady předá oddělení materiálu finančnímu oddělení, které na základě předložených podkladů vytvoří cenové rozpočty.
4. Finanční oddělení předá zpět oddělení materiálu vytvořené rozpočty. Podle nich vybere oddělení nejvhodnějšího dodavatele.
5. Výsledky výběru sdělí oddělení materiálu vedoucímu přípravě výroby.

4.3. Závěry vyplývající z analýzy

V této kapitole byly nejprve prezentovány klíčové informační toky, které reálně existují a fungují ve společnosti Staving, s.r.o. Ukázali jsme, jak probíhá získávání zaměstnanců či jaký je postup při výběru dodavatele. Konkrétní průběh těchto procesů se utvořil léty praxe a díky jejich funkčnosti jsou všemi i nadále dodržovány a respektovány.

Pro zlepšení současných procesů jsme navrhli změnit organizační strukturu podniku, což není snadný a už vůbec ne levný krok. Zdáli by se reálně mohla aplikovat navržená organizační struktura do praxe, není jisté. Tato struktura by měla spíše podněcovat k zamyšlení, jestli by existující procesy nešlo zjednodušit.

Na základě jednotlivých ukázkových příkladů se můžeme domnívat, že navržená organizační struktura by přinesla řadu výhod.

- zrychlila by se komunikace v podniku,

- podnik by snížil své mzdové N, protože by došlo ke zrušení některých pracovních míst,
- zároveň by se zvýšila odpovědnost jednotlivých zaměstnanců a to by mohlo vést ke zkvalitnění jimi odváděné práce.

Bohužel vedle těchto pozitiv má změna i zásadní negativa, a to:

- Nevíme, zda by navržená změna ve skutečnosti opravdu fungovala.
- Nevíme, jak vysoké by byly N na provedení změny a jestli vůbec by se podniku tato změna finančně vyplatila.

5. SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ

V posledních letech se trh vlivem globalizace stal velmi konkurenčním prostředím. Mezi silnou konkurencí je obtížné získat nové a udržet si stávající zákazníky. Nejdůležitějším faktorem, který vede k udržení zákazníků je jejich spokojenost. Je známo, že když bude spotřebitel s produkty firmy spokojen, s velkou pravděpodobností se na ni obrátí i při dalším nákupu. Nespokojený zákazník se ale raději v budoucnu obrátí na některou z konkurenčních firem a obvykle své špatné zkušenosti ještě sdělí lidem ve svém okolí.

5.1. Měření spokojenosti zákazníků ve společnosti Staving, s.r.o.

Společnost Staving využívá ke zjišťování a měření spokojenosti zákazníků jednak osobní kontakt a komunikaci se zákazníkem a také dotazníkové šetření. Na konci každé zakázky předá firma zákazníkovi dotazník s žádostí o jeho vyplnění. Oddělení přípravy výroby dotazníky průběžně vyhodnocuje a jedenkrát ročně jsou vedení společnosti prezentovány souhrnné výsledky. V případě, že by se v dotazníku objevilo špatné hodnocení, řešila by firma problém okamžitě, a to analýzou příčin tohoto hodnocení a zajištěním nápravných opatření.

5.1.1. Dotazník

Z důvodu ochrany interních dat zde nemůže být dotazník používán firmou zveřejněn. Abychom o něm věděly alespoň základní údaje, přiblížíme si ho krátkým popisem. Dotazník je nazván „Hodnocení spokojenosti zákazníka“. Je rozdělen na tři části:

- identifikace zákazníka – základní identifikační údaje o zákazníkovi,
- hodnocení spokojenosti zákazníka – tuto část tvoří čtyři otázky na spokojenost, kterou hodnotí zákazník podle zadané bodové stupnice,
- závěr hodnocení – shrnutí spokojenosti s firmou a dotaz na zákazníka, zda by firmu doporučil dalším potenciálním zákazníkům.

Dotazník je velmi stručný, ale pro potřeby firmy zřejmě dostačující. Svým rozsahem zákazník přehnaně neobtěžuje, a proto je velmi reálné, že jej zákazníci vyplní. Přesto, že firma tento dotazník používá, dá se spekulovat, zda je jeho vypovídací schopnost dostatečná. Vhodným přepracováním by firma mohla získat další důležité informace, které by jí lépe pomohly vytvořit si komplexnější přehled o spokojenosti svých zákazníků. Pro představu, jak by se dal dotazník sestavit lépe, byl vytvořen následující vzor. Tento vzor má tři části. V úvodu je zákazník požádán o vyplnění dotazníku a je zároveň ujištěn, že nedojde ke zneužití jeho osobních údajů. V druhé části vyplňují zákazníci své osobní údaje a třetí část je

tvořena již konkrétními otázkami. V závěru třetí části mají dotázaní prostor, kde mohou psát své osobní názory a připomínky. Tento dotazník by byl zasílán v elektronické podobě nebo by byl dostupný na internetových stránkách. Stavební firma totiž doposud používá papírovou podobu svého dotazníku, kterou by měli zákazníci zasílat zpět do firmy poštou. Tento způsob je v dnešní počítačové době již dávno přežitý.

HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Vážení zákazníci,

velmi nám záleží na spokojenosti každého z Vás. Rádi bychom Vás požádaly o vyplnění našeho dotazníku, který nám pomůže se zkvalitňováním námi odváděné práce.

Získané údaje budou sloužit pouze pro interní potřebu společnosti a nebudou poskytnuty třetím osobám.

Za Vaši ochotu vyplnit dotazník Vám předem děkujeme.

Identifikace zákazníka

Jméno a příjmení

Adresa

Telefon

E-mail

Identifikace zakázky

Hodnocení spokojenosti

Bodové hodnocení (hodící se škrtněte)

1 = velmi spokojen 2 = spokojen (s menšími výhradami) 3 = nespokojen

1. Jak jste se o nás dozvěděli?

2. Jak jste byli spokojeni s přístupem a ochotou pracovníků při sjednávání zakázky?

1 2 3

3. Jak jste byli spokojeni s technickou úrovní našich zaměstnanců?

1 2 3

4. Jak jste byli spokojeni s vystupováním našich zaměstnanců?

1 2 3

5. Jak jste byli spokojeni s dodržováním stanovených termínů?

1 2 3

6. Jak jste byli spokojeni s rychlostí a ochotou naší firmy při řešení náhlých změn a technických problémů?

1 2 3

7. Jak jste byli spokojeni s celkovým řízením stavby?

1 2 3

8. Jak jste byli spokojeni s kvalitou dokončené zakázky?

1 2 3

9. Doporučili byste naši firmu dalším zákazníkům?

ANO

NE

Zde je prostor, kam nám můžete napsat Vaše připomínky, stížnosti či nápady.

5.1.2. Aplikace modelu ECSI na firmu Staving, s.r.o.

Ve 2. kapitole Marketingové okolí byl popsán Evropský index spokojenosti zákazníka. Nyní bude dán příklad, kdyby firma Staving chtěla použít Evropský index spokojenosti zákazníka, jaké měřitelné proměnné by mohla v jednotlivých oblastech sledovat.

Image

- stabilní pozice na trhu,
- dobrá pověst,
- dostupnost a propracovanost internetových stránek (jak se firma prezentuje na internetu),
 - odkazy na hotové stavby (zákazníci si mohou na internetových stránkách prohlédnout stavby realizované firmou, což přispívá ke zlepšení její image),
 - sledování nových trendů a využívání nových technologií,
 - kvalita odvedené práce,
 - flexibilita při řešení náhlých změn,
 - prezentace na veřejnosti (čisté oblečení zaměstnanců, čistá firemní auta, označení probíhajících staveb, které provádí firma Staving).

Očekávání zákazníka

- dodržování stanovených podmínek a termínů,
- kvalitně provedená práce,
- slušné vystupování zaměstnanců firmy,
- ceny odpovídající nabízené kvalitě,
- dodržování technologických postupů,

- propracovanost detailů,
- doplňkový sortiment (zhotovení chodníků a osvětlení u domu, možnost pronájmu garáže),
- snadná komunikace.

Vnímaná kvalita produktů a služeb

- existence doplňkových služeb (možnost postavení dřevěného schodiště, obložení, plotů okolo domu, položení chodníku),
- délka poskytované záruky,
- díky dobrému zázemí firma zaměstnává různé řemeslníky a může tak nabízet nejrůznější řemeslné práce (tato skutečnost působí velmi kladně na zákazníky, lépe než kdyby si firma na tyto činnosti sjednávala další externí firmy),
- odbornost a kreativita zaměstnanců (umí odborně poradit zákazníkovi např. ve stavebním plánu...)

Vnímaná hodnota

- nepředražené ceny (aby cena odvedené práce a produktů odpovídala jejich kvalitě),
- konkurenceschopnost produktů firmy (jaká je pozice firmy na trhu vůči ostatním konkurenčním firmám).

Spokojenost zákazníka

- spokojenost s jednáním firmy,
- s kvalitou práce,
- s dodržováním termínů,
- s cenou,
- s rychlostí odváděné práce,
- celková spokojenost s dokončenou stavbou či prodaným produktem,
- spokojenost s doplňkovým sortimentem.

Stížnosti zákazníka

- množství stížností,
- rychlost při jejich vyřizování,
- snaha zákazníkovi vyhovět,
- kvalita vyhotovené opravy,

- vyvození důsledků z obdržných stížností,
- předcházení dalším stížnostem.

Loajalita zákazníka

- vyhodnocení statistiky pravidelných zákazníků (odběratelů),
- analýza z dotazníků kolik procent zákazníků by firmu doporučilo,
- analýza z dotazníků kolik zákazníků se o firmě dozvědělo od jiných zákazníků.

Aplikací Evropského indexu spokojenosti zákazníka na prostředí společnosti Staving bylo ukázáno, že i bez hlubších znalostí činnosti a chodu podniku, lze vytvořit základní body ke všem sledovaným proměnným. Pokud by se o tuto aplikaci pokusil člověk, který dobře zná tuto stavební společnost a její předmět podnikání, bylo by pro něj vytvoření jednotlivých proměnných jistě snazší. Dokázal by sledované oblasti více propracovat.

Jelikož společnost Staving v současné době již určitou formu dotazníku používá, disponuje zaškolenými pracovníky, kteří dotazníky evidují, vyhodnocují a pravidelně prezentují výsledky vedení společnosti. Zavedením metody ECSI by podniku nevznikly náklady na nové zaměstnance. Jednalo by se pouze o zdokonalení současného dotazníku a přeškolení stávajících pracovníků na nový způsob vyhodnocení.

Metoda by společnosti jistě prospěla. Přinesla by ji řadu důležitých informací, dokonalejší, podrobnější přehled o jednotlivých faktorech, které působí na celkovou spokojenost zákazníka se společností, zaměstnanci a jejími produkty.

ZÁVĚR

V úvodu této diplomové práce došlo k nastínění struktury celé práce a k představení jednotlivých kapitol. Teoretická část byla vytvořena na základě tuzemské i zahraniční odborné literatury. Došlo k vysvětlení významu pojmu marketingový informační systém a následně bylo podrobněji charakterizováno také marketingové okolí. V závěru této části byla představena spokojenost zákazníků, která vytvořila důležitý základ pro pozdější analýzu této problematiky v dané společnosti.

V praktické části došlo k analýze dvou důležitých systémů sledované společnosti, a to klíčových informačních toků a systému zjišťování spokojenosti zákazníků. Nejprve byly zmapovány stávající informační toky a poté, na základě odborné konzultace, byla navržena nová organizační struktura. Aplikovatelnost této struktury do fungující společnosti je z vnějšího pohledu teoreticky možná. Navrhovaná změna by vedla ke zjednodušení informačních toků a ke zrychlení komunikace ve společnosti. Zrušením některých pozic by mohla společnost snížit své mzdové náklady. Na základě hlubší interní analýzy a namodelování možných situací by bylo možné posoudit, zda by tato pozitiva nebyla převážena současně vzniklými negativy. Hlavně by se to týkalo nákladů, které by společnosti vznikly změnou organizační struktury. Tuto změnu by tedy museli posoudit interní pracovníci, kteří dobře znají chod a funkčnost společnosti.

Druhým důležitým bodem bylo analyzování systému zjišťování spokojenosti zákazníků, neboť v dnešní době stále roste význam měření spokojenosti zákazníků. Společnost v současné době používá dotazník, který byl ale vyhodnocen jako nedostačující. V první fázi byl proto navržen nový, podrobnější dotazník, který je rozsáhlejší a má lepší vypovídací schopnost. V druhé fázi byla představena vhodná metoda hodnocení spokojenosti zákazníků, kterou by mohla společnost používat. Tato metoda přinese společnosti komplexnější informace z těch nejdůležitějších oblastí, které je nutné sledovat pro kvalitní měření spokojenosti zákazníků.

Lze konstatovat, že cíl práce byl splněn a na konkrétní společnosti se podařilo ukázat, že i fungující postupy a metody lze zlepšovat a modernizovat. Byl prezentován jak návrh, který by měl spíše podněcovat vedení dané společnosti k zamyšlení, tak změna, kterou lze snadno a reálně zavést do praxe.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ANDREASEN, Alan, R.; KOTLER, Philip. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. 6th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003, 536 s. ISBN 0-13-041977-X.
- [2] FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [3] FORET, Miroslav; PROCHÁZKA, Petr; URBÁNEK, Tomáš. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- [4] GOODPASTURE, John, C. *Quantitative methods in project management*. Boca Raton, Fla.: J. Ross Pub., c2004, s. 8-12. ISBN 1-932159-15-0.
- [5] HADRABA, Jaroslav. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004, 215 s. ISBN 80-864-7389-9.
- [6] Interní dokumenty společnosti Staving,s.r.o.
- [7] KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-86851-02-8.
- [8] KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] KOZEL, Roman; MYNÁŘOVÁ, Lenka; SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [10] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [11] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [12] *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků: od teorie k praxi*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004, 148 s. ISBN 80-020-1686-6.
- [13] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 214. ISBN 978-80-247-2049-4.

- [14] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [15] Certifikace dle ISO 9001. Certifikujeme.cz [online]. c2010 [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: <http://www.certifikujeme.cz/certifikace-dle-iso-9001>.
- [16] Index spokojenosti zákazníka. Spokojenost on-line [online]. [cit. 2012-08-06]. Dostupné z: <http://www.spokojenost-online.cz/index-spokojenosti-zakaznika.html>.
- [17] ISO 9001. MBK Consulting, s.r.o. [online]. c2008 [cit. 2012-08-06]. Dostupné z: <http://www.mbk.cz/iso-9001>.
- [18] KLIMÁNKOVÁ, Gabriela. Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz. [online]. [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>.
- [19] PESTEL. Byznys slovíčka [online]. [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/pestel.
- [20] Porterův model pěti hybných sil. Webdev ict marketing [online]. [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: <http://www.webdev.cz/marketing/analyza-konkurence>.
- [21] Specifické metody marketingové situační analýzy. BusinessInfo.cz [online]. c1997-2012. [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2807.html>.
- [22] Staving Valdice [online]. c2007. [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: <http://www.staving.cz/>
- [23] SWOT analýza. Středoevropské centrum pro finance a management [online]. [cit. 2012-08-05]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>.
- [24] ZIKMUND, Martin. BCG-matice, která určí směr vašemu businessu. [online]. [cit. 2012-08-05]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>.