



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

# Hodnocení produktu firmou z pohledu zákazníka

Vypracoval: Bc. Igor Gáll  
Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

České Budějovice 2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Igor GÁLL**  
Osobní číslo: **E15543**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Hodnocení produktu z pohledu zákazníka**  
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### **Cíl práce:**

Cílem diplomové práce je zjistit zda firma hodnotí svůj produkt z pohledu zákazníka. Na základě získaných informací navrhnout případné změny.

#### **Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury
2. Sběr informací v dané firmě
3. Hodnocení získaných informací
4. Návrhy změn

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod a cíl, 2. Literární rešerše, 3. Metodika a hypotézy, 4. Charakteristika firmy, 5. Charakteristika produktu, 6. Hodnocení produktu, 7. Návrhy řešení vzniklé situace, 8. Závěr, 9. Summary, 10. Seznam použité literatury, 11. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:


**Foret, M., & Stávková, J. (2003).** *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky.* Praha: Grada Publishing  
**Geffroy, E. (2001).** *Zákazník - náš protivník nebo partner?: clienting nahrazuje marketing a radikálně mění způsob prodeje.* Praha: Management Press  
**Kotler, P., Trías de Bes Mingot, F., & Adamík, J. (2005).** *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků.* Praha: Grada Publishing  
**Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007).** *Moderní marketing.* Praha: Grada  
**Whiteley, R. C. (1999).** *Podnik řízený zákazníkem.* Praha: Victoria Publishing

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2015**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
E.K.Š.  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. března 2015

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Český Budějovicích 7. září 2018

.....  
Bc. Igor Gáll

## **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval Ing. Marii Švarcové, Ph. D. za její odborné vedení, rady a ochotu pomoci při tvorbě diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval firmě Baunit spol. s r.o., která mi poskytla data a informace bez kterých by nebylo možné zpracování této diplomové práce.

Na závěr také děkuji svojí rodině, která mě po celou dobu mého studia podporovala.

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| 1 Úvod .....                                       | 8  |
| 2 Literární rešerše .....                          | 9  |
| 2.1 Produkt.....                                   | 9  |
| 2.2 Zákazník.....                                  | 12 |
| 2.3 Sběr informací.....                            | 12 |
| 2.4 Co chce měřit zákazník.....                    | 14 |
| 2.5 Tržní segmentace a cílení .....                | 16 |
| 2.5.1 Segmentace trhu .....                        | 16 |
| 2.7 Hodnocení produktu .....                       | 19 |
| 2.7.1 Hodnocení produktu z pohledu firmy .....     | 19 |
| 2.7.2 Hodnocení produktu z pohledu zákazníka ..... | 20 |
| 3 Metodika tvorby práce.....                       | 32 |
| 4 Charakteristika firmy.....                       | 33 |
| 4.1 Historie firmy Baumit, spol. s r.o. ....       | 33 |
| 4.2 Baumit spol. s r.o. v zahraničí .....          | 33 |
| 4.3 Baumit, spol. s r.o. v číslech.....            | 33 |
| 4.4 Zaměstnanci .....                              | 34 |
| 4.5 Plány pro rok 2018.....                        | 35 |
| 4.6 Segmenty trhu .....                            | 36 |
| 4.7 Produkty firmy Baumit, spol. s r.o.....        | 37 |
| 4.8 Základní rozdělení produktů.....               | 37 |
| 4.9 Provozovny firmy Baumit, spol. s r.o.....      | 39 |
| 4.10 Pozice společnosti na trhu.....               | 40 |
| 4.11 Konkurence .....                              | 40 |
| 4.12 Marketingové oddělení .....                   | 41 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 5    | Hodnocení produktu .....  | 43 |
| 5.1  | Sledování hodnocení produktu z ekonomického hlediska a hlediska kvality ..... | 43 |
| 5.2  | Současný stav zjišťování hodnocení produktu z pohledu zákazníka.....          | 46 |
| 6    | Návrh řešení situace ve firmě .....   | 48 |
| 6.1  | System CRM.....   | 48 |
| 6.2  | Zásady podniku řízeného zákazníkem.....                                       | 50 |
| 7    | Závěr.....  | 59 |
| I.   | Summary a keywords .....  | 62 |
| II.  | Seznam použitých zdrojů.....  | 63 |
| III. | Seznam obrázků, grafů a tabulek.....  | 65 |

# 1 Úvod

V dnešní době firmy hledají různé možnosti, jak být jedinečné, jak získat výhodu ve vysoce konkurenčním prostředí. Mnoho firem usiluje o vymýšlení nápadů, jak toho dosáhnout. Pokouší se toho dosáhnout prostřednictvím efektivnější výroby, snížení nákladů, inovacemi produktu a dalšími metodami. Často ale opomíjejí zákazníka. Přitom právě zákazník rozhoduje, jestli činnosti, které firma vyvíjí, mají smysl. Zkoumáním potřeb a přání zákazníků může firma zjistit, jak se odlišit od konkurence a být na trhu úspěšná. Proto by takové zjišťování mělo být součástí každé současné firmy. Pokud tak nečiní, najde se jiný podnik, který takto činit bude a firma tak může lehce přijít o své zákazníky.

Tématem zjišťování potřeb a přání zákazníků se zabývá i tato práce. Konkrétně je zaměřena na hodnotu produktu pro zákazníka. Cílem této práce je zjistit, zda firma hodnotí svůj produkt z pohledu zákazníka, a na základě získaných informací navrhnout případné změny.

Tato práce se dá rozdělit do tří tematických celků.

V první části se vymezují teoretické pojmy, popisuje se zde propojení a důležitost propojení mezi zákazníkem, firmou a produktem firmy. Důležitý obsah této části tvoří přehled metod pro hodnocení produktu a jejich stručný popis.

V druhé části je podrobně popsána firma, ve které probíhá výzkum. Tato část odpovídá na to, zdali firma hodnotí svůj produkt z pohledu zákazníka. Popisuje současný stav hodnocení a metody používané firmou k hodnocení produktu.

Na základě získaných informací z druhé části se třetí část věnuje možným návrhům pro zlepšení situace. Jsou zde navrženy vhodné metody zjišťování hodnoty produktu pro zákazníka i s příklady toho, jakým způsobem by je firma mohla využít.



## 2 Literární řešerše

Tato práce se zabývá hodnocením produktu. Aby firma mohla hodnotit produkt je potřeba nejprve produkt vytvořit, poznat zákazníka, ujasnit si a následně provést další důležité kroky. Produkt firmy nikdy nefiguruje sám. Vždy jde o správnou kombinaci více faktorů.

### 2.1 Produkt

Základní složkou **marketingového mixu** je produkt.

Marketingový mix představil Jerry McCarthy a zpopularizoval ho následně Philip Kotler, který marketingový mix spolu s Gary Armstrongem v populární učebnici Marketing definuje následovně: „*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“ (Kotler & Armstrong, 2004)

S teorií marketingového mixu se ztotožňují i autoři Foret, Procházka, Urbánek. Při sestavování marketingového mixu je vždy nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých prvků. Úspěch na trhu totiž závisí na jejich celkovém správném „poměru“, „namixování“ či kombinaci s ohledem na *cílové zákazníky*. Jedna, i když vynikající, složka marketingového mixu nemůže zachránit situaci v případě, kdy podnik nevěnuje zbývajícím náležitou pozornost. Zákazník je totiž vnímá ve vzájemné závislosti a provázanosti.

Marketingový mix je nabídkou firmy zákazníkům. Při jeho vytváření je důležité vědět, *pro koho a jak* je ho potřeba nastavit, aby mohlo dojít k úspěšné směně, k prodeji. Z toho je patrné, že mezi segmentací trhu a vypracováním marketingového mixu existuje úzká propojenost. V podstatě jsou možné dva základní přístupy. Buď začít tvorbou marketingového mixu, pro nějž se následně hledají nejvhodnější cílové segmenty, nebo naopak již firma má zajímavý segment a pro něj připravuje co možná nejlépe odpovídající marketingový mix.

V každém případě by měl marketingový mix představovat pro zákazníka *hodnotu*. Jednak jako celek 4P ve vzájemně provázané nabídce. Zároveň by však pro něj měla být

hodnotou každá z jeho složek sama o sobě. Tedy produkt by měl být hodnotou stejně jako cena, distribuce či propagace. (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

## **Produkt**

Kotler ve své knize *Moderní marketing* charakterizuje produkt jako cokoliv, co je možné nabídnout na trh k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby. Patří sem fyzické předmety, služby, osoby, místa, organizace, myšlenky. (Kotler, 2007)

Podobný názor mají i autoři Foret, Procházka, Urbánek, kteří ve svých publikacích uvádí, že z hlediska marketingu lze produkt definovat jako cokoliv, co slouží k uspokojení určité lidské potřeby anebo splnění určitého přání. Z marketingového hlediska je produktem vše, do čeho je vložena lidská práce, tj. vše, co lze koupit a prodat.

Produkt představuje výsledek lidské činnosti, a proto se tímto slovem označují jak fyzické předměty, tak také služby, osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvořky a mnohé další hmatatelné i nehmatatelné věci. Vzhledem k tomu, že výrobce či prodejce spotřebiteli na trhu nenabízí jen užitek, který určitý produkt poskytuje (tj. jeho jádro), ale i jeho další vlastnosti (atributy), hovoří se v marketingové terminologii o různých úrovních produktu. Každý produkt je kombinací celé řady hmatatelných a nehmatatelných vlastností, které slouží k uspokojení požadavků zákazníků. V marketingové teorii se proto hovoří o jádru produktu, jeho attributech a o rozšiřujících faktorech. (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

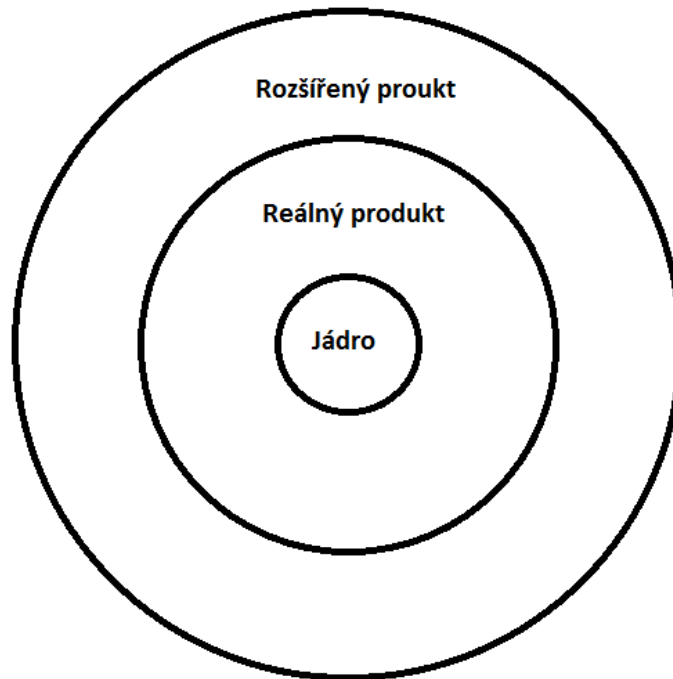
Kotler rozlišuje tři základní úrovně produktu. Konkrétně se jedná o základní produkt, vlastní produkt a rozšířený produkt.

- **Základní produkt:** jsou základní výhody nebo služby zajišťující řešení problémů; jsou skutečným účelem koupi produktu.
- **Vlastní produkt:** jedná se o součástky produktu, úroveň kvality, funkce, design, název značky, balení a další atributy, které společně zajišťují základní přínos produktu.
- **Rozšířený produkt:** jsou doplňkové služby a přínosy spotřebitelům, spojené se základním a vlastním produktem.

Produkt je tedy více než pouhá množina hmotných charakteristik. Spotřebitelé mají tendenci vnímat jej jako ucelený balíček přínosů a výhod. (Kotler, 2007)

Obdobně na tři úrovně dělí produkt i autoři McCarthy s Perreaultem nebo Foret, Procházka, Urbánek ve své knize, ze které je následující obrázek a úryvek.

Obrázek 1: Základní složky produktu



Zdroj: Foret, Procházka, & Urbánek, 2003

*„Jádrem každého produktu je užitek, který tento produkt svému majiteli skýtá. Jednotliví výrobci však k tomuto jádru produktu přidávají určité specifické vlastnosti – atributy (doprovodné aspekty), které daný produkt odlišují od všech produktů ostatních. Tato kombinace užitku a atributů pak tvoří reálný (komplexní) produkt, který je specifický, svébytný a odlišný od produktů ostatních. Atributů existuje přirozeně mnoho, a kromě zbývajících tří složek marketingového mixu, tj. ceny, způsobu distribuce a způsobu propagace lze mezi ně řadit také technické parametry (tj. použitý materiál, barevné provedení, hmotnost, velikost, typ apod.), design (tj. způsob provedení produktu, jeho estetický vzhled, ergonomické vlastnosti bezpečnost atd.), kvalitu, trvanlivost, značku a obal. (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)*

*„Kvalita produktu je jedním z hlavních nástrojů budování jeho pozice na trhu. Představuje komplexní kategorii a obecně lze říci, že se jedná o způsobilost plnit požadované funkce. Kvalitou je to, co zákazník říká, že je. V podstatě je možno uvažovat o třech hlavních skupinách vlastností produktu: 1. Materiální složky, z jakých prvků (surovin) je vytvořen, sestaven. Je to tedy jeho materiální základna. 2. Technologické*

*aspekty jeho výroby, vzniku. Tedy vlastní „proces produkce“. 3. Uživatelské výhody jeho vlastního využití, provozu. Mohlo by se říct „proces užití.“ (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)*

## **2.2 Zákazník**

Zákazníci jsou všichni, kdo se rozhodli projevit zájem o produkty firmy.

Whiteley uvádí, že většina podnikatelů poskytuje služby třem skupinám zákazníků.

- **Koneční zákazníci.** Lidé, kteří využívají výrobky a služby ve svém každodenním životě.
- **Prostředníci.** To jsou často distributoři nebo dealeři, kteří zabezpečují dostupnost zboží pro konečné zákazníky.
- **Vnitřní zákazníci.** Lidé ve firmě, kteří odebírají práci poté, co je dokončena, a vykonávají tak další funkci na cestě k prostředníkovi nebo ke konečnému zákazníkovi.

Dále autor uvádí, že pro vedoucí pracovníky je výběr zákazníků, na které se firma zaměří, ta největší neznámá. Pokud se rozhodnou správně tak položí základy dalšího úspěchu. Zákazník tak má právě ta přání, která je firma schopna splnit a ona za ně dostane úměrně zaplacené. Firma má nebo umí vytvořit takové podmínky, aby měla potřebný podíl na trhu díky tomu, že plní tato přání lépe než kdokoli jiný.

(Whiteley, 1994)

## **2.3 Sběr informací**

Firma, která chce poznat svého zákazníka a jeho názory, si musí nejdříve určit jakým způsobem chce tato data získávat a jaké má možnosti pro výběr ideální varianty.

**Zdroj dat:**

**Sekundární data:** jsou data, která již byla zpravidla původně shromážděna někým jiným pro odlišný účel než pro konkrétní oblast řešení.

**Sběr sekundárních dat:**

**Metody sběru sekundárních informací** jsou např.:

- získání informací z časopisů, novin, knih;
- oslovení firem, asociací, úřadů pro zaslání příslušných dokumentů, brožur, materiálů;
- vyhledávání informací na internetu.

**Primární data:** obsahují nová data, jež musí být teprve shromážděna pro specifický účel. (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011)

Blažková přehledně ve své knize uvádí jaké lze využít metody pro sběr primárních informací (dat):

### **I. Kvantitativní metody:**

*Pomocí kvantitativních metod zjišťujeme odpovědi na otázky, jako např. kolik zákazníků je spokojeno s naším výrobkem, kolik zákazníků nakupuje, v jakém typu obchodu. Příklady kvantitativních metod:*

- **písemné dotazování** – dotazování pomocí dotazníku posílaného poštou, anketa;
- **dotazování prostřednictvím internetu** – dotazování přes e-mail, webovou stránku;
- **telefonické dotazování** – telefonické dotazování s podporou nebo bez podpory počítače;
- **panelová diskuse** – panel je skupina lidí, kteří souhlasili s účastí při pravidelně se opakujících průzkumech. Probírají se nejrůznější otázky.

### **II. Kvalitativní metody:**

*Kvalitativní metody se používají v případech, kdy chceme zjistit zákaznickovy názory, pohnutky, motivy, důvody určitého jednání, zkrátka věci, které nelze vyjádřit v číslech. Tyto metody jsou také používány při vývoji či testování nových výrobků, kdy firma chce znát názory potenciálních zákazníků. Mezi nejčastěji používané kvalitativní metody patří:*

- **Skupinové diskuse, tzv. focus groups** – skupina odborníků nebo spotřebitelů pod vedením moderátora diskutuje o různých problémech, otázkách; účelem je získání nových informací, nových pohledů, názorů. Většinou se používá při vývoji a testování nových výrobků.
- **Hlubkové rozhovory** – nejčastěji s psychologem, který se snaží získat od respondenta požadované informace pomocí různých otázek či testů.

- **Brainstorming** – většinou se dělá ve skupině. Po stanovenou dobu se zapisují všechny nápady, které účastníci vysloví, a nehodnotí se v tuto chvíli. Po uplynutí této doby jsou nápady probírány a tříděny, až zůstane několik, které představují případné řešení problému.

(Blažková, 2007)

## 2.4 Co chce měřit zákazník

Odlišný přístup má Whiteley, který primárně neuvádí, co všechno a jakými metodami se dá měřit. Důraz klade na to, co je podle zákazníka důležité, a to se až následně má měřit.

Každý podnik chce mít spokojené zákazníky. A většina lidí ve firmě zároveň chce informace o tom, jak dobře si v tomto směru stojí. Nelze však mít neustále spokojené zákazníky bez toho, aby podnik přesně měřil své výkony. A lidé se nikdy nedozví, jak zlepšit daný stav, dokud jim podnik neposkytne správné informace.

Tento přístup měření je založen na základě potřeb zákazníků. Ti rozhodují, co by se mělo měřit v každém kroku provozu podniku. Je samozřejmé, že ne všechny potřeby se dají měřit. I sami zákazníci někdy nevědí, co sami chtějí. Nezaměřování se na zákazníka je mnohdy důvodem, proč nebude mnoho podniků dobře měřit. Mnohdy tyto metody měření nejsou zaměřeny na zkvalitňování služeb k zákazníkovi, ale spíše pro vztahy uvnitř podniku, právní a reklamní účely. Lidé, kteří vytvářejí měřicí systém, vědí, co chce manažer slyšet a jsou tím ovlivněni. Proto je potom těžké posoudit, nakolik jsou data korektní. (Whiteley, 1994)

Následující tabulka poukazuje, jaké specifické informace podnik potřebuje, a také jak je získat.

Základní principy této metody jsou:

- vědět proč se měří
- nechat zákazníky, ať sami vyjádří, které konečné výsledky se mají měřit
- neustále se ptát, jak si stojí firma i její konkurence
- sledovat postupy firmy, které vedou k tomu, co si přejí zákazníci
- sdělování zaměstnancům všechny získané informace

Tabulka 1: Typ informací a metody, jak je získat

| Typ informace   | Metody, jak ji získat  |
|---|--|
| Které charakteristiky výrobků nebo služeb budou pravděpodobně důležité pro zákazníky firmy?   | Výběrové vzorky a další metody, jak pokládat „otevřené otázky“   |
| Jaký je relativní význam každé charakteristiky?   | Dotazníky pro zákazníky a další metody   |
| Jaká hodnota je u každé charakteristiky přijatelná pro zákazníka?   | Dotazníky pro zákazníky a další metody   |
| Jak dobře ve skutečnosti plní firma každou charakteristiku výrobku nebo služby?   | Dotazníky pro zákazníky „nastrčený zákazník“   |
| Má své vnitřní postupy pod kontrolou a probíhají takovým způsobem, aby ty charakteristiky výrobků a služeb, které jsou pro zákazníky nejdůležitější, byly neustále vylepšovány? | Měřítka vnitřních postupů (procento defektů, statistické míry variace, diagnózy fungování každé jednotky v rámci firmy atd.) |

Zdroj: Whiteley, 1994

Whiteley popisuje jednotlivé metody takto:

**Výběrové vzorky:** sestavení malé skupiny zákazníků a dotazování se na jejich problémy a očekávání s ohledem na produkt a firmu.

**Investice do stížností:** co nejvíce usnadnit zákazníkům vyjádřit vlastní názor i když negativní, protože tyto postřehy a stížnosti jsou mnohdy důležitým krokem vpřed ke spokojeným zákazníkům.

**Otevřené otázky** v dotaznících pro spotřebitele.

**Návštěvy zákazníků:** Pokud firma vyrábí něco pro spotřebitele, realizuje návštěvy doma. Pokud firma vyrábí pro podniky, pak je navštíví v jejich kancelářích.

(Whiteley, 1994)

### Standardy

Po zjištění potřeb zákazníků, je možno výsledky využít konkurenčně a stanovit z nich standardy. Od způsobu pozdravu až po systém fakturace. Bez stanovených

standardů, je spokojenost zákazníka náhodná záležitost. Standardy jsou oproti tomu pro zaměstnance cílem. (Whiteley, 1994)

## 2.5 Tržní segmentace a cílení

Při znalosti předcházejících kapitol je důležité ještě před samotným hodnocením produktů správně tržně zacílit. Správně provedená segmentace a cílení šetří čas a zdroje firmy.

Kotler o marketingovém cílení píše následující:

*„Firma, která uvažuje o tom, že bude operovat na širokém trhu, brzy pozná, že plně uspokojit všechny zákazníky není možné. Zákazníků je příliš mnoho, jsou rozptýleni a liší se ve svých kupních požadavcích. Firma místo toho, aby soutěžila všude, vymezi si nejpřitažlivější tržní segment, který dokáže efektivně uspokojit.“* Mnoho firem pro tento krok využívá cílený marketing skládající se z STP (Segmentation Targeting Positioning).

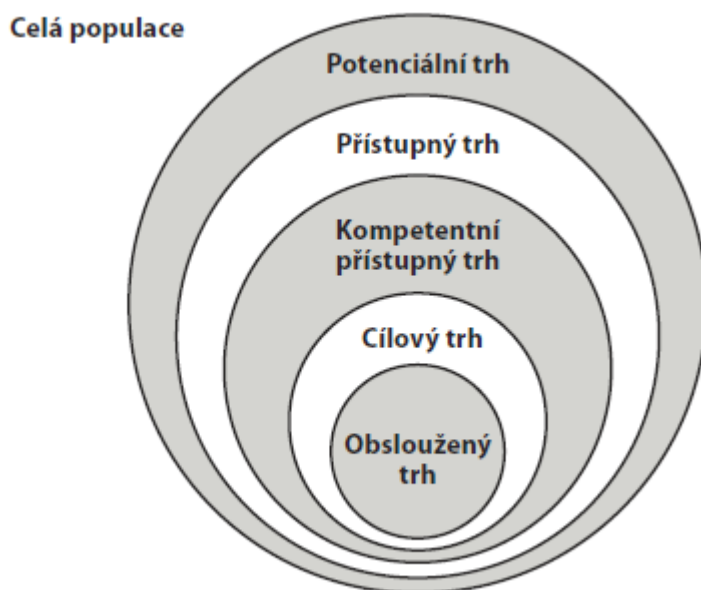
- **Segmentace trhu:** identifikování a charakterizování odlišných zákaznických skupin, které vyžadují odlišné produkty nebo odlišné marketingové programy.
- **Tržní cílení:** volba jednoho nebo několika tržních segmentů vhodného pro vstup.
- **Tržní umíst'ování:** specifikování klíčových vlastností produktu a jejich sdělování potencionálním zákazníkům.“ (Kotler, 1998)

### 2.5.1 Segmentace trhu

S Kotlerem se ztotožňují v samostatné segmentaci autoři Foret, Procházka a Urbánek píšící následující: *„Uspokojit naprosto všechny požadavky zákazníků anebo dokonce celého obsluhovaného, dostupného či potenciálního trhu samozřejmě nelze, a to proto, že lidé se navzájem příliš odlišují, stejně jako jejich potřeby a zájmy. Výrobci i prodejci se proto snaží trh segmentovat, tj. rozdělit jej na menší, stejnorodější části, které se vyznačují podobnými nároky, požadavky a potřebami, jež jsou homogenní a které lze snadněji obsluhovat.“* (Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)



Obrázek 2: Typy trhů



Zdroj: Blažková, 2007

Při snahách o segmentaci trhu a jeho uspokojení nabídkou jde především o analýzu celkového trhu a o následný výběr těch jeho částí, které podnik může obsloužit lépe než konkurence.

Blažková uvádí ve své publikaci následující postup **při segmentaci**:

1. specifikace segmentačních kritérií;
2. segmentace trhu podle těchto kritérií;
3. definování jednotlivých segmentů;
4. hodnocení atraktivity a vhodnosti vybraných segmentů;
5. výběr vhodných segmentů, na které se bude firma zaměřovat, tzv. cílové trhy
6. definování, čím zaujmout potenciální zákazníky na vybraných trzích.

(Blažková, 2007)

Kotler i autoři Foret, Procházka, Urbánek se shodují v hlediscích, podle kterých lze na trhu provádět segmentaci. Jde o následující:

- **geografické** – kdy je trh rozdělen na menší či větší územní celky, např. obce, regiony, země apod.
- **demografické** – kdy jsou zákazníci zařazováni do jednotlivých skupin podle věku, pohlaví, příjmové kategorie, vzdělání atd.;

- **psychografické** – kdy je trh segmentován podle příslušnosti zákazníků do určitých společenských tříd, které se vyznačují určitým životním stylem;
- **behaviorální** – kdy je trh segmentován podle toho, jak se zákazníci **chovají**, tj. např. podle míry používání určitých výrobků, podle loajality vůči značce, podle místa nákupu apod. (Kotler, 2007)

Blažková zdůrazňuje důležitost **atraktivitu segmentu** a uvádí následující příklady hodnocení:

- jednoduchosti vstupu;
- potenciální úrovně ziskovosti;
- velikosti segmentu;
- jedinečnosti a stability segmentu;
- počtu konkurentů a jejich podílu na trhu;
- dosažitelného tržního podílu.

(Blažková, 2007)

Z uvedeného vyplývá, že každý trh lze segmentovat mnoha způsoby. Aby však taková segmentace byla proveditelná a aby měla vůbec smysl, je zcela nezbytné, aby jednotlivé segmenty trhu měly určité základní vlastnosti (charakteristiky).

Autoři Foret, Procházka, Urbánek uvádějí následující vlastnosti ze SMART metody (způsob, jak hodnotit kvalitu cílů).

- **Měřitelnost** (velikost tržního segmentu a kupní síla zákazníků musí být možné vyjádřit kvantitativně).
- **Dostupnost** (segment musí být pro podnik dosažitelný a musí být možno jej obsluhovat).
- **Podstatnost** (velikost zvoleného segmentu musí být taková, aby jeho obsluha byla pro podnik rentabilní).
- **Akceptovatelnost** (výrobce či prodejce musí mít možnost vypracovat pro zvolený segment účinný a snadno realizovatelný marketingový program).

Segmentace trhu tedy slouží k vytváření stejnorodých (homogenních) skupin zákazníků, které lze snáze obsluhovat, a to zejména ve vztahu k jejich reakcím na užité

vlastnosti výrobku, jeho cenu, způsob prodeje, propagaci atd. Správně provedená segmentace by tedy měla zajistit, aby zvolený segment trhu:

- byl vnitřně co nejvíce stejnorodý a všechny jeho složky by měly reagovat na marketingové stimuly podobným způsobem,
- se lišil co nejvíce od segmentů ostatních,
- měl dostatečnou velikost,
- byl snadno dosažitelný běžnými komunikačními prostředky a aby měl natolik velký tržní potenciál, aby bylo možné dosahovat přiměřeného zisku.

(Foret, Procházka, & Urbánek, 2003)

### Segmentační mapy

Bártová, Bárta, Koudelka uvádějí ve své publikaci pojem segmentační mapy, které stejně jako níž uvedené poziční mapy jsou grafickým vyjádřením pozice segmentů z hlediska:

- různých hodnotících kritérií
- podnikatelského prostoru

Segmentační mapy jsou velice vhodné pro svoji přehlednost.

(Bártová, Bárta, Koudelka, 2007)

## 2.7 Hodnocení produktu

### 2.7.1 Hodnocení produktu z pohledu firmy

#### Ekonomický pohled firmy na produkt

Firma může svůj produkt sledovat a hodnotit z různých pohledů a důvodů. Nejčastěji to bývá z ekonomického pohledu.

Produkty by měly firmě přinášet **zisk** a být tak **rentabilní**. Jak uvádí Synek „*zisk je cílem a podmínkou veškerého podnikání, ne však jediným.*“ (Manažerská ekonomika, Synek)

Z tohoto důvodu firmu zajímá, který produkt nebo produktová skupina tvoří určitý ekonomický výsledek. S produktem a ziskem se pojí další faktor, který firmu zajímá a tím jsou **náklady**. Firma sleduje vývoj nákladů, ať už materiálových na výrobu, na skladování nebo další spjaté s produktem. Firma může porovnávat například poměr fixních a variabilních nákladů.

S předchozími pohledy se pojí také sledování **bodu zvratu**. Jak uvádí Synek je to objem výroby produktu, při kterém se tržby rovnají celkovým nákladům. (Synek, 2007)

Dále pak firma může hodnotit **kvalitu**: ať už testováním samotných produktů při výrobě nebo následně hodnotit počty a typy reklamací. Kvalitu může sledovat i u doplňkových služeb, například pomocí fiktivního nákupu. Vašítková o fiktivním nákupu uvádí, že tato metoda, která je v zahraničí také označovaná jako mystery shopping, je zvláštním způsobem výzkumu kvality produktů a poskytovaných služeb prostřednictvím nezávislých osob, které provádějí fingovaný nákup produktu jako celku. (Vašítková, 2014)

Firma na produkt může pohlížet také z rychlosti obratovosti. Díky tomu podnik ví, který produkt jim, jak dlouho váže peníze.

Když do sledování trhu podnik zapojí i sledování konkurence může pak podnik hodnotit produkt z pohledu podílu na trhu. Jak píše Kotler při určení tempa růstu trhu a relativního tržního podílu, který se vypočítá tento poměr k největšímu konkurentovi na trhu. Firma tak může, po dosazení do grafu, dostat přehlednou matici BCG pojmenované podle Bostonské poradenské skupiny k hodnocení, rozložení a potenciálu jednotlivých výrobků nebo výrobních skupin. (Kotler, 1998)

Zajímavou metodou je i **metoda srovnávací** neboli benchmarking. **Benchmarking** (porovnání s nejlepším) je technika měření a analýzy, kterou organizace může využít při hledání nejlepších zkušeností v organizaci i mimo ní s cílem zlepšit svou výkonnost a kvalitu produktů. Její aplikace může být cestou trvalého zlepšování, kdy jsou porovnávány a analyzovány jednotlivé strategie, procesy, například nejlepších světových nebo konkurenčních firem, za účelem zjistit nejlepší postupy, s nimiž se pak daná firma poměří a aplikuje je na vlastní procesy. (Vašítková, 2014)

### **2.7.2 Hodnocení produktu z pohledu zákazníka**

Na rozdíl od hodnocení produktu z pohledu firmy při pohledu zákazníka může mít, a často i mívá, zákazník jiné požadavky než firma. Proto některé modely hodnocení se zaměřují na to, aby zákazník určoval, co je důležité a co se má měřit.

Každý zákazník je jiný a má jiné potřeby. McCarthy a Perreault píší o potřebách následujících.

## **Ekonomické potřeby**

*„Myšlenka hierarchie potřeb může pomoci vysvětlit, proč spotřebitelé nakupují, ale ekonomické potřeby pomáhají vysvětlit, jaké konkrétní vlastnosti výrobku si vyberou.*

*Ekonomické potřeby se týkají nejlepšího využití času a peněz spotřebitele podle jeho vlastního uvážení. Někteří spotřebitelé hledají nejnižší ceny. Ostatní si připlatí za pohodlí. A další lidé mohou zvážit cenu a kvalitu proti nejvyšší hodnotě.“*

(McCarthy, Bursíková, & Perreault, 1995)

## **Tržní umístování**

Následující citace je z publikace Blažkové, která o tržním umístování píše následující. *„Positioning, neboli tržní umístění či určení vnímání, je nástroj pro stanovení vnímání výrobku, značky či podnikové identity v myslích cílových tržních segmentů. Marketingoví pracovníci se snaží vytvořit image nebo identitu pro výrobek, značku nebo firmu ve vnímání cílového trhu. Na čem však záleží, je fakt, jak výrobek vidí potenciální kupci. Nejjednodušší cesta, jak se dostat do mysli potenciálních zákazníků, je být první. Pokud firma není jedničkou na trhu, i tak má šanci, pokud se nějakým způsobem vztahuje ke značce číslo jedna. Jinou možností je zaujmout něčím, čím si zákazníci spojí určitý výrobek s určitou značkou nebo kategorií.*

*Umístění může být založeno na několika faktorech:*

*vlastnost výrobku;*

*značka výrobku;*

*potřeba či řešení;*

*příležitost užití;*

*umístění a srovnání s jinými výrobky.“*

(Blažková, 2007)

Tržnímu umístování se věnuje i Kotler a popisuje následujících chyby, které mohou vznikat.

### **Chyby tržního umístování**

- **Chybné tržní umístování:** Chyba v tržním umístování firmy, značky nebo produktu.
- **Přehnané tržní umístování:** Chyba v tržním umístování, která cílovým zákazníkům nabízí pouze velmi úzký obraz firmy, produktu nebo značky.

- **Zmatené tržní umístování:** Chyba v tržním umístování, která v zákaznickovy zanechá zmatený obraz firmy, jeho produktu či značky.
- **Nepravděpodobné tržní umístování:** Tvrzení, kterým zákazník dost dobře nemůže uvěřit.

### **Rozdíly plynoucí z tržního umístování vhodné k zdůrazňování:**

Ne všechny odlišnosti značek jsou podstatné nebo významné. Každá odlišnost má šanci firmě způsobit náklady, stejně jako přinést užitek zákazníkům. Proto musí firma důkladně zvažovat jakým způsobem se bude odlišovat od konkurence.

Podle Kotlera se následující kritéria vyplatí zdůraznit:

- **Důležitost:** Odlišnost poskytuje cílovým zákazníkům vysoce ceněný užitek.
- **Osobitost:** Konkurence nenabízí tuto vlastnost nebo ji firma dokáže nabídnout osobitějším způsobem.
- **Nadprůměrnost:** Je lepší než jiné způsoby, kterými zákazník může získat stejný užitek.
- **Přenosnost:** Odlišnost lze sdělit kupujícím a ti ji vnímají.
- **Prevence:** Konkurence nedokáže tuto vlastnost snadno napodobit.
- **Zisk:** Firma díky této odlišnosti získá. (Kotler, 2007)

### **Poziční mapy**

Většina definic je ve svém popisu pozičních map celkem konzistentní. Za všechny definice uvádím tato dvě:

*„Poziční mapy měří, jak jsou produkty umístěny v myslích spotřebitelů a ukazují tato vnímání na grafu, jehož osy jsou tvořeny atributy produktu.“*

(Kardes, Cronley, & Cline, 2011)

*„Poziční mapy reprezentují vnímání a preferenci zákazníků prostorově pomocí vizuálního zobrazení.“*

(Ferrell & Hartline, 2008)

Groff Fripp uvádí na stránkách věnovaných pozičním mapám následující dělení podle typu.

#### **Hlavní typy pozičních map:**

##### **1. Použití dvou určitých atributů:**

Většinou ve spojitosti s pozičními mapami je vidět tento typ. Požívá se graf se dvěma určenými atributy.

Hlavní výhodou je v jednoduché konstrukci a interpretaci. Jednoduchá kombinace těchto dvou atributů umístí produkt na mapu. Data pro umístění se nejčastěji získávají ze spotřebitelských průzkumů.

### 2. Použití mnoha atributů produktu (vícerozměrná poziční mapa):

Při tomto typu je potřeba využít počítač a statistických programů, které mají možnost mapovat víc než dva argumenty najednou. Takové mapy jsou složitější na konstrukci, ale i na interpretaci. Slučují však více dat pro širší pohled na vnímání produktu.

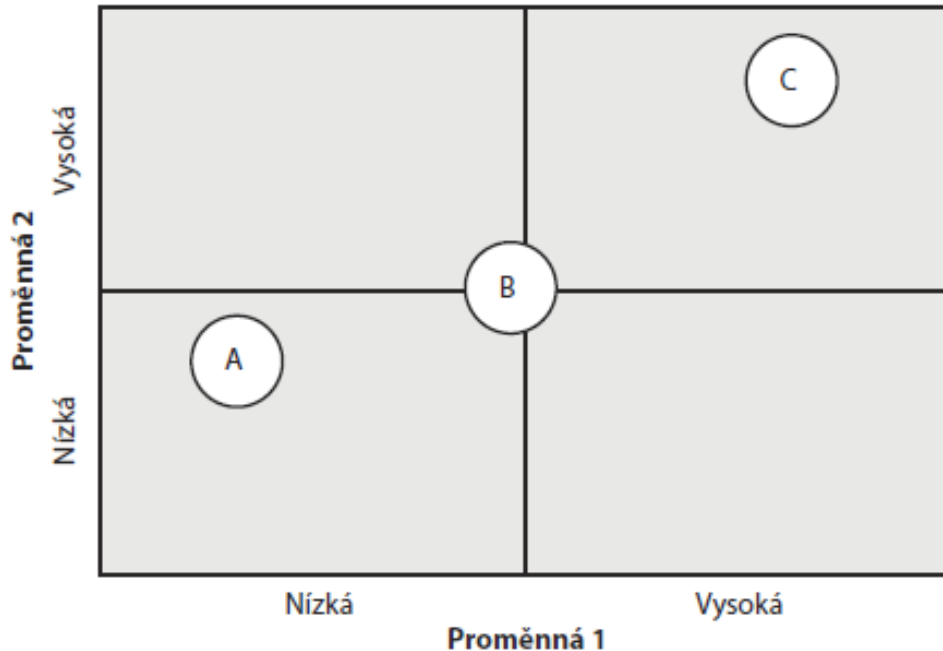
### 3. Kombinované poziční mapy:

Takové mapy kombinují poziční mapy se segmentací, kdy na mapě je pozice výrobku podle vnímání spotřebitelů, ale zároveň preferované potřeby různých segmentů trhu na základě stejných atributů.

Přidání požadavků segmentů na poziční mapu umožňuje firmě zjistit, jak je produkt vnímán v porovnání s cílovými trhy.

(Fripp, 2018)

Obrázek 3: Příklad poziční mapy s použitím dvou atributů



Zdroj: Vašítková, 2014

***Možné pozice v této základní poziční mapě popisuje Blažková následovně:***

***„Pozice v dolním levém a horním pravém kvadrantu představují možné poziční strategie, které mohou firmy uplatňovat. Strategie v horním levém kvadrantu (např. vysoká cena/nízká kvalita) = krátkodobá strategie pro podniky, které chtějí rychle získat zisk a poté opustit trh. Strategie v dolním pravém kvadrantu (např. nízká cena/vysoká kvalita) = tuto strategii mohou uplatňovat po určitou dobu firmy, které chtějí proniknout na trh s novým výrobkem či službou. Tuto strategii také uplatňují firmy, které nedokážou přesvědčit zákazníka o hodnotě svých služeb.“*** (Blažková, 2007)

Pro správné tržní umístění však nestačí pouhá dvě kritéria vymezení se vůči konkurenci. Wind (1982) navrhuje šest kritérií, podle kterých lze provádět tržní umístění všech produktů.

1. tržní umístění může být založeno na specifické vlastnosti produktu
2. tržní umístění vycházející z výhody nebo potřeby
3. tržní umístění na základě četosti užívání produktu
4. tržní umístění zaměřené na určité segmenty
5. tržní umístění vůči produktu konkurence
6. tržní umístění podle kategorie nabízeného produktu

(Vašítková, 2014)

***Blažková popisuje následující dva možné postupy umístění produktu na trh***

***„Proces umístění výrobku obvykle obsahuje následující fáze:***

1. *definice trhu, na kterém bude výrobek nebo značka konkurovat;*
2. *definice konkurujících výrobků či značek;*
3. *stanovení faktorů či dimenzí definujících „prostor výrobku“;*
4. *sběr informací od vzorku zákazníků o jejich vnímání jednotlivých výrobků na základě relevantních faktorů či dimenzí;*
5. *určení podílu každého výrobku v mysli zákazníka;*
6. *určení současného postavení každého výrobku v rámci „výrobního prostoru“;*
7. *určení preferované kombinace faktorů cílového trhu, tzv. ideální vektor;*
8. *zjistit rozdíly mezi umístěním konkurujících výrobků, umístěním našeho výrobku a pozice ideálního vektoru;*
9. *výběr optimálního postavení.*

*Jiný postup zahrnuje např. následující otázky:*



1. *Jakou pozici má v současnosti náš výrobek?*
2. *Jakou pozici chceme mít v budoucnu?*
3. *Koho musíme porazit, abychom získali požadovanou pozici?*
4. *Máme pro to potřebné zdroje?*
5. *Vydržíme až do konce?*
6. *Podporují naše strategie cíle positioningu? “ (Blažková, 2007)*

### **Naslouchání zákazníkovi**

Teorii naslouchání zákazníkovi popisuje Whiteley následovně. „*Příliš často považují firmy své zákazníky za šťoury, kterým je těžké se zavděčit, jejichž remcání znamená jen to, že nedovedou ocenit dobrý výrobek. Místo toho, aby se zamysleli, jestli v případných stížnostech není něco, co by měla změnit firma. Na každou stížnost, kterou dostane vedení firmy připadá dvacet šest dalších nespokojených zákazníků. Ještě horší ale je, že 65 až 90 % nespokojených zákazníků, kteří si nestěžují, si již nikdy nic nekoupí od firmy, která je jednou zklamala. Tiše, beze slova odejdou. Nejlepší manažeři, naproti tomu, přišli na nebyválně rentabilní taktiku. Investují do stížností - řeší je. Studie pro pojištění na cestách prokázala, že lidé přesvědčení o tom, že si mají stěžovat, mají pro firmu největší cenu. Pouze 9 % těch, kteří si nestěžují, přestože nákupem nekvalitního zboží ztratili nejméně 100 dolarů, si od firmy ještě něco koupí. Na druhé straně, když si lidé stěžují a jejich problémy se rychle vyřeší, překvapivých 82 % u firmy znovu nakoupí. Odborníci odhadují, že přivést nového zákazníka stojí pětkrát více než jednání, které by stavělo zákazníka na první místo. Firmy, které nenaslouchají hlasům zákazníků vydávají milióny na prodej nebo na marketing jen proto, aby přilákaly nové zákazníky za ty, které ztratili.*“ (Whiteley, 1994)

### **Celou firmu musí řídit zákazník**

Jediný správný a také nejrentabilnější způsob, jak vést firmu, je podle Whiteleye naslouchání zákazníkům. „*Průmysl je proces uspokojování zákazníků, a nikoliv proces výroby zboží.*“ Každý může naslouchat zákazníkovi. Klíč je v tom, že kdokoliv ve firmě musí každý čin poměřovat s potřebami, očekáváním a přáním zákazníka. Pokud jakýkoliv čin nedává zákazníkovi žádnou další hodnotu, nemá význam ho provádět. Tohoto druhu chování, řízeného zákazníkem, je možno dosáhnout, pokud jsou splněné tři věci.

Za prvé — pečlivé zvážení, kdo má být zákazníkem firmy. Pro firmu jako takovou je to rozhodnutí na nejvyšší úrovni řízení.

Za druhé — poznat zákazníky lépe, než se znají oni sami. Celá firma musí pracovat na tom, aby poznala, co její zákazníci potřebují a očekávají dnes i v budoucnosti.

Za třetí — každý ve firmě musí být inspirován k tomu, aby poměřoval všechny činy s potřebami a očekáváními zákazníka a aby se neustále snažil tato očekávání předčit. (Whiteley, 1994)

### **Sedm zásad**

Těchto sedm zásad, jak píše autor vytváří dobře integrovanou firmu, schopnou nabízet kvalitu výrobků i služeb.

1. Vytvořte si představu, jak udržet zákazníka. Pro transformaci firmy je potřeba jasná představa zformovaná do dobrého a přijatelného cíle.

2. Naslouchejte zákazníkovi. Je potřeba posilovat vztahy se zákazníkem a zkrze ně pečlivě naslouchat potřebám a přáním.

3. Učte se od vítězů. Studium používaných metod velkých firem, firmy budují strukturu, která uspokojí zákazníky a zároveň se učí technikám, které odstraňují důvody nespokojnosti zákazníků.

4. Ponechte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům. Manažeři musí zaměstnancům ukázat, že pro firmu je úkolem číslo jedna poskytovat zákazníkům kvalitní služby a že oni, zaměstnanci, jsou klíčovým prvkem celého systému.

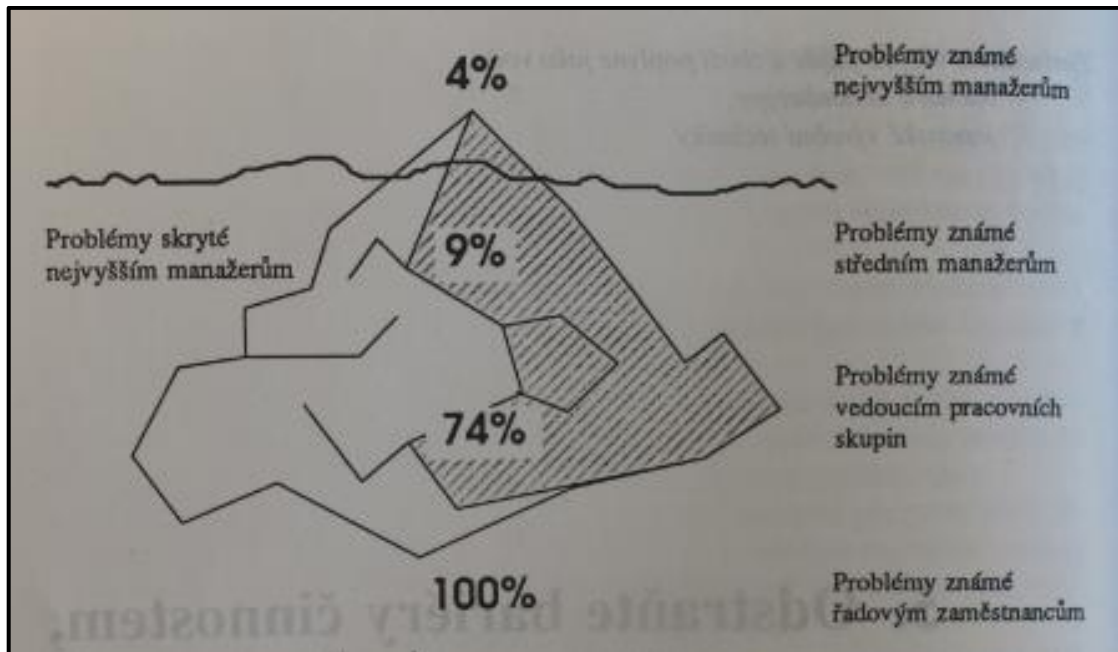
5. Odstraňte bariéry činnostem, které vítězí u zákazníků. Zdravé firmy se sami neustále podněcují k lepšímu pochopení a zlepšování všech postupů, které vytvářejí hodnotu pro jejich zákazníky a neúprosně ruší ty, které žádnou hodnotu nepřinášejí.

6. Měřte, měřte, měřte. Ve firmách praktikujících tuto zásadu, zaměstnanci měří všechno co jim může sdělit kvalitu jejich práce pro zákazníka, který soudí jejich efektivnost.

7. Přeměňte slova v činy. Všechny zmíněné zásady nesmí zůstat jen na papíře, ale musí být realizované. (Whiteley, 1994)

## Odstranění bariér činností, které vítězí u zákazníků

Obrázek 4: „Ledovec nevědomosti“



Zdroj: Whiteley, 1994

Obrázek „ledovec nevědomosti“. Tento obrázek z knihy Podnik řízený zákazníkem znázorňuje výsledek výzkumu japonského týmu vědců, který položil otázku skupině lidí z různých oddělení nejmenované velké továrny, jaké jsou největší problémy, o kterých vědí.

Whiteley píše „Pouhá 4 % vyjmenovaných problémů znali nejvyšší manažeri. Většina příčin poruch, zvýšených nákladů, zpoždění a dalších stížností, se kterými přicházejí zákazníci, jim byla skryta, stejně jako je tomu u ledovce. Vychází najevo, že každý problém, známý nejvyšším manažerům, znali alespoň někteří řadový pracovníci. A navíc, mistři i další zaměstnanci věděli o stovkách problémů, o nich lidé na vyšší řídicí úrovni neměli, ke škodě firmy, ani tušení.“ (Whiteley, 1994)

Studie Ledovec nevědomosti dokazuje, proč je jen několik firem schopno vždy splnit svůj slib. Pokud manažer o problémech neví, nemůžete je ani řešit. Proto jen málo firem a pracovních skupin neustále překvapuje zákazníky svou spolehlivostí a schopností dodat přesně to, co bylo slíbeno.

Spolehlivost a výkon, které vítězí u zákazníků nemusí přijít vždy jen proto, že každý pracuje „jak nejlépe umí“. Whiteley doporučuje uplatnit jednu jednoduchou

a základní strategii: Odstranit bariéry, které zaměstnancům brání poskytovat zákazníkům služby efektivně a předvídatelně.

(Whiteley, 1994)

### **CRM systém jako zdroj marketingových dat**

Myšlenka orientace na zákazníka a budování rentabilních vztahů s ním (CRM) je považována odborníky v oblasti managementu a marketingu za jeden ze základních zdrojů pro zabezpečení konkurenceschopnosti v nové ekonomice. V současnosti jsou CRM čím dál více propojovány s konkrétními zákazníky.

Téma CRM popisují podobně Kotler tak i Kozel. Kozel za podstatu CRM považuje myšlení a chování prodávajícího zaměřené na zákazníka, s cílem rozvíjet dlouhodobě výhodné vzájemné vztahy. Cílem CRM je maximalizovat prospěch (obrat, zisk) z každého jednotlivého zákazníka.

Proces řízení informací v rámci CRM se zabývá shromažďováním, ověřováním a využíváním dat a informací o zákaznících, která získáváme prostřednictvím všech míst kontaktu firmy se zákazníky tak, aby firma své zákazníky co nejlépe poznala a mohla tak vhodným způsobem reagovat.

Centrem zájmu firmy je tedy zákazník (Customer) jako externí zdroj dat a snaha řídit (Management) vztah (Relationship) podle jeho hodnoty.

Klíčové údaje o zákazníkovi:

- komplexní obecné údaje o zákaznících (charakteristika, potřeby, zvyklosti),
- veškeré obchodní vztahy s nimi (průběh, problémy),
- detailní popis průběhu každého kontaktu,
- veškeré doplňující údaje s odkazem na zdroje.

V případě analýzy poptávky je potřeba se zamyslet nad pojmem hodnota, kterou pro zákazníka představuje koupě, držení nebo spotřeba nějakého produktu. Z pohledu firmy jsou zákazníci považováni za **součást aktiv firmy** a marketingové strategie zaměřené na zákazníky jsou vytvářeny na základě jejich hodnoty, životnosti a potenciálu dalšího růstu.

CRM systémy obsahují rozsáhlé databáze a přinesly zcela nové možnosti práce s daty. Aby byl marketing schopen efektivně s těmito daty pracovat, začal využívat nové typy strategií a taktik — například koncept STP, tedy segmentace (Segmentation), cílení

(Targeting), umístění (Positioning). Segmentace zákazníků se tak stala základem pro práci s daty v CRM. (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011)

CRM není, jak píše Kotler bez rizika. CRM není jen o získávání informací, ale i o jejich využívání a uchovávání. Přes nemalé náklady na software i hardware se odhaduje, že víc jak polovina aktivit systému CRM svůj cíl nesplní. Nejčastějším důvodem je, že firmy vnímají CRM pouze jako technologické a softwarové řešení. Přidání softwaru nezabezpečí lepší vztahy se zákazníky. CRM je užitečným pomocníkem při vytváření komplexní a účinné strategie **vztahů se zákazníky**. (Kotler, 2007)

### **Segmentace zákazníků pro CRM**

Kozel dále popisuje, jak je segmentace důležitá i v přístupu CRM a jaké údaje je možno o zákaznících získávat. Dobrá znalost zákazníků, jejich potřeb a požadavků, profilace a členění podle shodných kritérií odrážejících se v jejich kupním a spotřebním chování je základním kamenem kvalitní práce se zákaznickou databází. Implementace efektivní strategie segmentace je důležitým úkolem firem, které mají často problémy s tím, jak plně a efektivně využít enormní množství dnes už dostupných dat o zákaznících. Marketing se stává lepším díky přesné segmentaci a predikování chování jednotlivých segmentů.

Klasická kritéria segmentace, jako je hledisko geografické, demografické, psychografické či behaviorální (chování spotřebitele), je v rámci CRM nutné doplnit o segmentaci ve vztahu k vytváření hodnoty pro firmu. V procesu klasické segmentace je možné využít různá kritéria a jejich kombinace.

Změna přístupu k zákazníkovi v současnosti zahrnuje i novou koncepci segmentace, tzv. „one-t-one“ marketing neboli individuální segmentaci. Prakticky bývá uplatňována vůči tzv. klíčovým zákazníkům (např. jednání s vedením nadnárodních společností).

Hodnota zákazníka může být definována jako současná a očekávaná budoucí hodnota konkrétního zákazníka v kvantifikované formě přepočtené na současnou čistou hodnotu.

Měření hodnoty zákazníka není správné zužovat pouze na realizované tržby a zisk. Z hlediska komplexního přístupu je potřebné také identifikovat náklady podle jednotlivých zákazníků.

Informačním zdrojem je v tomto případě vnitropodniková evidence, tedy ekonomický úsek a účetnictví. Dále zde hraje významnou roli systém reportů prodejců a podrobná evidence a analýza obchodních případů. V tzv. kartě zákazníka v CRM můžeme evidovat např. údaje, které pomáhají zákazníka lépe poznat a stanovit jeho hodnotu:

- **Finanční údaje** a hospodářské výsledky zákazníků, data o objemech prodeje, tržbách, nákladech a zisku podle jednotlivých druhů výrobků, popřípadě výrokových skupin, trhů, segmentů, období, o jednotlivých dodávkách, jejich častosti apod.

- **Specifické údaje** dokumentující určitou zkušenost s trhem, například předzásobením v sezóně, před různými svátky, společenskými a místními akcemi, informace o potenciálu spotřeby u zákazníka.

- **Základní údaje o všech účastnících trhu**, tedy o dodavatelích, zákaznících, konkurentech a distributorech, o pravidelnosti vztahu mezi nimi, o solidnosti jednání, o specifických požadavcích jednotlivých obchodních partnerů (u hlavních obchodních partnerů je dobré si vést osobní karty, popřípadě záznamy na počítačích).

Kromě obchodních informací mohou být zařazeny i **informace doplňkové**, například osobní přání, významná výročí, jež jsou velmi důležitá pro vytváření osobních vztahů. (Kozel, Mynářová, & Svobodová, 2011)

### **Další metody sledování spokojenosti zákazníka**

Kotler dále uvádí následující možné metody k sledování spokojenosti zákazníka.

#### **Metoda systému přání a stížností**

Firma orientovaná na zákazníka usnadní zákazníkům proces sdělování přání a stížností. Firmy například zřizují na místech, kde přichází do osobního styku se zákazníkem viditelně schránky s formuláři pro přání a stížnosti. Dále pak například firmy zřizují zákaznické linky pro klientské dotazy. (Kotler, 2007)

### **Analýza ztracených zákazníků**

Firma při této metodě kontaktuje zákazníky, kteří přestali nakupovat nebo kteří přešli ke konkurenci a zjišťuje, proč k tomu došlo. (Kotler, 2007)

### 3 Metodika tvorby práce

První krok tvorby této diplomové práce bude spočívat ve stanovení cíle práce.

Druhý krok bude spočívat ve studiu odborné literatury a následného zpracování do literární rešerše pro zasvěcení čtenářů do tématu práce. Literární rešerše bude tvořena od vymezení základních pojmů, až po metody využívané ve firmách k hodnocení.

Po zasvěcení do problematiky této práce, budou získané vědomosti, v závislosti na cíli, aplikované na konkrétní firmě. Danou firmou je Baunit spol. s r.o.

Pro možnost zjistit, zda firma hodnotí svůj produkt z pohledu zákazníka musí být popsány důležité informace o firmě Baunit spol. s r.o.

Po zjištění všech potřebných informací o firmě, bude potřeba zjistit aktuální stav hodnocení produktu firmy z pohledu zákazníka. K tomu bude využita možnost metody osobního rozhovoru s marketingovým ředitelem, který nemá pod sebou jen oddělení marketingu ale i produktové oddělení. Byla by to právě tyto oddělení, pokud by firma sledovala pohled zákazníka na produkt, které by dané sledování vytvářeli, sledovali a hodnotili. Proto by měl být marketingový ředitel nositelem informací, potřebných pro dotazování na aktuální a budoucí stav hodnocení produktu ve firmě. Dalším zdrojem jsou ale i data z interních softwarů nebo i vlastní zkušenost nabytá během pracovního poměru.

Následně ze získaných dat, bude vyjádřen aktuální stav hodnocení produktu firmy z pohledu zákazníka ale i plány do blízké budoucnosti. Na základě zjištěné situace a nabytých znalostí budou uvedeny možnosti, jak vylepšit aktuální stav zjišťování pohledu zákazníka na produkty firmy ale i úpravu již plánovaných investic. Zlepšování by mělo být především v návrhu zavedení nových metod měření přizpůsobených firmě a úpravě aktuální situace. U každé metody budou uvedena i krátká specifika vyplývající pro užití metody firmou Baunit spol. s r.o. Kromě metod zjišťování hodnoty bude zkoumaná i možnost využití komplexnější strategie vtažů se zákazníky.

V závěru pak budou ve zkratce formulované důležité informace a návrhy vyplývající ze získaných dat.



## **4 Charakteristika firmy**

### **4.1 Historie firmy Baunit, spol. s r.o.**

Koncern Baunit, spol. s r.o., který dnes patří k dodavatelům vyspělých stavebních systémů v 30 zemích Evropy a Asie, pochází z nedalekého Rakouska. Po založení první zahraniční pobočky v Maďarsku pokračovala obchodní expanze v České republice. Na konci roku 1992 byla založena společnost Baunit, spol. s r.o.

Mezi významné milníky společnosti Baunit, spol. s r.o. na českém trhu lze určitě počítat výstavbu výrobního závodu a centrály společnosti v Brandýse nad Labem, kde se vyrábí probarvené fasádní omítky. Po převzetí firmy Bayosan v roce 2003 posílila společnost své postavení. V Praze-Čakovicích současně získala vlastní výrobní základnu pro suché maltové, omítkové a betonové směsi. Spojením produktových řad Baunit, spol. s r.o. a Bayosan byly vytvořeny nevídané možnosti pro zdění, omítání, sanace, renovace i zateplování. Suché omítkové směsi vyrábí Baunit, spol. s r.o. také v moderním provozu v severomoravských Dětmovicích. Moravská metropole Brno se pak stala důležitým logistickým centrem, které zajišťuje distribuci výrobků pro jihomoravské zákazníky.

### **4.2 Baunit spol. s r.o. v zahraničí**

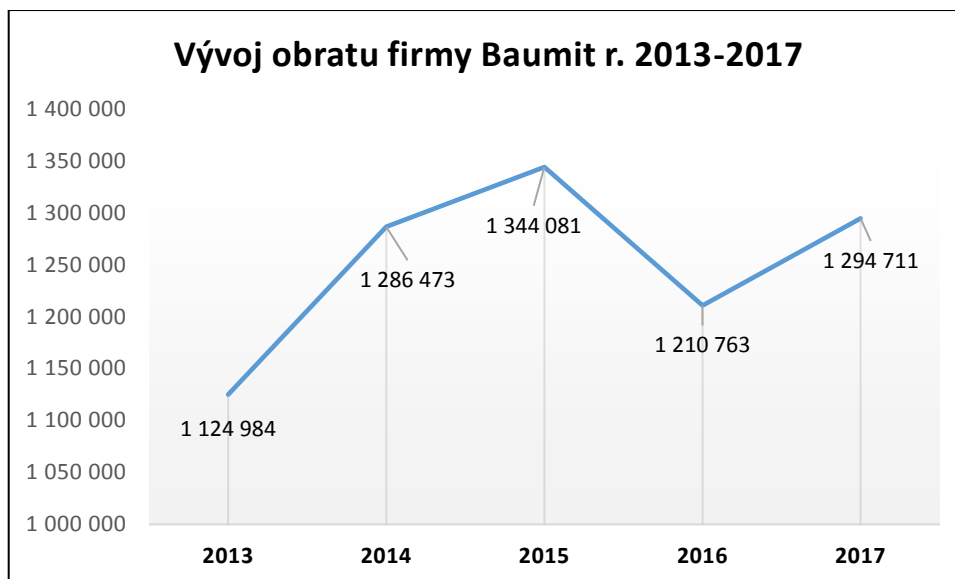
Firma má centrálu v Rakousku, ale působí v 30 zemích. Primární podíl na obratu, ale dělá trh centrální Evropy s Německem. Konkrétně jsou pak důležitými státy Rakousko, Německo, Polsko, Maďarsko, Česko nebo Slovensko. Na Slovensku má například dominantnější pozici na trhu než v České republice. Zastoupení má ale i mimo Evropu, například v Číně.

### **4.3 Baunit, spol. s r.o. v číslech**

Roční obrat firmy se už dlouhodobě pohybuje nad úrovní 1 miliardy korun. V roce 2017 to bylo bez mála 1,3 miliardy korun. Více než 90 % z obratu je tvořeno v rámci České republiky. Graf názorně zobrazuje vývoj obratu za posledních 5 let. Po světové krizi v roce 2009 zaznamenalo odvětví stavitelství pokles a s ním i firma Baunit spol. s r.o., ale jak je vidět z grafu, od roku 2013 se tržby každým rokem

zvyšovaly až po rok 2016, kdy nastal opět pokles. Rok 2017 už zase úspěšnější a současný trend roku 2018 naznačuje pokračování pozitivního trendu obratu.

Graf 1: Vývoj obratu firmy Baunit, spol. s r.o. za roky 2013-2017



Zdroj: Vlastní zpracování z výročních zpráv firmy, 2018

## 4.4 Zaměstnanci

Z důvodu automatizace práce a snahy snižovat podíl mzdových nákladů na nákladech firmy v roce 2017 byl počet zaměstnanců firmy nižší o 7 pracovních míst než v roce 2016 a to konkrétně 231. V současné době, kvůli růstu odvětví stavebnictví, se toto číslo naopak zase zvyšuje.

Z tohoto množství lidí, tvoří 65 zaměstnanců obchodní tým. Obchodní tým se denně setkává se zákazníky a je pomyslným štítem firmy.

### Obchodní tým:

Obchodní tým tvoří 65 lidí. Padesát členů tohoto týmu tvoří přímo obchodní zástupci. Třináct zaměstnanců pracuje na pozici aplikační technik a zbývající jsou specialisti, kteří se starají o velkoobchod (hobby markety) a řetězce. Aplikační technici pomáhají zákazníkům jako dozor při aplikaci produktů, aby byli použité správně. Každý region zastupuje minimálně jeden. Obchodní tým se dělí do sedmi regionů a jsou tou částí firmy, která se nejvíce a nejčastěji dostává do kontaktu se zákazníkem. Každý obchodní zástupce má firmou svěřené zákazníky, o které se stará. Tímto způsobem

získávají i zpětnou vazbu, tedy jaké mají zákazníci zkušenosti s produkty, jaké mají potřeby a přání. Pokud nastane problém nebo reklamace, jsou to oni, kdo o tom vědí první. Každý ze sedmi regionů má svého vedoucího. Tito vedoucí se setkávají každý měsíc na poradě s obchodním ředitelem, kde společně hodnotí celý měsíc a probírají postupy do budoucna. Kromě toho musí také písemně zpracovávat sumář uplynulého měsíce, ve kterém popisují situaci v regionu. Tento sumář obsahuje stavby a projekty, které získali nebo se realizují, názor na vývoj dalšího období v regionu ale i problémy, které v regionu nastaly.

## 4.5 Plány pro rok 2018

Firma si stanovila na tento rok následující plány, ze kterých některé už byly realizované (např. modernizace výrobní linky), u některých podnikají kroky ke splnění (např. zahájení výstavby v Brandýse nad Labem) a u některých je již jasné, že nebudou dosaženy (např. rozvíjení vlastních výrobků v příhraničí).

- udržet tržní podíly značky Baumit na tuzemském trhu ve všech tradičních segmentech navýšit tržní podíly vybraných produktů a produktových skupin
- uplatnit na trhu nové výrobky
- využít technologického náskoku ve vývoji stavebních hmot
- optimalizovat výrobní procesy a zajistit efektivní výrobu ve všech výrobních závodech společnosti
- zajistit růst produktivity práce
- ve spolupráci se sesterskými společnostmi rozvíjet uplatnění vlastních výrobků v příhraničních oblastech Polska a Slovenska
- zahájit výstavbu skladové haly a administrativní budovy v areálu výroby v Brandýse nad Labem
- dokončit modernizaci výrobní linky v závodě Čakovice s cílem navýšit výrobní kapacitu ve výrobním závodě v Dětmovicích dokompletovat technologii s cílem zvýšit produktivitu.

## 4.6 Segmenty trhu

Firma neprováděla hloubkovou segmentaci, ale po dobu působení na trhu si nadefinovala hlavní subjekty, na které se chce zaměřit a které se od sebe liší v požadavcích a nárocích.

**Řetězce stavebnin:** tento segment se v současné době snaží firma co nejvíce rozvíjet. Například naskladněním na sklady pod privátní značkou. Sice pro firmu obrat vytvořený se subjekty v tomto segmentu není natolik maržový, ale jeho poměr k celkovému obratu je důležitý. Tvoří přibližně 40 % obratu a i když se jedná jen o 7 subjektů odebírají celý sortiment. Materiál tak končí u jednorázových konečných spotřebitelů, až po velké stavby.

**Stavebniny s jednou pobočkou:** jde o podobný segment jako výše zmíněno, ale nedosahuje takového obratu.

**Realizační firmy:** firmy, které ne vždy přímo rozhodují o materiálu, ale jsou to oni, kteří s ním pracují nejčastěji. Tento segment často přichází se zajímavými poznatky k produktům a jejich používání.

**Projektanti/architekti:** tato skupina projektuje a navrhuje stavby a hned od začátku je může projektovat a doporučovat v určitém materiálu. Pro firmu je lákavé, když se hned od začátku projektu počítá s realizací v jejich materiálu.

### **Investoři:**

- **Jednorázový investor:** jsou investoři kteří staví nebo rekonstruují vlastní dům a dlouho se tato investice nebude opakovat. Mnohdy nehledí ani tak na cenu jako na kvalitu.
- **Developer:** Na rozdíl od předchozího developera investují do mnoha projektů a důležitým aspektem je pro ně zisk. Proto jim záleží na poměru kvality a ceny výrobků.

**Velkoobchod (hobby markety):** Firma si je označuje jako DIY (z anglických slov „do it yourself“, v překladu udělej si sám). Jsou to hobby markety, které odebírají jen určitý sortiment a většinou tyto výrobky jsou baleny jako jejich privátní značka. I tento segment je pro firmu velice důležitý a do budoucna firma plánuje jeho rozvoj.

Jak už bylo zmíněno firma vyrábí mnoho produktů v různých produktových řadách.

## 4.7 Produkty firmy Baumit, spol. s r.o.

90. léta byla v českém stavebnictví ve znamení rozsáhlého využívání tepelně izolačních systémů na zateplování obytných i rodinných domů a ve značné oblibě byly rovněž sanační omítkové systémy. Právě v těchto oblastech měla a dodnes má společnost Baumit, spol. s r.o. rozsáhlé zkušenosti a nabízí skutečně efektivní řešení po materiálové i ekonomické stránce. České zastoupení tak mohlo využít silného zázemí mateřské společnosti v Rakousku. Ale vývoj se nezastavil ani ve stavebnictví a přelom tisíciletí byl ve znamení představení nových produktů. Mezi nimi například, tehdy unikátní, zateplovací systém Baumit open, který v následujících letech prošel dalšími inovacemi. Ale i portfolio dalších výrobků se za uplynulých 25 let rovněž velmi rozšířilo a dnes je Baumit, spol. s r.o. úspěšným a spolehlivým dodavatelem systémových řešení pro fasády, omítky, potěry, betony a také systémů pro lepení obkladů a dlažeb. Mezi špičkové produkty patří od roku 2007 rovněž unikátní tenkovrstvá omítka Baumit NanoporTop, jejíž fotokatalytické vlastnosti umožňují samočisticí efekt celé fasády. Management kvality výrobků je již od roku 2002 certifikován systémem ISO 9001. Zmíněnou kvalitu produktů potvrzuje nejen zvyšující se počet spokojených zákazníků, ale také množství významných ocenění ze strany odborné veřejnosti. Jen za posledních 10 let byl Baumit, spol. s r.o. v České republice celkem sedmkrát oceněn prestižním titulem „Nejlepší výrobce stavebnin“.

## 4.8 Základní rozdělení produktů

**Povrchové úpravy fasád:** zde firma nabízí fasádní barvy a fasádní omítky. U této skupiny láka firma svojí nabídkou 888 barevných odstínů pro venkovní použití. Tato barevná škála je dlouhodobě největší na trhu. Pro snadnější představu zákazníků poskytuje firma vzorky nebo možnost vytvořit představu v online aplikacích. Zajímavostí je, že většina z mokrých produktů se vozí z Rakouska a v České republice se jenom dobarvují tyto základy.

**Zateplovací systémy:** firma nabízí svoje řešení celého systému zateplení jako například systém Open, který se vyznačuje pro svoje vlastnosti kdy celá fasáda dýchá. Možností je využití polystyrenu, minerální vaty a příslušenství i od jiných výrobců, ale vždy doplněné o výrobky firmy Baumit, spol. s r.o. v uceleném systému. Významnou položkou v této skupině jsou především lepidla na fasádu.

**Vnější a vnitřní omítky:** zde jsou na výběr různé omítky, liší se podle materiálu (vápencové, sádrové a jiné), podle podkladu, ale hlavně podle způsobu nanášení (strojově nebo ručně). U některých druhů omítek je možnost zpracovávat ručně i strojově.

**Lepení obkladů a dlažeb:** zde má Baunit, spol. s r.o. produkty, které se využívají při lepení dlažeb a obkladů ať v interiéru jako je koupelna ale i exteriéru například jako dekorace. Produkty reprezentují především lepidla, ale v rámci skupiny jsou například i spárovací hmoty a další produkty.

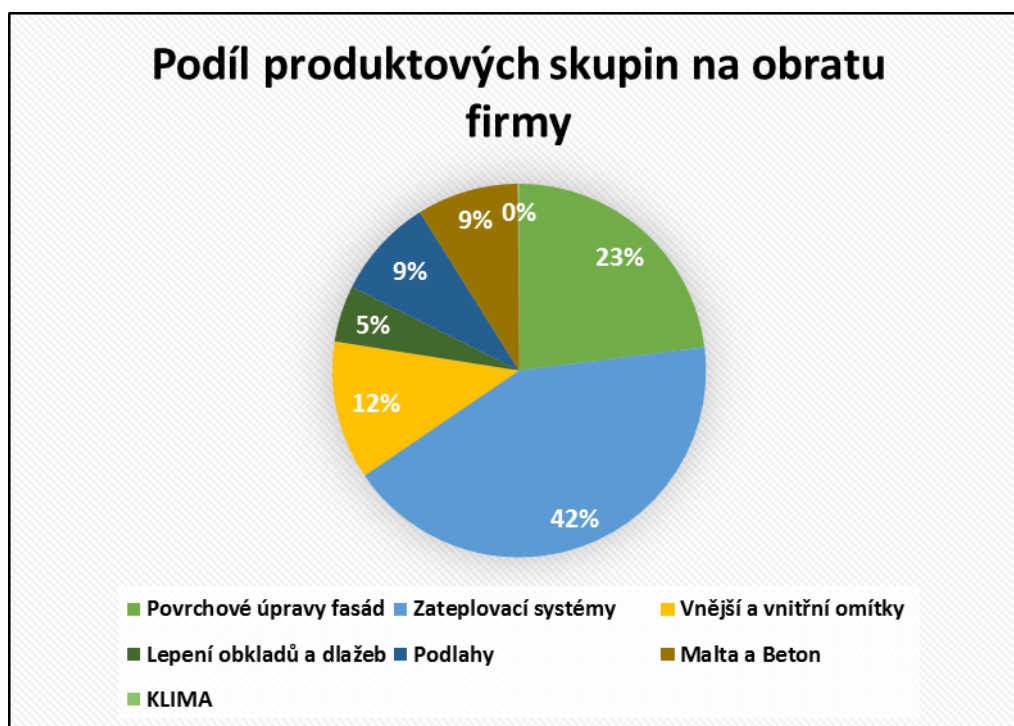
**Podlahy:** firma nabízí mnoho produktů z různými vlastnostmi jako základ pro podlahy. Například samonivelační vlastnost některých produktů pomáhají lehce vyrovnat podlahy do roviny a připravit tak správný základ.

**Malta a Beton:** Baunit, spol. s r.o. poskytuje pro hrubé stavby malty a betony, ale také mnoho zákazníků využívá produkt FixBeton i pro domácí hobby, kdy se využívá rychlá a jednoduchá příprava a použití. V betonech je Baunit, spol. s r.o. v rámci trhu díky své kvalitě vnímán jako jeden z TOP výrobců.

Poslední kategorií je **KLIMA**: je to nejnovější kategorie, kterou se firma snaží dostat do povědomí trhu tady v České republice. Vychází z trendu zdravého bydlení, který k nám přichází z Rakouska. Baunit, spol. s r.o. je první firma, která s tématem zdravého bydlení přichází na český trh. Tento sortiment může mít do budoucna velký potenciál.

Zde jsou přehledně v grafu zobrazeny jednotlivé kategorie produktů. Například je vidět, že novinka skupina KLIMA se na obrázků firmy prozatím podílí minimálně. Největší podíl obrátu má skupina zateplovacích systémů, což není překvapením u firmy, která se specializuje na fasády. Druhý nejsilnější podíl má skupina produktů určených k povrchové úpravě fasád. Jedná se o dražší skupinu výrobků, která se i s menším prodaným množstvím podílí výrazně na obrátu.

Graf 2: Podíl produktových skupin na obratu firmy



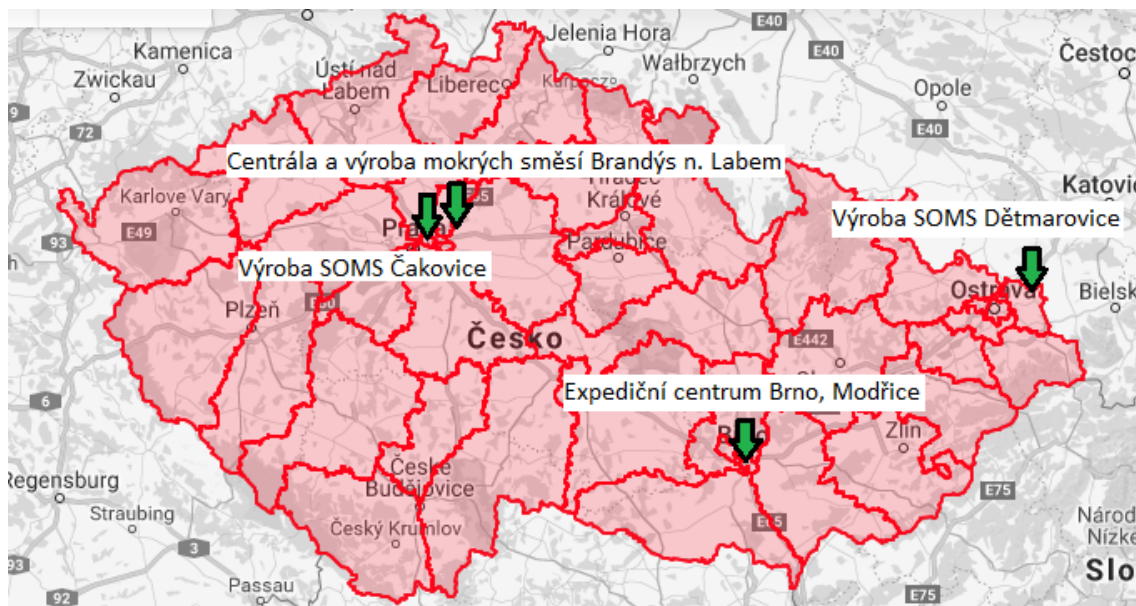
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ze systému firmy Baumit, spol. s r.o., 2018

#### 4.9 Provozovny firmy Baumit, spol. s r.o.

Hlavním distributorem mokrých směsí je pro celou Českou republiku centrála v Brandýse nad Labem, ale část si dokáží vyhotovit i v Brně nebo Dětmovicích. Výrobna suchých omítkových směsí (SOMS) je pro Čechy v Čakovicích a pro Moravu a jižní část Polska v Dětmovicích. Modřice pak slouží převážně jako expediční a kontaktní bod pro jižní Moravu.

Následující obrázek rozděluje Českou republiku podle působnosti jednotlivých obchodních zástupců a vyznačuje jednotlivé provozovny v České republice.

Obrázek 5: Mapa rozdělení regionů z pohledu firmy Baunit, spol. s r.o. a její jednotlivé provozovny



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat ze systému firmy Baunit, spol. s r.o., 2018

## 4.10 Pozice společnosti na trhu

Společnost Baunit, spol. s r.o. je uznávaný výrobce stavebnin a na trhu má stabilní postavení. V jednotlivých produktových řadách se to liší, ale v rámci let se postavení firmy na trhu výrazně nemění. Podíl firmy na trhu v jednotlivých produktových skupinách se pohybuje od 50 % do 8 % v důležitých kategoriích. 50 % je ale extrém u jedné skupiny a v průměru se poměr pohybuje od 10 % do 24 % z trhu. Informace firma získává díky členství ve Svazu výrobců suchých omítkových a maltových směsí ČR.

## 4.11 Konkurence

Firma Baunit s.r.o. považuje za svého hlavního konkurenta na trhu divizi Weber. Ta vyrábí mnoho podobných produktů a má podobné zaměření. Svou velikostí je divize Weber obrátově srovnatelná s firmou Baunit a je jejím velkým konkurentem, ale Weber je jen část firmy Saint-Gobain Construction Products CZ, a.s., která má pod sebou další značky jako je například zateplení Izover a podobně. Celkově Saint Gobain má obrát za rok několikanásobně větší než firma Baunit s.r.o. Dalším konkurentem s podobnou



škálou produktů je Cemix spol. s r.o. Jeho podíl na trhu ale není tak výrazný jako u Baumitu nebo Weberu.

Firma Baumit, spol. s r.o., má i jiné konkurenty, ale ti působí jsou především vždy jen v určitých výrobních řadách. Příkladem je v maltě a betonech Mapei spol. s r.o. nebo v exteriérových barvách Caparol s.r.o.

## **4.12 Marketingové oddělení**

Finanční prostředky byly marketingovým oddělením byly vždy využívány hlavně na podporu prodeje a marketingovou komunikaci. Většinou se jedná o propagační kampaně a akce pro zákazníky. Úspěšnost akce se hodnotí úspěchem v prodeji. Dále se prostředky využívají na rozvoj vztahů se zákazníky například pomocí jednorázových událostí jako je akce Fasádeus. Během této akce se vyhláší nejzajímavější a nejlepší řešení fasád v uplynulém roce. Cenu si za rok 2018 si odnesla i realizace fasády nové budovy studentského klubu JU.

V minulých letech se uskutečnil jen jediný výzkum, na žádost centrály v Rakousku, a tím byl výzkum týkající se vnímání značky. Výzkum byl realizován na vzorku 100 respondentů. Respondenti byli zástupci konečných zákazníků a ve třech skupinách byli následně dotazováni na otázky o povědomí o značce Baumit a její konkurenci. Pro příklad je uvedeno pár otázek z dotazníku. Znáte vybrané značky? Pokud ano, nakoupili jste už produkty od daných značek? Doporučili byste tyto značky dál? Produkty byly srovnávány i s jinými značkami jako Cemix spol. s r.o. nebo Weber. V konkurenci značek se firma Baumit, spol. s r.o. ve většině otázkách umístila pro danou skupinu respondentů pod známější firmou Weber. Toto pořadí bylo hlavně překvapivé pro firmu u otázky: Doporučili byste značku Baumit dál? V této otázce se také umístila až za divizí Weber.

Firma pak již nepodnikla žádný další výzkum i když jí byl nabízen stejnou společností, která zkoumala povědomí o značce. Například ani výzkum zaměřený na vnímání produktu zákazníkem. Tento průzkum využívají zástupci Baumitu v Maďarsku. Při dotázání marketingového ředitele, proč se neuvažuje o tomto druhu výzkumu i v České republice, byl uveden jako hlavní důvod finanční nákladnost.

Aktuálně firma na popud marketingového oddělení začala připravovat projekt implementace CRM. Požadavky firma shrnula do následujících bodů:

- Databáze zákazníka (kontakty, smlouvy)
- Denní hlášení (činnosti obchodního zástupce)
- Reporty /statistiky (statistické hlášení)
- Nastavení hierarchie (role uživatelů v rámci CRM)
- Informace o nových a otevřených objednávkách
- Správa objektů / objektová databáze
- Nabídky (generátor cenových nabídek)
- Plánování

**Databáze zákazníka** by měla obsahovat centrální kontakt na zákazníka, dále jednotlivá prodejní místa a sklady a kontakt na ně, přehled uzavřených smluv, dohodnuté akce, bonusy, slevy a propagaci.

**Denní hlášení** by pak mělo obsahovat **harmonogram pracovní činnosti** členů obchodního úseku – výstupem je **report aktivit**.

V softwaru budou evidovány aktivity členů obchodního týmu podle připraveného formuláře. Veškeré informace bude možné sledovat v rámci reportingu.

Za statistické hlášení (reporty / statistiky) se považuje sledování čísel týkající se ekonomické situace jednotlivých zákazníků nebo obchodních zástupců. Konkrétně pak přehled plnění plánu obratu, přehled prodeje položek, přehled prodeje podle jednotlivých prodejních míst zákazníků a další přehledy.

**Nastavení hierarchie** pro firmu znamená, že určuje, jaké pravomoci budou mít jednotliví uživatelé CRM.

**Informace o nových a otevřených objednávkách** obsahují informace daného obchodního místa a způsob jakým budou na denní bázi synchronizovány informace o nově vytvořených a otevřených objednávkách ze softwaru ve kterém se tvoří.

**Správa objektů / objektová databáze** znamená, že se bude na denní bázi stahovat a aktualizovat informace o stavebních zakázkách na území České republiky. Na základě regionu, ve kterém je stavební zakázka vedena, bude daná zakázka přiřazena do konkrétního regionu a zodpovědný pracovník jí přidělí některému z obchodních zástupců ke zpracování.

Pod pojmem **nabídky** má firma na mysli generátor cenových nabídek, což je soubor, do kterého obchodní zástupce zadává prvotní kalkulace před konkrétní objednávkou. Momentálně je tvořen v jiném softwaru než zbytek navazujících činností, a tak by se nově měl stát součástí celku pomocí začlenění do CRM.

## 5 Hodnocení produktu

Firma své produkty může hodnotit z různých pohledů. Důležité je, jak se na produkt dívá. Pokud hodnotí ze svého úhlu pohledu, tak hodnotí především ekonomické ukazatele nebo kvalitu produktu podle měřítek, které si nastaví, nebo udávají normy. Druhým možným pohledem je skrz zákazníka, kterého mohou zajímat jiné aspekty produktu než firmu.

### 5.1 Sledování hodnocení produktu z ekonomického hlediska a hlediska kvality

Firma svůj produkt hodnotí z ekonomického hlediska a hlediska kvality celkem svědomitě.

Využívá celou řadu metod určených pro tento účel. Konkrétně sleduje *vývoj obratu* a *odbytu* za jednotlivé produkty a produktové skupiny ale i zákazníky nebo regiony (například report sledování odbytu a obratu po produktových skupinách). Čísla jsou násobené náhodným koeficientem, pro zachování anonymity dat.

Tabulka 2: Odbyt a obrat produktových skupin a jejich srovnání s předchozím obdobím

| mezinárodní označení  | m.j.           | odbyt   |           | odchylka  |          | obrat     |           | odchylka  |           |
|---|----------------|---------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|   |                | (m.j.)  | absolutně | relativně | (tis.Kč) | absolutně | relativně | absolutně | relativně |
| 1 COLOR - fasádní barvy   | t              | 228     | -12       | -5%       | 19 305   | -644      | -3%       |           |           |
| 2 TOP - pastovité fasádní omítky                                    | t              | 5 878   | 35        | 1%        | 175 484  | 4 487     | 3%        |           |           |
| 3 CLASSICO - fasádní ušlechtilé omítky                              | t              | 2       | -3        | -60%      | 26       | -35       | -57%      |           |           |
| 4 PRIMER - fasádní penetrace a doplňky                              | t              | 647     | -10       | -2%       | 24 647   | 609       | 3%        |           |           |
| 5 CONTACT / FIX / FLEX - lepicí a stěrkové hmoty pro ETICS          | t              | 28 603  | 1 147     | 4%        | 138 796  | 7 706     | 6%        |           |           |
| 6 THERM - fasádní izolační desky pro ETICS                          | m <sup>3</sup> | 115 646 | 19 075    | 20%       | 200 924  | 57 563    | 40%       |           |           |
| 7 Příslušenství pro ETICS   | TKč            |         |           |           | 65 125   | 148       | 0%        |           |           |
| 8 THERMO - tepelně izolační omítky                                  | t              | 327     | 24        | 8%        | 3 861    | 731       | 23%       |           |           |
| 9 MPA - strojní omítky vnější                                       | t              | 190     | 40        | 27%       | 457      | 119       | 35%       |           |           |
| 10 MULTI - omítkové stěrky  | t              | 1 080   | -452      | -29%      | 4 235    | -1 457    | -26%      |           |           |
| 11 SANOVA - sanační omítky  | t              | 1 501   | 432       | 40%       | 8 989    | 2 499     | 39%       |           |           |
| 12 IONIT / VIVA - zdravé bydlení                                    | t              | 91      | -50       | -36%      | 609      | -310      | -34%      |           |           |
| 13 DIVINA - vnitřní povrchové úpravy                                | t              | 0       | -4        | -99%      | 12       | -203      | -94%      |           |           |
| 14 FINO - stěrky  | t              | 167     | 69        | 71%       | 1 742    | 884       | 103%      |           |           |
| 15 Perla - štukové omítky   | t              | 1 487   | -193      | -11%      | 3 399    | -356      | -9%       |           |           |
| 16 UNI - jednovrstvé ruční omítky                                   | t              | 153     | -1        | -1%       | 984      | 101       | 11%       |           |           |
| 17 MANU - jádrové ruční omítky                                      | t              | 19 963  | 689       | 4%        | 35 377   | 1 686     | 5%        |           |           |
| 18 RATIO - sádrové strojní omítky                                   | t              | 10 884  | 341       | 3%        | 32 699   | 1 906     | 6%        |           |           |
| 19 MPI - vápenocementové strojní omítky vnitřní                     | t              | 9 414   | -2 914    | -24%      | 17 673   | -4 336    | -20%      |           |           |
| 20 OMÍTKY - doplňující výrobky                                      | t              | 607     | 63        | 12%       | 6 441    | 596       | 10%       |           |           |
| 21 BAUMACOL - lepení obkladů a dlažeb                               | t              | 9 013   | -493      | -5%       | 46 213   | -2 111    | -4%       |           |           |
| 22 EPOXY / LACK / BOND - podlahové povlaky                          | t              |         |           |           |          |           |           |           |           |
| 23 NIVELLO - samonivelizační stěrky                                 | t              | 6 533   | 578       | 10%       | 50 298   | 5 444     | 12%       |           |           |
| 24 RAPIDO - rychletuhnoucí potěry                                   | t              | 31      | -44       | -59%      | 181      | -103      | -36%      |           |           |
| 25 ALPHA - litý potěr   | t              | 8 693   | 754       | 10%       | 20 134   | 3 243     | 19%       |           |           |
| 26 SOLIDO - cementové potěry  | t              | 7 309   | 500       | 7%        | 12 638   | 1 294     | 11%       |           |           |
| 27 MM - zdicí malty   | t              | 15 841  | 3 787     | 31%       | 27 138   | 7 835     | 41%       |           |           |
| 28 BETON - betony   | t              | 30 188  | 3 756     | 14%       | 57 398   | 9 475     | 20%       |           |           |
| 29 GALA - zahrady a zpevněné plochy                                 | t              | 62      | 75        | -600%     | 371      | 445       | -600%     |           |           |
| 30 No Names, Privat Labels - výrobky bez označení a privátní značky | t              | 36 314  | 31 928    | 728%      | 87 297   | 72 963    | 509%      |           |           |

Zdroj: Vlastní zpracování z dat firmy, čísla jsou násobené koeficientem, 2018

Důležitým firemním ukazatelem, ze kterého se snaží číst mínění zákazníků, jsou výsledky prodeje produktů, ty jsou sledovány na pravidelné měsíční bázi a reporty se zasílají i do mateřské společnosti v Rakousku. Z těchto dat je možné pozorovat trendy: Například firma má ve většině skupin výrobků má na výběr mezi různou třídou kvality. Je díky tomu čitelné, jak se v jednotlivých segmentech mění struktura prodeje

jednotlivých výrobků. Dále se data mohou využívat ke sledování výrazných poklesů v prodeji určitých produktů větších subjektů a k dohledání možné příčiny.

Data z prodejů za leden až srpen aktuálního roku mají značný vliv na plánování a tím pádem i na budoucí nabídku produktů.

Firma také sleduje *marži* a vývoj marže za jednotlivé produkty nebo produktové skupiny. Aby mohla firma sledovat marži, eviduje přímé náklady na produkty a jejich změny.

Co ale neeviduje, je *bod zvratu*, tedy to, že firma neví, při jakém objemu výroby produktů se tržby rovnají celkovým nákladům.

Firma například nesleduje *obrátkovost* produktů a s ní spojené vázání kapitálu do skladu. Tento stav by se ale po zavedení nového systému řízení skladu měl pomalu měnit.

Firma sleduje svůj *podíl na trhu* pomocí dat získaných ze Svazu výrobců suchých omítkových a maltových směsí ČR. Firma se na trhu podílí 10 až 24 procenty ve skupinách produktů, které považuje za důležité. Pokud vezmeme v potaz, že firma patří mezi top dva výrobce v některých skupinách, a přitom nepřesahuje čtvrtinu trhu, tak z čísel je patrná značná konkurence na českém trhu.

Na popud marketingového oddělení byla nedávno sestavena i *BCG matice* pro lepší představu aktuální situace produktů firmy na trhu. V této matici se porovnávala míra růstu trhu za porovnatelné období roku 2017 a 2018 s podílem firmy na trhu za stejné období.

Zajímavá metoda, kterou firma doposud nevyužívá je metoda *benchmarking* neboli porovnávání s nejlepšími. Při důkladném vypracování může tato metoda přinést zajímavá data ohledně toho, kde se firma vůči konkurenci může zlepšovat a v jaké oblasti jsou naopak její silné stránky, které by mohla dále rozvíjet.

V souhrnu lze říci, že firma může dále rozvíjet hodnocení produktů z ekonomického hlediska sledováním pomocí metod bodu zvratu, obrátkovosti nebo porovnáváním s nejlepšími.

*Kvalitu* svých produktů firma sleduje důkladně. Dodržování kvality výroby ale i úpravu receptur podle požadovaných vlastností má na starost laboratoř. Výrobky

splňují všechny legislativní podmínky na produkty a obaly. Od roku 2002 je firma certifikovaná systémem ISO 9001.

Dále se kvalita určitých produktů hlídá odtrhovými zkouškami. (Odrhové zkoušky, anglicky pull-off test, je měření přilnavosti produktů, jako jsou lepidla na fasádu.) Tyto zkoušky si firma eviduje a zároveň hlídá počet provedených odtrhových zkoušek na region.

Správná kvalita aplikace produktů je hlídána pomocí asistence aplikačních techniků na stavbách. Pro správnou aplikaci výrobků pořádá každý rok firma Baumit, spol. s r.o. pro své zákazníky Baumit akademii, kde zkušení odborníci na místě předvedou, jak pracovat s produkty firmy. Zároveň se firma účastní různých veletrhů, kde představuje kvalitu svých produktů.

Toto úsilí vynakládá firma proto, aby měla co nejméně reklamací a byla zákazníky považována za lídry na trhu v poskytované kvalitě. Ze stejného důvodu firma nabízí pětiletou záruku v případě využití celého systému na zateplení od firmy Baumit, spol. s r.o.

## **5.2 Současný stav zjišťování hodnocení produktu z pohledu zákazníka**

Při dotazování marketingového ředitele bylo zjištěno, že společnost Baumit, spol. s r.o., neprovádí úmyslně žádné systematické zjišťování pohledu zákazníka na jejich produkty už od zahájení svojí činnosti.

Přestože spokojený zákazník je pro společnost velice důležitý, jeho postoje byli vždy buď odhadováni nebo nahodile zaznamenávány skrze obchodní tým během *setkání obchodního zástupce se zákazníkem*, ať už se jednalo o *dotazy*, *pochvaly* nebo *stížnosti*. Tyto cenné informace se ale nedostávají vždy na potřebná místa. Po obchodním týmu není požadováno a ten ani není nikterak motivován k tomu, aby tyto informace evidoval nebo předával. Samozřejmě, že pokud se jedná o stížnosti nebo reklamace, které není obchodní zástupce schopen vyřešit v rámci svých kompetencí, posouvá je dále k řešení. Příkladem – zákazníci v jednom z regionů nejsou spokojeni s informovaností o čase závozu, která je jim sdělována až v den samotného závozu. Vedoucí regionu tuto situaci

není schopen ze své pozice napravit, a tak ji posunul k řešení výše postavenému obchodnímu řediteli.

O cenné informace může firma přicházet také z důvodů, že se obchodní tým nemusí dotazovat správně, aby zjistil požadavky zákazníků, nebo z důvodu, že se nedotazuje vůbec.

Další způsob, jakým firma získává určité informace ohledně mínění zákazníků o produktech, je skrze *reklamace*. Mnohdy se stává, že mezi samotnými reklamacemi je odstup i několik let, a tak se to už nemusí týkat aktuálních produktů.

Pracovní náplní produktového oddělení je zaznamenávání a sledování trendů a požadavků trhu. Za ideálních okolností by měl být hlavním zdrojem tuzemských dat obchodní tým, ale v současné době není předávání informací příliš pravidelné, a tak nedojde vždy k předání důležitých informací. Produktové oddělení sleduje, zvažuje a případně přebírá trendy i ze zahraničí, hlavně prostřednictvím centrály v Rakousku.

Přestože marketingový ředitel označil za jediný zdroj zjišťování dat o produktu předané informace od obchodních zástupců, z vlastní zkušenosti vím, že firma využívá i jiné zdroje dat. Jsou to právě události jako Baumit akademie, kde se firma setkává se zákazníky a diskutuje o produktech. S názory zákazníka se často setkává i zákaznické centrum firmy, ať už osobně při návštěvě vzorkovny na centrále firmy Baumit, spol. s r.o., nebo skrze dotazy přes telefon a kontaktní formulář na stránkách firmy.

Management firmy se rozhoduje i na základě tzv. dlouhodobé znalosti trhu, kdy se vedení domnívá, že požadavky zákazníka dobře zná a že za dobu působení na trhu se moc nemění. Tyto znalosti využívá právě i při plánování predikce konce roku určené pro plánování roku následujícího, a tak také ovlivňuje budoucí nabídku produktů.

Aktuální situace z hlediska zjišťování hodnoty produktu pro zákazníka ve firmě Baumit, spol. s r.o. se nedá považovat za optimální. Některé používané prostředky by měly být přesněji definované a realizované na pravidelné bázi. Další by pak bylo dobré využívat jen doplňkově. Mnoho dalších metod ale úplně chybí.

# 6 Návrh řešení situace ve firmě

## 6.1 Systém CRM

Firma je aktuálně ve fázi plánování systému *CRM*, ve snaze o jeho brzkou realizaci a začlenění do firmy. Ze zjištěných informací bohužel chybí některé základní specifikace systému CRM, a tak se může stát, že tato drahá investice do softwaru nebude od zahájení aplikace plnit všechny účely, které firma od investice očekává nebo v horším případě by firma ani nemusela vědět jaká data by jí měl nový systém přinést. Může pak nastat situace, na kterou upozorňuje i například Kotler, kdy investice do CRM bude z pohledu marketingu neefektivní, popřípadě bude potřebovat další finance na jeho úpravu.

Proto by se do požadavků firmy na systém CRM měly doplnit i následující body:

- Udržování historie obchodů a vztahů s jednotlivými zákazníky. Firmy by měly vnímat své zákazníky jako aktiva, o které se musí starat. V případě změny nebo zastoupení obchodního zástupce jiným jsou tyto vztahy narušeny a pomocí historie v CRM, by mělo být pro nového zaměstnance snazší navázat vtať se zákazníkem tam, kde předchozí skončil.
- Zdroj dat pro marketing pro lepší porozumění zákazníkům a lepší hodnocení a cílení produktů.

Informace, která se také nevyskytuje v zadání pro systém CRM, je způsob zjišťování, jak zákazník vnímá produkt či produktové skupiny. Tyto informace mohou být přitom jedny ze zásadních pro další vývoj firmy a cenným zdrojem dat pro marketing nebo produktové oddělení.

Pokud se firma rozhodne více se orientovat na zákazníka čemuž snaha zavést systém CRM naznačuje, musí zjistit a stanovit co se má měřit a sledovat. Tohoto může dosáhnout použitím jedné nebo více z následujících metod. Vhodné metody jsou výběrové vzorky, investice do stížností, otevřené otázky, návštěvy zákazníků a další.

Aktuálně by byla vhodná pro firmu Baunit, spol. s r.o. ke zjištění toho, co chce zákazník hodnotit a sledovat z pohledu produktů prostřednictvím systému CRM, kombinace metod výběrových vzorků, návštěvy zákazníků a otevřených otázek.



Při metodě výběrových vzorků firma vybere vzorek zákazníků z každého tržního segmentu a na něm pomocí připravených otevřených otázek a následné diskuse zjistí, co si zákazník přeje hodnotit na produktu a jaké hodnoty jsou pro zákazníka přijatelné. Získané informace připraví způsobem, který obchodní zástupci mohou při návštěvě zákazníků následně sledovat. Tento způsob by měl být přizpůsoben návštěvě obchodního zástupce. To znamená, že zjišťování:

- nesmí být příliš náročné
- příliš zdlouhavé
- musí mít jasný cíl, proč se měří
- výsledky musí být uchopitelné a interpretovatelné

Před realizováním takového sledování hodnoty produktu z pohledu zákazníka do CRM je vhodné pomocí návštěv zákazníků obchodními zástupci ověřit reálnost sledování. Po realizaci výš zmíněného kroku a případné úpravě může být tato část CRM důležitým zdrojem dat. Odstranění chyb z implementace podle nastaveného sledování hodnoty produktu by mohlo být do budoucna finančně náročnější než implementace samotná.

Systém CRM je systém, který zaznamenává a uchovává informace o vztazích se zákazníky. Firma se ale musí zaměřit i na zlepšování vztahů se zákazníky.

Pro zlepšování vztahů může firma využít metodu, při které *celou firmu řídí zákazník*. Tato metoda má tři podmínky.

**První podmínkou je** pečlivé zvážení toho, kdo má být zákazníkem firmy. Toho může firma dosáhnout segmentací. Ale jak již bylo psáno výše, firma si své zákazníky rozdělila a případná segmentace by pravděpodobně toto dělení trhu nezměnila. Pozitivum by ale mohlo být v přesném definování segmentů i s vlastnostmi a požadavky do psané formy pro další aktuální i budoucí využití.

**Druhou podmínkou je**, že firma musí poznat své zákazníky lépe, než se znají oni sami. Zde by firma měla zjistit informace o jednotlivých typech zákazníků ze segmentace. Ideálním způsobem, jak toho docílit, jsou kvalitativní metody. Běžně se využívají pro tento účel skupinové diskuse. V případě firmy Baunit, spol. s r.o. by mohlo být účinnější zaškolení obchodního týmu a následné zadání úkolů na získání informací o jednotlivých zákaznících pomocí diskuse.

Pomocí diskusí je důležité následně stanovit potřeby a očekávání jednotlivých typů zákazníků. U klíčových zákazníků může být uplatněna i metoda „one-t-one“, kdy se berou vybraní zákazníci jako individuální segment. Firma Baumit, spol. s r.o. má takových adeptů jen pár. Jedná se především o řetězce, které se dokážou, pomocí velkého množství svých jednotlivých prodejen, se dokážou podílet aspoň deseti a více procenty na obratu firmy.

**Třetí důležitou podmínkou** je, aby se získané informace dostaly ke správným lidem. Tedy ne jenom k vedení firmy, ale i k zaměstnancům, kteří běžně přichází do kontaktu se zákazníky. Aby každý zaměstnanec mohl přizpůsobovat činy k potřebám a přáním zákazníků všude, kde je to možné. Tyto informace by byly přínosné hlavně pro obchodní tým, zákaznické centrum, disponenty na objednávkách ale i expedici a v dalších odděleních.

Dosáhnutí těchto podmínek je náročné. Hlavně třetí pravidlo znamená pro mnoho firem, i firmu Baumit, spol. s r.o. změnu chování a myšlení na všech úrovních firmy.

## 6.2 Zásady podniku řízeného zákazníkem

Při metodě, kdy celou firmu řídí zákazník od R.C. Whiteley je potřeba dodržovat *sedm zásad*. Každá z dalších popsaných metod se dá přiřadit k některé z nich. Jde o následující zásady.

Firma popisuje základní hodnoty podniku ve svém etickém kodexu. Jedná se o **respekt ke spolupracovníkům, partnerům i konkurenci, dále férovou hospodářskou soutěž a odmítání korupce**. Dodržováním těchto zásad chce firma vystupovat jako solventní partner v podnikání, a tak si udržet zákazníky. Tyto hodnoty jsou k dispozici na webových stránkách firmy. Je ale náročné se k nim dostat, proto by je firma měla přemístit na viditelnější místo a dát jim tak větší význam.

### Naslouchejte zákazníkovi

Různé formy dotazování a diskuse, investování do stížností, sledování recenzí, všechny tyto metody vychází právě z této zásady.

Jedná se například o metodu *investování do stížností*.

Firma aktuálně nemá propracovaný způsob, jak mohou zákazníci vyjádřit svůj názor na firmu nebo produkt.

Investice do stížností nemusí být mnohdy ani finančně nákladné, tak jako jiné metody získávání informací o produktech. Základem je, aby firma měla jasný kanál nebo kanály kterými můžou zákazníci svůj názor firmě sdělit.

Bohužel u firmy Baumit, spol. s r.o. je například využití produktu originálním způsobem pro přímé vyjádření názoru zákazníků obtížné. Tyto produkty, ale mohou nést informace o způsobech, jak tyto názory může zákazník jednoduše firmě sdělit.

Aktuálně nastavené kontakty pro zákazníky, ať už se jedná o zelenou linku nebo kontaktní formulář, jsou vytvořeny spíše pro dotazy k produktům než pro stížnosti. Kanál určený pro stížnosti, který může firma využívat a propagovat, a tak odstranit co nejméně bariér bránících stížnostem, je například zřízená telefonní linka určená přímo pro stížnosti. Zaměstnanci, na které by byla linka směřována, by měli za úkol zaznamenávat stížnosti. Dalším kanálem může být e-mail nebo formulář vytvořený přímo pro stížnosti, kdy by zákazník vždy dostal odpověď pro navázání hlubšího vztahu. Další možností jsou sociální sítě, zde je ale riziko otevřené komunikace, kterou si může přechíst nebo na ni reagovat jakýkoliv uživatel, proto je potřeba k tomuto kanálu přistupovat vždy důkladně a rozumně.

Při uplatňování této metody není žádoucí všechny stížnosti a názory hned realizovat ke spokojenosti daného zákazníka. Tato metoda je užitečným zdrojem potencionálních nápadů, kde se může firma zlepšovat ve vztahu k zákazníkům obecně. Nicméně je vždy důležité, aby zákazník měl pocit, že byla jeho stížnost nebo názor vyslechnut, a toho je docíleno pomocí vhodné odpovědi. Proto je u této metody vždy důležité stanovit odpovědnost za reakce na stížnosti přes jednotlivé kanály. Odpovědi by měly být také konzistentní. Proto je důležité ve firmě sdílet důležité informace.

Všechny stížnosti musí být odstraněny. Z dotazů se dají vyzorovat ty nejčastější. Ty pak můžou být umístěny na viditelné místo pro zákazníky. Ideálním místem jsou internetové stránky firmy Baumit, spol. s r.o. Nejčastější dotazy neboli FAQ (z anglických slov Frequently Asked Questions) jsou častou součástí internetových stránek. Na stránce [www.baumit.cz](http://www.baumit.cz), ale v současnosti chybí.

Dalším způsobem, jak naslouchat zákazníkům je *sledování recenzí*. Stejně tak jako u stížností, mohou být recenze plné důležitých informací vedoucích ke zlepšování nabízených produktů a služeb. Volně dostupné recenze je potřeba hledat, evidovat a případně na ně reagovat. Mohou být často důvodem toho, proč se zákazník rozhodne nakoupit nebo nenakoupit. Pokud tedy firma tyto recenze neeviduje, nemůže odhalit důvod tohoto rozhodnutí.

Zdrojem kde hledat recenze mohou být různá odborná fóra, stránky srovnávající produkty nebo diskuse a názory na sociálních sítích a mnohé další.

Níže uvedené obrázky zobrazují dvě vybrané recenze psané uživateli portálu, který srovnává produkty a firmy. V recenzi, u které zákazník dal hodnocení 60 %, se může firma zaměřit na hledání chyby. Může zjistit, zda se jednalo o jednorázovou chybu nebo zda k nepřesnostem dochází častěji.

Obrázek 6: Recenze produktů firmy Baumit, spol. s r.o.

## Recenze Baumit



[Baumit OpenPlus 80 mm](#)



blackdiamonder

Přidáno: 15. dubna 2018

60% ★★★★★

+ Fungující systém, dobré papírové hodnoty

- Dost nepřesné formátování desek, oproti bílému eps strašně zubuje, těžko říct jestli byla špatná várka, velikost desek je +- 5 mm, což už dělá dost mezery, ještě že existuje montážní pěna na opravy.

Asi dobrý, baumit open považuji za kvalitní systém na baraky z termobloku, ale ta nepřesnost desek je bída za ty prachy. Na montáž musí být pod mrakem a žádný velký rozdíl teplot. Je Duben, a stejně nám přes noc půl čerstvě nalepené nezakotvené stěny spadlo. Dělal to profesionálové a kvalitně. Ale s šedým eps je to prostě boj.



Nedoporučuje produkt



[Baumit Granoporprimer](#)



Ověřený zákazník

Přidáno: 1. září 2017  
Zakoupeno v  
[LevneStavebniny.cz](#)

100% ★★★★★

je vyzkoušený a spolehlivý



Doporučuje produkt

Zdroj: webové stránky Heureka Shopping s.r.o., 2018

Další metody, které může firma zvážit pro zjištění spotřebitelské hodnoty produktu jsou **písemné dotazování, dotazování prostřednictvím internetu, telefonické dotazování, panelová diskuse** nebo **naslouchání**. Naslouchat firma může svým zákazníkům například při účasti na veletrzích.

Tyto metody může firma vykonávat sama nebo pomocí externího subjektu, který se na daný druh výzkumu specializuje. Může také využít zajímavou variantu pro firmu z pohledu finančních nákladů, a to vypracováním výzkumu pomocí akademické sféry, tedy prostřednictvím studentů v jejich závěrečných pracích.

Pomocí dotazování může firma Baunit, spol. s r.o. například zopakovat poslední výzkum zaměřený na značku. Pro nový výzkum by bylo zajímavé dotazník rozšířit nejen na porovnávání s konkurencí, ale například i o to, jestli nedochází při identifikaci značky na trhu k záměně s jinou značkou.

Existuje mnoho firem, které mají v názvu německé slovo „bau“, tedy výstavba. Jsou jimi například Bauhaus nebo Baumax, asi nejbližší má ale názvem firma Baunit, spol. s r.o. k firmě Baumax spol. s r.o. Část firmy Baumax spol. s r.o. se zaměřuje na prodej stavebnin a druhá část je stavební firmou. Tato firma působí jen v určitých lokalitách, ale i v nich může velice lehce dojít k záměně, když rozdíl v názvu je jen jedno písmeno a zaměření firem je podobné.

Dále firma může dotazníky rozšířit o dotazy na samotné produkty nebo produktové řady. Může se dotazovat na vnímání prémiových produktů k běžné kvalitě produktů v jednotlivých produktových řadách. Pokaždé je ale nutné dopředu určit, za jakým účelem se dotazník sestavuje a otázky otestovat na testovacím vzorku pro zabezpečení srozumitelnosti dotazníku a korektnosti budoucích výsledků.

Při použití metody panelové diskuse si firma buďto sama vytipuje nebo si nechá vytipovat skupinu lidí, kteří souhlasí s účastí na opakujících se průzkumech. Otázky v průzkumech se mohou opakovat v určitých intervalech za účelem zjištění změny po uskutečnění určitých kroků firmou, nebo mohou být pokaždé jiné, a tak odrážet aktuální potřebu odpovědi na konkrétní otázky. Důležité u této metody je určit správně skupinu lidí, která bude tvořit panel.

## **Učte se od vítězů**

Je zbytečné zkoumat něco, co je už vymyšleno. Pokud firma odhalí jakýkoliv problém, může se inspirovat například u konkurence při jeho řešení. Pro tento účel firmy používají metodu zvanou *fiktivní nákup* neboli mystery shopping. Tato metoda je založená na pozorování osobou nezávislou na firmě, aby byla zaručena nestrannost. Firma Baunit, spol. s r.o. může tuto metodu použít v kombinaci s jinou už zmíněnou metodou a pomocí fiktivního nákupu může nezávislá osoba otestovat zjištěné informace o poskytování produktů.

Důležité je, že fiktivní nákup se nemusí zaměřovat jenom na samotnou organizaci. Může ho využít firma Baunit, spol. s r.o. i při posuzování rozšířeného produktu divize Weber jakožto svého hlavního konkurenta nebo jakékoliv jiné firmy, a může se tak dále učit.

Pro získání dat je možné využít vlastní zaměstnance nebo případně studenty vysoké školy, a tak si snížit náklady na tuto metodu.

Fiktivní nákup má dopředu stanoveno, co bude pozorováno.

## **Dejte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům**

Výběr vhodných zaměstnanců je velice důležitý. Najít zaměstnance, který umí skloubit odborné znalosti s citem pro obchod a správným vystupováním před zákazníky, je mnohdy nelehké. Proto je důležité, zaměstnance, u kterých nastane tato harmonie, náležitě odměnit. Nejedná se primárně o odměny finanční, přestože i ty jsou důležité a ve firmě Baunit, spol. s r.o. je obchodní tým motivován k plnění určených ročních plánů. Důležité je, aby firma svým nejlepším zaměstnancům projevovala důvěru a dokázala ocenit případný úspěch. Příkladem ve firmě Baunit, spol. s r.o. může být situace, kdy obchodní zástupce našel nový trh pro jeden z výrobků, a na základě tohoto úspěchu byl následně povýšen.

## **Odstraňte bariéry činností, které vítězí u zákazníků**

Při tvorbě systému, který si firma buduje, často opomíjí pohled zákazníka. Činnosti jsou tvořeny samotnými zaměstnanci a jsou mnohdy vytvořeny tak, aby vyhovovali hlavně zaměstnancům. Zrcadlí se na nich firemní návyky. Metoda,

kteřou může s touto zásadou firma Baunit, spol. s r.o. použít, je **analýza ztracených zákazníků**.

Při této metodě se zjistí nejprve, kdo byl naším zákazníkem a kdo jím už není (tzv. ztracený zákazník). Toho firma docílí například pohledem na data prodeje (kteří zákazníci byli minulé období aktivní a aktuální nikoliv). Nemusí se jednat jen o nulový obrat, důležité je sledovat i velké poklesy obratu. U těchto vytipovaných subjektů, by měla firma prvně naslouchat důvodům pro nastalou změnu.

Pokud se z naslouchání firma nedozví potřebné informace může přejít k dotazování. Dotazování může probíhat osobně nebo například pomocí telefonního rozhovoru. Firma se při dotazování ptá na důvody, pro které přestali nakupovat. Může se jednat o přechod ke konkurenci, nebo například ukončení činnosti podnikání. V případě přechodu ke konkurenci, se může firma dál dotazovat a zjistit tak, kde nastal problém či bariéra. Jestli se jednalo o nespokojenost s produktem, službami firmy nebo například s obchodním zástupcem případně, zda konkurence nenabídla lepší podmínky.

V případě přechodu ke konkurenci, firma může získaná data využít k odstranění bariér a k vytvoření následné nabídky, kterou se pokusí zákazníka získat zpět. Určitě však tato data použije pro další opatření, aby se podobná událost neopakovala.

Náklady na tuto metodu nejsou vysoké. Analýzu stačí opakovat jednou ročně a množství ztracených zákazníků během roku nepřesahuje u firmy Baunit, spol. s r.o. dvě desítky subjektů.

### **Měřte, měřte, měřte**

Firma používá různé ekonomické metody pro měření, mnohé další může v budoucnu ještě začít využívat, avšak měření musí vnímat i z pohledu zákazníka. Metoda, kterou může firma použít pro měření hodnoty produktu z pohledu zákazníka je metoda **pozičních map** nazývané též **mapy vnímání**. Při této metodě se měří, jak jsou produkty umístěny v myslích zákazníků a toto vnímání se zobrazí na mapě. Při základním typu jsou na osách dva různé atributy, které se porovnávají pro jednotlivé produkty, produktové skupiny, firmy atd. a na základě porovnání jsou pak umístovány do mapy.

Stejně tak jako u předchozích metod, může firma ušetřit finanční náklady, pokud zpracování nepřenechá externí firmě, ale připraví prostor pro výzkum studentům

končících ročníků vysokých škol ekonomického zaměření. Výzkum se může provést i opakovaně prostřednictvím různých studentů pro ověření konzistentnosti výsledků.

Firma si na začátku musí vybrat jedno ze 6 kritérií, podle kterých bude provádět tržní umístování vybraných produktů.

Kritéria:

- tržní umístování může být založeno na specifických vlastnostech produktu
- tržní umístování vycházející z výhody nebo potřeby
- tržní umístování na základě častosti užívání produktu
- tržní umístování zaměřeno na určité segmenty
- tržní umístování vůči produktu konkurence
- tržní umístování podle kategorie nabízeného produktu

Na základě **speciálních vlastností produktů** může firma Baunit, spol. s r.o. třeba sledovat vnímání vlastností nové produktové skupiny Klima zaměřené na zdravé bydlení. Produkty Klima mají lepší vlastnosti zabezpečující, jak název napovídá, lepší klimatické podmínky pro člověka v místnosti. Zde tedy může firma srovnávat vlastnosti na základě atributů ceny a potřeby. Segmenty trhu by tak určovaly, jak jsou jednotlivé přidané vlastnosti vnímány z pohledu ceny a potřeby. Výsledná mapa by tak znázorňovala, zda nejsou jednotlivé přidané vlastnosti produktů Klima vnímané zákazníky jako příliš drahé k jejich potřebě.

**Tržní umístování na základě častosti užívání produktů.** Zde firma může porovnávat jednotlivé produkty u daných tržních segmentů na základě atributů času a množství. U jednotlivých tržních segmentů je zjišťováno, jak často a v jakém množství zákazníci produkty potřebují. Výsledná mapa by u každého segmentu zvlášť názorně zobrazila, zda je a jakým způsobem konzistentní ve spotřebě jednotlivých produktů nebo produktových skupin. Dále by zobrazovala, jak moc jsou pro jednotlivé segmenty produkty nebo produktové skupiny důležité z hlediska častosti a množství a které jsou zas méně.

**Tržní umístování na základě zaměření na určité segmenty.** Zde firma může cílit jen na určitý segment. Například důležitým segmentem pro firmu jsou řetězce. Při tomto segmentu může firma určit do mapy atributy (například cena a kvalita) a následně



z této mapy firma uvidí, jakým způsobem každý ze sedmi řetězců vnímá poměr kvality a ceny u jednotlivých produktových skupin.

**Tržní umístování vůči produktu konkurence.** Firma Baunit, spol. s r.o. může doplnit předchozí metodu dotazování o poziční mapu vůči konkurenci. Atributy mohou zůstat stejné jako u řetězců, kdy se porovnávala cena a kvalita produktů. Zde se ale hodnotí i obdobné produkty konkurenčních společností, a nejen produkty vlastní firmy. Podobně lze poziční mapu vytvořit i pro vnímání značky nebo hodnocení poskytování dodatečné služby a podobně. Výsledná mapa ukazuje, jak si značka nebo produkty vedou v porovnání s konkurencí u zákazníků.

**Tržní umístování podle kategorie nabízeného produktu.** Při tomto druhu tržního umístování se firma zaměřuje na jednu produktovou skupinu a určuje atributy. Zajímavá data by mohla firma například získat u kategorie barev, kde většinou zásadní roli pro zákazníky nehraje cena, nýbrž barva a její životnost. Proto by mohlo dojít k zajímavému zjištění v oblasti toho, jak vnímají zákazníci rozdíl u jednotlivých produktů v rámci skupiny barev z hlediska atributů barevnosti a životnosti barvy. Jestli u prémiových barev je vnímání barev a životnosti vyšší nebo stejné jako u běžných barev, které třeba nejdou obarvit do všech odstínů tak, jako prémiové. Mapa pak znázorní, jak jsou v rámci skupiny barev vnímány jednotlivé produkty.

Získané informace z pozičních map umístování jsou vhodné pro následné umístování produktů na trh. Firma musí stanovit, zda je spokojena s pozicí produktů, která z pozičních map vyšla. Pokud není, je potřeba se zaměřit na správný způsob, jak ovlivnit daný aspekt, který vyšel jako nevyhovující. Například se může stát, že firma zjistí, že produkt je vnímán vůči konkurenci kvalitativně stejně, ale z pohledu ceny jako výrazně dražší. Je pak otázkou, zda cenová hladina nebo případná strategie prémiové ceny, je ta správná a není potřeba upravit atribut ceny. Firma musí zároveň zvážit, jestli na takové úpravy má dostatečné prostředky a jak to dál ovlivní vývoj firmy.

Poziční mapy mohou být ještě komplexnější, pokud se skombinuje více atributů, a tak vznikne vícerozměrná poziční mapa. K tomu je už potřeba speciální software, a to pro firmu znamená přesunout vytváření pozičních map na externí firmy, které se na tuto problematiku specializují.

## **Přeměňte slova v činy**

Přeměňte slova v činy je poslední zásadou, podle R.C. Whiteley, kterou je možno aplikovat na firmu Baunit, spol. s r.o. Firma Baunit spol. s r.o.co slíbí, to bere vážně, a snaží se tyto sliby měnit v činy. Vždy se tak snaží o co největší spokojenost svých zákazníků.

## **Zpětná vazba**

U systému CRM i zásady Řízení firmy zákazníkem podle R.C. Whiteley je od zákazníka vyžadována určitá **zpětná vazba**. Získat vypovídající zpětnou vazbu ale není vůbec jednoduché. Pro získání zpětné vazby je potřeba vzbudit v zákazníkovi zájem poskytnout zpětnou vazbu. Není to lehký úkol, a proto některé firmy například motivují zákazníka k poskytnutí zpětné vazby pomocí odměn v podobě slev nebo malých dáreků.

V případě úspěchu je pak tuto zpětnou vazbu potřeba sesbírat a následně interpretovat. Pro možnost interpretace je potřeba hned od začátku si stanovit jednotlivé jasné cíle a jednotlivé kroky pro získávání zpětné vazby.

Posledním krokem firmy bývá reakce na získanou zpětnou vazbu. Ta by měla být co nejpružnější.

## 7 Závěr

První částí vlastního výzkumu v této práci bylo zjišťování, zda firma hodnotí svůj produkt z pohledu zákazníka. Toto zjišťování probíhalo ve firmě Baunit spol. s r.o., která patří k dodavatelům technicky vyspělých stavebních systémů. Firma podniká ve 30 zemích (Evropa, Asie) a centrálu má v nedalekém Rakousku. Podle obrátu a počtu zaměstnanců je na pomezí mezi velkou a střední firmou. Více než 90 % obrátu firmy Baunit spol. s r.o. je tvořeno v České republice. Firma se vnímá jako jeden z TOP výrobců stavebních materiálů.

Podíl na trhu se u hlavních produktových skupin běžně pohybuje od 10 % do 24 %. Náročné konkurenční prostředí nutí firmu k neustálé snaze posouvat se kupředu. Toho dosahuje různými způsoby: inovacemi produktů, zvyšováním a zefektivňováním výroby, hledáním nových příležitostí ale i snahou lépe rozumět zákazníkům.

V současnosti se firma snaží zlepšovat vztahy se zákazníky prostřednictvím realizování akcí pro zákazníky. Velkou investicí, kterou firma chystá, je systém CRM. Od tohoto systému firma očekává zefektivnění práce se zákazníky. Součástí CRM má být například databáze firem, statistické údaje jednotlivých zákazníků nebo denní hlášení obchodních zástupců.

Při hodnocení produktu záleží na úhlu pohledu. Firma pohlíží na produkt s tím, že si určuje, co ji zajímá a co se má sledovat. Důležité je pro ni hodnocení produktu z ekonomického hlediska a hlediska kvality.

Z ekonomického hlediska firma sleduje vývoj obrátu a odbytu u jednotlivých produktů a produktových skupin. Vývoj odbytu a obrátu produktů sleduje také i ve vztahu ke svým zákazníkům a za jednotlivé obchodní zástupce. Sledováním těchto dat se firma snaží určovat trendy nebo v případě nečekaných výkyvů hledat důvody. S obrátem souvisí sledování marže. Marže se sleduje především za jednotlivé produkty a produktové skupiny. Podíl na trhu u jednotlivých skupin výrobků je dalším ukazatelem, který firmu zajímá a který ona sleduje. S podílem na trhu souvisí další ukazatel, který se vytvářel pro marketingové oddělení, a to BCG matice. Na základě výše uvedeného je vidět, že firma sleduje základní ale i vícekritériální ukazatele. Existuje ale mnoho

dalších zajímavých ukazatelů, které by firma mohla zvážit pro získání nových informací. Příkladem může být ukazatel bodu zvratu nebo obrat zásob.

Kvalita výrobků je pro firmu velice důležitá, a tak produkt z hlediska kvality důkladně sleduje. K této činnosti kvality výroby využívá firma vlastní laboratoře. Pro měření přilnavosti produktů jako jsou lepidla na fasádu se využívají tzv. odtrhové zkoušky. Celá firma je od roku 2002 certifikovaná systémem ISO 9001. Pro správné použití produktů pak firma nabízí zákazníkům účast na Baumit akademii, kde názorně odborníci ukazují správné postupy. To vše firma vykonává, aby byla v očích zákazníků považovaná za „lídra“ na trhu v kvalitě výrobků.

Druhý pohled na hodnocení produktu je pohledem zákazníka. V současnosti se za hlavní zdroj dat hodnoty pro zákazníka, podle rozhovoru s marketingovým ředitelem, vnímá setkání obchodního zástupce se zákazníkem. Obchodní tým firmy Baumit spol.s r.o. sčítá 48 obchodních zástupců a dva specialisty na zákazníky velkých podniků. Obchodní zástupci tak tvoří 20 % zaměstnanců výrobní firmy. Takto velký obchodní tým je potenciálem mnoha zajímavých dat. Bohužel, i když je obchodní tým početný, není ve firmě evidován žádný systém *stížností, dotazů, pochval*, se kterým by se obchodní tým setkával, a proto nedochází ani k jejich vyhodnocování. Aktuální situaci nelze považovat za ideální.

Druhou částí výzkumu je, na základě získaných informací, navrhnout případné změny. Tomu je věnována poslední kapitola práce. Pro lepší přehled byly metody, které může firma využít, rozděleny do dvou částí: systém CRM a zásady podniku řízeného zákazníkem (R. C. Whiteley).

Systém CRM plánuje firma zavést, v současnosti je ve stádiu plánování. Bohužel současný plán neobsahuje důležité oblasti CRM jakožto *sytému*, který zaznamenává a uchovává informace o vztazích se zákazníky. Navrhovaným bodem k doplnění je udržování historie vztahů s jednotlivými zákazníky. Takto nebude obchodní zástupce vyplňovat jen svoje denní hlášení o svojí činnosti ale doplňovat i informace o obsahu jednotlivých jednáních k jednotlivým zákazníkům. S tímto bodem souvisí, že v plánech chybí zmínka o údajích, které firma chce sledovat u jednotlivých zákazníků pro lepší porozumění a lepší cílení. Tato data by byla cenná například pro marketingové oddělení. Proto je reálná možnost, pokud nenastane úprava, že finální CRM bude drahou investicí, která nesplní svůj účel nebo minimálně se nenaplní její potenciál. Firma si musí stanovit

co se má měřit ke zjišťování hodnoty produktu pro zákazníka. Následně je potřeba toto měření upravit podle možností CRM a podle průběhu jednání obchodních zástupců.

Pro lepší přehled byly jednotlivé doporučené metody měření hodnoty produktu z pohledu zákazníka zařazeny do sedmi zásad pro firmu řízenou zákazníkem podle R.C. Whiteley. První z doporučených metod je investice do stížností. Stížnosti v současnosti nejsou systematicky evidované a využívány pro zlepšování. Proto hlavním doporučením je, aby firma začala tyto stížnosti správně evidovat a získávat z více zdrojů, například z recenzí na internetu, diskuzí na fórech, od návštěvníků výstav ale i klasicky od obchodního týmu. Dalším doporučením je zvýraznění stávajících kontaktních metod, například pomocí krátké zprávy na obalech produktů.

Další navrhovanou metodou je dotazování a její různé formy. Firma sice už v minulosti dotazování využila, ale kvůli finanční náročnosti neopakovala. Pro firmu by ale mohlo být zajímavou možností vytvoření reprezentativního panelu zákazníků, kteří by byli na základě určité motivace dotazováni podle potřeby, například z důvodu zjišťování hodnoty produktu pro zákazníka.

Návrh metody fiktivního nákupu je myšlený hlavně za účelem porovnání poskytovaných produktů a služeb s konkurencí. Pro snížení nákladů může firma k vykonání této metody využít vlastní zaměstnance.

Zajímavou metodou, je i analýza tzv. ztracených zákazníků. Prvním krokem je určit, kteří zákazníci jsou ztraceni. To se dá například na základě analýzy prodejů. V další fázi následuje kontaktování těchto zákazníků a naslouchání důvodů pro vzniklý stav. V případě, že by naslouchání nestačilo, může firma použít dotazování.

Poziční mapy neboli mapy vnímání jsou přehlednou a pro firmu doporučenou metodou, pomocí které zjistí, jak zákazník vnímá produkt na základě dvou atributů. Na základě různých kritérií jsou různé typy pozičních map. Častým typem poziční mapy je tržní umístění vůči produktu konkurence. Tento typ by byl i pro firmu Baunit spol. s r.o. velice vhodný. Firma by mohla zjistit, ***jak zákazníci vnímají jejich produkt*** vůči produktům konkurence na základě poměru atributů, například ceny a kvality. Výsledkem je přehledná poziční mapa.

# I. Summary a keywords

This thesis is about judging the value of a product from the perspective of a customer.

The objective of this thesis was to determine if a firm judges the value of its product from the perspective of a customer and based on the acquired information propose potential changes.

The theoretical part consists of demarcation of basic concepts and the methods used by a firm to determine the value of a product. More specifically, the methods used to determine the value for the customer.

The first part of the objective was examined in the practical part. That is to determine if a firm values its product from the view of a customer.

This examination took place in the firm Baunit spol. s.r.o. The firm sees itself as one of the top producers of building materials in the Czech Republic.

During the research of the first part of the objective, it was revealed that the firm focuses on judging the value of a product from the perspective of the firm. More specifically, they focused on the economic value of a product and judging the quality of a product. The firm had shortcomings in judging the value of a product from the perspective of a customer.

Therefore, as is mentioned in the second part of the objective, there are described methods in this thesis with examples as to how to improve the current situation.

The methods, which the firm could use, were divided into two categories for better transparency. The system CRM and the seven principles of a business managed by a customer (by R.C. Whitley).

**Keywords:** customer, product, value, CRM, a business managed by a customer, positioning, complains, perceptual maps

## II. Seznam použitých zdrojů

### Publikace

1. Bártová, H., Bárta, V., Koudelka, J., Vysoká škola ekonomická v Praze, & Podnikohospodářská fakulta. (2007). *Spotřebitel: (chování spotřebitele a jeho výzkum)*. Praha: Oeconomica.
2. Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
3. Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2008). *Marketing strategy* (4e [ed.]). Mason, OH: Thomson South-Western.
4. Foret, M., Procházka, P., & Urbánek, T. (2003). *Marketing: základy a principy*. Brno: Computer Press.
5. Foret, M., & Stávková, J. (2003). *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada.
6. Geffroy, E. K. (2001). *Zákazník náš protivník, nebo partner?: clienting nahrazuje marketing a radikálně mění způsob prodeje*. Praha: Management Press.
7. Hague, P. N. (2003). *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Praha: Computer Press.
8. Kardes, F. R., Cronley, M. L., & Cline, T. W. (2011). *Consumer behavior*. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning.
9. Kotler, P. (1998). *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada.
10. Kotler, P. (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada.
11. Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada.
12. Kotler, P., & Armstrong, G. M. (2010). *Principles of marketing* (13th ed., Global ed). Upper Saddle River, N.J London: Pearson Education.
13. Kotler, P., Trías de Bes, F., Machková, H., & Malý, J. (2005). *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada.
14. Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.

15. McCarthy, E. J., Bursíková, D., & Perreault, W. D. (1995). *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing.
16. Synek, M. (2007). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada.
17. Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada.
18. Vlček, R. (2002). *Hodnota pro zákazníka* (Vyd. 1). Praha: Management Press.
19. Whiteley, R. C., Hlinovský, L., & Sojka, F. (1994). *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: Victoria Publishing.

### **Internetové zdroje**

1. Fripp, G. *Understanding Perceptual Maps*. Dostupné z: <http://www.segmentationstudyguide.com/understanding-perceptual-maps/perceptual-maps/>
2. Heureka.cz. *Recenze Baumit*. Dostupné z: <https://baumit.heureka.cz/recenze/>



# III. Seznam obrázků, grafů a tabulek

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Základní složky produktu .....   | 11 |
| Obrázek 2: Typy trhů.....   | 17 |
| Obrázek 3: Příklad poziční mapy s použitím dvou atributů .....  | 23 |
| Obrázek 4: „Ledovec nevědomosti“ .....  | 27 |
| Obrázek 5: Mapa rozdělení regionů z pohledu firmy Baunit, spol. s r.o. a její jednotlivé provozovny ..... | 40 |
| Obrázek 6: Recenze produktů firmy Baunit, spol. s r.o. ....   | 52 |

## Seznam grafů

|   |    |
|---|----|
| Graf 1: Vývoj obrátu firmy Baunit, spol. s r.o. za roky 2013-2017 ..... | 34 |
| Graf 2: Podíl produktových skupin na obrátu firmy .....                 | 39 |

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Typ informací a metody, jak je získat .....                                    | 15 |
| Tabulka 2: Odbyt a obrat produktových skupin a jejich srovnání s předchozím obdobím ..... | 44 |