

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Zdeňka Bartošová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Význam komunikace se zákazníky

Vedoucí diplomové práce

Ing. Marie Bunešová, Ph.D.

Autor

Bc. Zdeňka Bartošová

2009

Zadání diplomové práce

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Význam komunikace se zákazníky“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47b 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.

V Českých Budějovicích 16. 4. 2009

Bc. Zdeňka Bartošová

Poděkování

Děkuji vedoucí práce, paní Ing. Marii Bunešové, Ph.D., za vstřícný přístup při konzultacích a odborný přínos při zpracování diplomové práce.

Současně děkuji vedení společnosti Monekon spol. s r.o. za všechny poskytnuté informace a materiály o společnosti, na jejichž základě mohla tato diplomová práce vzniknout.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Literární rešerše	6
2.1	<i>Pojmy.....</i>	6
2.1.1	Marketing.....	6
2.1.2	Komunikace.....	6
2.1.3	Zákazník.....	7
2.2	<i>Komunikace</i>	8
2.2.1	Proces komunikace	8
2.2.2	Cíle komunikace	11
2.2.3	Cesty komunikace	11
2.2.4	Druhy komunikace	13
2.2.5	Formy komunikace.....	14
2.3	<i>Komunikace se zákazníkem</i>	15
2.3.1	Poslouchání a naslouchání	15
2.3.2	Získávání informací	16
2.3.3	Jednání	17
2.3.4	Řešení reklamací a stížností	18
2.3.5	Podniková komunikace	19
3	Metodika a hypotézy.....	28
3.1	<i>Metodika a metody</i>	28
3.2	<i>Hypotézy.....</i>	29
4	Charakteristika společnosti Monekon spol. s r.o.	30
4.1.1	Sídlo.....	30
4.1.2	Předmět podnikání.....	30
4.1.3	Historie společnosti.....	30
4.1.4	Organizační struktura.....	31
4.1.5	Současná vize, poslání společnosti.....	31
4.1.6	Přístup k zákazníkům společnosti	32
4.1.7	Finanční situace společnosti	32

5	Analýza současného stavu společnosti	33
5.1	<i>Společnost Monekon</i>	33
5.1.1	Personalistika společnosti	33
5.1.2	Klienti společnosti	35
5.1.3	Dodavatelé společnosti	36
5.1.4	Konkurenti společnosti	37
5.2	<i>Produkt</i>	39
5.2.1	Cena	39
5.2.2	Místo	40
5.3	<i>Komunikace ve společnosti Monekon.....</i>	40
5.3.1	Cíle komunikace	40
5.3.2	Cesty komunikace	41
5.3.3	Druhy komunikace	41
5.3.4	Formy komunikace.....	43
5.4	<i>Komunikace se zákazníkem společnosti Monekon</i>	44
5.4.1	Naslouchání.....	44
5.4.2	Získávání informací	44
5.4.3	Jednání	44
5.4.4	Řešení reklamací a stížností	45
5.4.5	Podniková komunikace	46
5.4.6	Promotion společnosti	46
5.5	<i>Dotazníkové šetření</i>	46
5.5.1	Výsledky dotazníkového šetření	47
6	Syntetická část	50
6.1	<i>Hodnocení analýzy.....</i>	50
6.1.1	Velká konkurence.....	50
6.1.2	Velké pracovní vytížení účetních.....	50
6.1.3	Prostor pro rozšíření komunikace s klienty.....	50
6.2	<i>Hodnocení dotazníkového šetření</i>	51
6.3	<i>Hodnocení hypotéz</i>	52
7	Vlastní návrh řešení.....	53

7.1	<i>Představení návrhů</i>	53
7.1.1	Návrh formulace nového poslání a cíle společnosti.....	53
7.1.2	Návrh rozšíření nabídky služeb	54
7.1.3	Návrh na rozšíření nástrojů komunikace s klienty	56
7.1.4	Návrh na přijetí nové pracovní síly.....	57
7.1.5	Návrh na změnu lokality sídla	57
7.2	<i>Finanční zhodnocení návrhů</i>	58
7.2.1	Rozšíření nabídky služeb	58
7.2.2	Přijetí nové pracovní síly	64
7.2.3	Změna lokality sídla.....	64
7.3	<i>Časový harmonogram</i>	65
8	Závěr	67
9	Summary	69
10	Přehled použité literatury	70
11	Seznam obrázků a tabulek	73
12	Seznam příloh	74

1 Úvod

*„Schopnost komunikace je rozhodující pro úspěch vůdce.
Nedosáhne ničeho, pokud nedokáže komunikovat efektivně.“*

Norman Allen

Již v historii se uplatňovalo heslo Tomáše Bati „Náš zákazník, náš pán“. Dříve tak bylo běžné, že malí obchodníci znali většinu svých zákazníků. Věděli, jak se jmenují, kolik mají dětí, zda jsou zrovna nemocní či zdraví nebo zda mají finanční problémy. Pokud měl zákazník nějaké přání či problém, snažili se mu vyhovět a pomoci. Věděli, že jenom tehdy bude nakupovat právě u nich a ne u konkurence.

Péče věnovaná zákazníkovi se vyplatí i dnes. Přispívá k tomu skutečnost, že dnešní zákazník je individualitou a chce mít věc originální, nikoli tuctovou. O svých krocích chce rozhodovat sám, nechce, aby s ním bylo manipulováno, a většinou chce mít pocit, že dostává něco zadarmo – „něco navíc“.

Dle společnosti Incoma se středem marketingu stává loajalita zákazníků. Cílem obchodníků tak je, aby zákazník o jejich produktu věděl, koupil ho a především, aby šlo o opakovaný nákup. K tomu do jisté míry přispívá právě správně zvolená komunikace.

Snad každý se v životě střetl s pojmem komunikace v jejích různých podobách. Každý se tak stává účastníkem nějakého komunikačního procesu, kdy usiluje o vytvoření či dosažení něčeho společného s jinými lidmi, kterým chce něco sdělit, oznámit, zprostředkovat anebo vyjádřit svůj názor nebo postoj. Nevyhnutelnost komunikace a důležitosti jejího postavení v jakékoli oblasti a při jakékoli činnosti vyplývá z potřeby důkladné znalosti prostředí, které nás obklopuje, názorů, zájmů a potřeb těch, kteří toto prostředí tvoří, dále také z potřeby nabízet co nejlepší způsob řešení těchto potřeb a požadavků. Potřeba komunikovat je tak aktuální, nevyhnutelnou podmínkou demokracie, předpokladem a východiskem dobré spolupráce.

Při podnikání má komunikace zvláštní uplatnění. Zaměstnavatelé komunikují se zaměstnanci, zaměstnanci komunikují se zaměstnavateli, prodávající se zákazníky. Předvádíme zboží, promlouváme, píšeme dopisy a vyřizujeme obchodní záležitosti, telefonuje, rozmlouváme tváří v tvář, rozhodujeme, prodáváme sebe, své společnosti či výrobky. Abychom byli úspěšní, potřebujeme jasně prezentovat své přístupy a produkty. Avšak pokud nedokážeme komunikovat úspěšně a efektivně, nebude ani naše podnikání úspěšné.

Komunikace je tedy součástí podnikání a pro něj důležitého marketingu. Bez marketingu se neobejde téměř žádná firma nebo instituce. Všichni bez rozdílu potřebují zákazníky informovat, seznamovat s nabídkou, vysvětlovat vlastnosti, prospěšnost, hodnotu či použití výrobků nebo služeb, které nabízejí. Musí tedy proto se svými cílovými skupinami komunikovat. Komunikovat v marketingu však také znamená přijímat podněty a návrhy od zákazníků a vhodným způsobem na ně reagovat. Marketing je tak neustálý proces spoléhající se na zpětnou vazbu. Vždyť právě nedostatečná komunikace vede ke špatnému marketingu a k úpadku obchodu, podniku.

Cíl práce

Cílem této diplomové práce je vypracování návrhu na zajištění komplexní péče o stávající klienty, a to zavedením nových služeb, včetně nastavení vhodné komunikace v průběhu roku 2009, tj. připravit služby a vyškolit zaměstnance tak, aby nové služby mohly být poskytovány klientům již od 1. 1. 2010, a to s přihlédnutím k možnosti navýšení počtu zaměstnanců a změny lokality sídla firmy.

2 Literární rešerše

2.1 Pojmy

Mezi stěžejní pojmy týkající se problematiky této práce patří *marketing, komunikace, zákazník*.

2.1.1 Marketing

Existuje mnoho různých definic od různých autorů. K nejznámějším a nejužitečnějším patří následující definice.

Definice podle Philipa Kotlera a Garyho Armstronga (2004):

„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“

Americká marketingová asociace zveřejnila v roce 2007 svou novou definici marketingu¹, která zní takto:

„Marketing je aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, doručování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost.“

Peter Drucker (2002) naopak charakterizuje tento pojem více z pohledu firmy:

„Marketing je tak základní, že nemůže být považován za samostatnou funkci. Je to podnikání viděné z hlediska jeho konečného výsledku, tedy z hlediska zákazníka. Prosperita firmy není determinovaná jeho produkcí, ale jeho zákazníkem.“

2.1.2 Komunikace

Komunikace je pojem, který má velmi široké použití a uplatnění v mnoha vědních oborech. Samotný výklad tohoto pojmu tak není jednoznačný. Většina autorů se však shoduje v chápání komunikace jako přenosu informací od odesílatele k příjemci. Některá přesná znění definic tohoto pojmu uvádím dále.

Všeobecná encyklopedie Universum (2000) definuje pojem komunikace jako:

„Sdělování či přenos (vysílání a příjem) informace pomocí znakového systému jazykového (verbální k.) nebo jiného; též komunikace mezi zvířaty; komunikace pomocí technických médií (telefon), masových médií, prostředků masové komunikace.“

¹ *Definition of marketing* [online]. Vlastní překlad. [cit. 2009-01-29].
<<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx?sq=marketing+definition>>.

Miroslav Foret (2003) charakterizuje komunikaci jako: „základ veškerých vztahů mezi lidmi“. Komunikace dle něj představuje:

„Proces sdělování, sdílení, přenosu a výměny významů a hodnot zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně“.

2.1.3 Zákazník

Při definování pojmu zákazník se názory jednotlivých odborníků různí. Zatímco například Peter Drucker chápe zákazníka jako spotřebitele, tak výklad Encyklopedie komunikačních technik je s ním v rozporu. Naopak obdobně jako tato Encyklopedie charakterizuje zákazníka Jaroslava Dědková, a to jako člověka, který kupuje produkty firmy. Přesná znění těchto definic uvádím níže v textu.

Na otázku „Kdo je zákazník?“ odpovídá tedy Peter Drucker (2003) takto:

„Zákazníkem je vždy spotřebitel – to znamená konečný uživatel daného výrobku nebo služby.“

Dle Encyklopedie komunikačních technik (1994) je znění této definice následující:

„Zákazníkům prodává podnik své produkty. Zákazníci však nemusí být konečnými uživateli.“

Dále Jaroslava Dědková (2001), která definuje tento pojem takto:

„Zákazník je jen ten, kdo objednává, informuje se, nakupuje a platí. Člověk je zákazníkem, až ve chvíli kdy nakupuje.“

A jak definují zákazníka některé české slovníky?

Například dle Slovníku spisovného jazyka českého (1989) je zákazníkem:

„Zákazník je ten, kdo zakázku dělá, objednává, kupuje; kupující, odběratel, objednatel.“

Dále podle Masarykova naučného slovníku (1933) je tzv. zákaznictvo:

*„Kruh odběratelů nebo klientů určitého podniku nějakého odvětví výrobní činnosti, zejména pravidelní stálí zákazníci, zvaní též jako stálci, na rozdíl od nestálých odběratelů neboli nestálců. Získávání, udržování a rozmnožení zákaznictva je zejména v moderní době předmět pečlivé pozornosti a stále intenzivnější, plánovitě péče, vrcholící v Baťově hesle
„Náš zákazník – náš pán!“*

Odlíšné od výše uvedených definic je pojetí Marie Bunešové (2009):

„Zákazník je každý, kdo vstoupí s námi (naší organizací) v jednání. Zákazník je také ten, kdo vstoupil do obchodu, avšak nic nekoupil.“

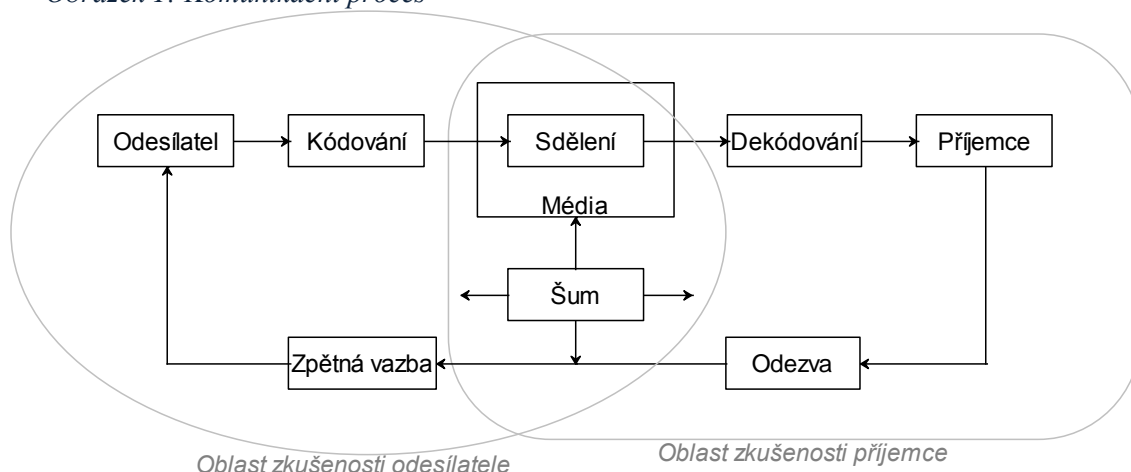
2.2 Komunikace

2.2.1 Proces komunikace

Sdělování neprobíhá (Mikuláščík, 2003) formou jednostranné komunikace. **Je to oboustranný proces.** To znamená, že se role odesílatele a příjemce informací střídají. Přičemž časové vstupy se řídí určitými nepsanými pravidly, která naznačují charakter vztahu v míře dominance, mocenské pozice i míry sebevědomí. Proces komunikace se tak zabývá tím, jak se mění myšlenkový proces v komunikační, tj. jak dochází ke kódování informace do určitého sdělení, výběru přenosového média, následně dekódování příjemcem, vzniku odezvy, zpětné vazby, a to vše za přítomnosti šumů v procesu.

Průběh a jednotlivé prvky procesu komunikace znázorňuje Obrázek 1.

Obrázek 1: Komunikační proces



Pramen: Kotler, 2007.

Prvky *Odesílatel* a *Příjemce* jsou hlavními účastníky komunikace. Další dva – *Sdělení* a *Média* – jsou hlavními komunikačními nástroji. Prvky *Kódování*, *Dekódování*, *Odezva* a *Zpětná vazba* jsou pak primární komunikační funkce. Poslední prvek *Šum* je šum v systému. (Kotler, 2007)

Jednotlivé prvky komunikačního procesu vysvětluje Miroslav Foret (2003) následujícím způsobem:

- ***Odesílatel*** představuje iniciátora komunikace, tedy toho, kdo má nápad, informaci, tedy určitý důvod ke komunikaci.

- **Kódování** znamená představení, vyjádření předmětu komunikace do souboru prvků, symbolů, tvarů.
- **Sdělení** vyjadřuje výsledek kódovacího procesu, v marketingovém pojetí se tak může jednat o samotnou nabídku firmy (produkt).
- **Média** nebo také prostředek komunikace má v tomto procesu význam nosiče zprávy či sdělení a distributora.
- **Dekódování** představuje myšlenkové pochody, jimiž na základě svých schopností, zkušeností a svého referenčního rámce adresát či zákazník interpretuje obsah zprávy.
- **Příjemce** je pak pravděpodobně cílovým posluchačem či zákazníkem, kterému je sdělení určeno.
- **Zpětná vazba** znamená reakci příjemce (zákazníka), která umožňuje vzájemnou, tj. oboustrannou, nikoli pouze jednosměrnou, komunikaci.
- **Šum** jsou všechny možné faktory měnící podobu, obsah či pochopení zprávy.

Fungování procesu komunikace dle Obrázku 1 je následně podrobněji popsáno (Nagyová, 1994):

Odesílatel vysílá určité sdělení (informaci, radu, požadavek) příjemci. Toto sdělení musí splňovat kritéria:

- *Musí upoutat pozornost příjemce.*
- *Musí být srozumitelné oběma, tj. odesílateli a příjemci.*
- *Musí odpovídat potřebám a přáním příjemce.*

Tyto úkoly se spojují s modely odezvy zákazníků na podnět (např. model AIDA), viz níže v textu, kterými každý jednotlivec prochází před nákupním rozhodnutím.

Dále sdělení musí být zakódováno, tj. převedeno do srozumitelné podoby a přeneseno komunikačním médiem. Dekódování je interpretace samotným příjemcem. Po přijetí sdělení příjemcem následuje jeho odezva či též odpověď a jeho reakce v podobě zpětné vazby. Celý proces může být v jednotlivých fázích rušen tzv. komunikačními šumy, které obvykle snižují efektivnost komunikace, v některých případech mohou způsobit i opačný výsledek.

Modely chování a odezvy zákazníků na podnět

Odesílatel se musí v rámci komunikačního procesu rozhodnout, komu je jeho sdělení určeno a jakou reakci má vyvolat. V oblasti marketingu to například znamená, že marketér si musí zvolit cílový trh, seznámit se s jeho charakteristiky, vytvořit adekvátní sdělení a rozhodnout, jakou reakci má toto sdělení u příjemce - zákazníka vyvolat. Marketér tak může u příjemců – zákazníků usilovat o rozumovou, citovou nebo akční reakci na sdělení. Pokouší se tak uložit něco do mysli zákazníka, změnit jeho postoj nebo ho přimět k určitému jednání. Existují zde různé modely studií reakce zákazníků. Nejznámější modely postupné reakce znázorňuje Tabulka 1. (Kotler, 2001)

Tabulka 1: Modely chování a odezvy zákazníků na podnět

Stadia	Modely			
	Model AIDA	Model postupných kroků	Model inovačně-adaptivní	Model komunikační
Rozumové	Pozornost ↓	Pocit potřeby ↓ Poznání	Pocit potřeby ↓	Působení ↓ Vnímání ↓ Rozumová reakce
Citové	Zájem ↓ Touha	Záliba ↓ Preference ↓ Přesvědčení	Zájem ↓ Hodnocení	Postoj ↓ Úmysl
Akční	Akce	Koupě	Vyzkoušení ↓ Přizpůsobení	Čin

Pramen: Kotler, 2001.

Pro vysvětlení těchto modelů v praxi využijí příklad dle Kotlera (2001). Všechny uvedené modely vycházejí z toho, že kupující prochází rozumovým, citovým a akčním stádiem chování v určitém pořadí. Pořadí „*poznej-pociťuj-jednej*“ je vhodné, když příjemci velmi záleží na kategorii produktu s velkou diferenciací, například při koupi automobilu. Alternativním pořadím je „*jednej-pociťuj-poznej*“, které je vhodné pro příjemce sdělení, který má o produkt velký zájem, ale nedovede v dané kategorii rozeznat rozdíly, například při nákupu hliníkové střešní krytiny. Třetím možným pořadím je „*poznej-jednej-pociťuj*“, které je adekvátní v situacích, kdy příjemce se o produkt příliš nezajímá a nerozeznává rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi produktů, například při nákupu soli. Principem je tak správné odhadnutí pořadí odesílatelem (marketérem) pro adekvátní nastavení komunikace.

2.2.2 Cíle komunikace

Stanovení cílů komunikace se však dále také odvíjí od samotných účastníků, mezi kterými probíhá. Vzhledem k tomu, že jiná bude komunikace na úrovni osobní a jiná na úrovni pracovní, lišit se budou také jejich vytyčené cíle. Obecně lze však říci, že cílem komunikace je hodnotný přínos pro obě zúčastněné strany, firmu i zákazníka.

Firmou stanovené cíle (Nagyová, 1994) tak mohou být například:

- *Poskytování informací* – jedná se poskytování informací firmou, například o dostupnosti své nabídky produktů nebo společnosti, a to současným či potenciálním zákazníkům, investorům a jiným osobám či institucím.
- *Stimulace poptávky* – zvýšení poptávky po dané značce výrobku nebo po určité specifické službě.
- *Zdůraznění užítku* – zdůraznění výhody, kterou přináší vlastnictví výrobku jeho majiteli.
- *Stabilizace prodeje* – vývoj výše obratu není konstantní (vlivem sezónností zboží, cykličností či nepravidelností poptávky aj.).

2.2.3 Cesty komunikace

Například Bernice Hurst v knize Encyklopedie komunikačních technik (1994) rozčleňuje cesty komunikace na **přímé** a **nepřímé**, přičemž do přímých zařazuje komunikaci „*tváří v tvář*“ a *pomocí prostředníka*. Jako o nepřímé pak hovoří o *masové* či *hromadné* komunikaci.

A. Přímá komunikace

1) Dle této knihy B. Hursta (1994) **komunikace „tváří v tvář“** představuje:

a) *Mluvení a naslouchání*

- *mluvení* může mít podobu konverzace, projevu či prezentace
- *naslouchání* je proces, při kterém vstřebáváme myšlenky a vytváříme si vlastní názor

b) *Prezentace*

- *využití nástrojů*: řeč, vizuální pomůcky, sdělovací technika, statistika, obrázky, formální a neformální přístup

c) *Setkání*

- *zodpovězení otázek*: Kdo?, Kdy?, Kde?, Proč?, Jak?
- *výběr struktury*: konference², sympozia³, spontánní diskuze o hledání nových nápadů, apod.

d) *Komunikace se zaměstnanci*

- motivace, kvalifikace, sociální zabezpečení, pracovní podmínky, výběrové řízení

e) *Kvalifikace a její zvyšování*

- vzdělávání je záležitostí komunikace a komunikace je záležitostí vzdělávání
- vzdělávání vede k využití celého potenciálu člověka, zlepšení jeho schopností a dovedností a porozumění tak sobě i ostatním

f) *Vyjednávání*

- *představuje*: pokus ovlivnit ostatní výměnou názorů nebo smlouváním, proces uspokojení vlastních potřeb v případě, že někdo jiný má vliv na to, co chceme, či proces kompromisu, kde každá strana něco sleví, aby dosáhla toho, po čem touží

g) *Strategie prodeje*

- prodávat je schopnost přesvědčovat a přesvědčování je komunikace

2) *Komunikace pomocí prostředníka*

Jedná se o komunikaci mezi odesílatelem či zdrojem určitého sdělení a konkrétní cílovou skupinou. Jako prostředník se v této komunikaci (Hurst, 1994) využívá:

a) *telefon*

b) *média*⁴ – noviny a časopisy, obchodní katalogy, rozhlas, televize

c) *techniku* – interaktivní přenos (sociální komunikace prostřednictvím internetu)

B. *Nepřímá - masová komunikace*

Vzhledem k tomu, že Hurst (1994) se ve své knize dále specifikaci tohoto pojmu blíže nevěnuje, uvádím dále charakteristiku z dalších zdrojů.

² Konference znamená zabezpečit lidem příležitost poradit se, dát lidem dohromady, aby si vyměnili své názory, aby mohli slyšet, co o tématu říkají ti, se kterými se nestýkají často a pravidelně; diskuze expertů.

³ Sympozia se často používají jako prostředky pro rozvoj skupin, týmů, pro podporu společné práce.

⁴ Použití médií jako prostředníka v přímé komunikaci autor uvažuje v případech, kdy je sdělení zacíleno na konkrétní cílovou skupinu. Autor tak odlišuje použití médií v masové komunikaci, kdy sdělení je určeno široké veřejnosti bez její bližší specifikace.

Podle Mikuláščíka (2003) odesílatel v masové komunikaci předává sdělení širšímu obecnstvu. Za prostředky masové komunikace tak považuje tisk, rádio, televizi, internet, a některé další propagační prostředky jako jsou letáky, plakáty, firemní prospekty a štítky aj. Příležitosti pro zpětnou vazbu jsou zde také omezenější.

Dále Encyklopedie portálu Seznam.cz⁵ definuje tento pojem jako:

„Systematické šíření sdělení, společenských a kulturních vzorů prostřednictvím prostředků masové informace a propagandy (tisk, rozhlas, televize). Cílem je formovat hodnoty, mínění, postoje a chování v oblasti politické, ekonomické, ideologické a kulturní. Je nástrojem politického boje, řízení, reklamy.“

Jiní autoři používají členění na **osobní** a **neosobní komunikaci**. Například Štensová (2009) do **osobní komunikace** zařazuje *programy osobního prodeje, řízení prodeje a kontroly*, do **neosobní** pak *reklamní programy, programy podpory prodeje a public relations*.

2.2.4 Druhy komunikace

V literaturách existují různá členění druhů komunikace, například *vertikální* (od shora dolů) a *horizontální* (ve stejné rovině), *jednocestná a dialog*, či *intrapersonální* (sám se sebou) a *interpersonální* (mezi 2 a více lidmi).

Druhy, které však uvádí většina autorů a patří k nejznámějším, jsou verbální a nonverbální. Jako příklad konkrétního rozdělení v rámci těchto dvou složek jsem zvolila pohled autorů Nového a Petzolda (2006), kteří pracují s následujícím členěním:

- a) Verbální komunikace**, kam patří:
 - *Tón hlasu* – důležité je mluvit poutavě, příjemně.
 - *Rychlost řeči* – mluvit klidně a srozumitelně.
 - *Aktivní naslouchání* – reagovat v průběhu rozhovoru, aj.
- b) Neverbální komunikace**, nebo také „*řeč těla*“ zahrnuje:
 - *Oblečení*
 - *Mimika* – výraz obličeje, oční kontakt, aj.
 - *Gesta a gestikulace* – podání rukou, držení těla, aj.

⁵ *Masová komunikace* [online]. c 1996-2009. [cit. 2009-02-01]. <<http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/68757-masova-komunikace>>.

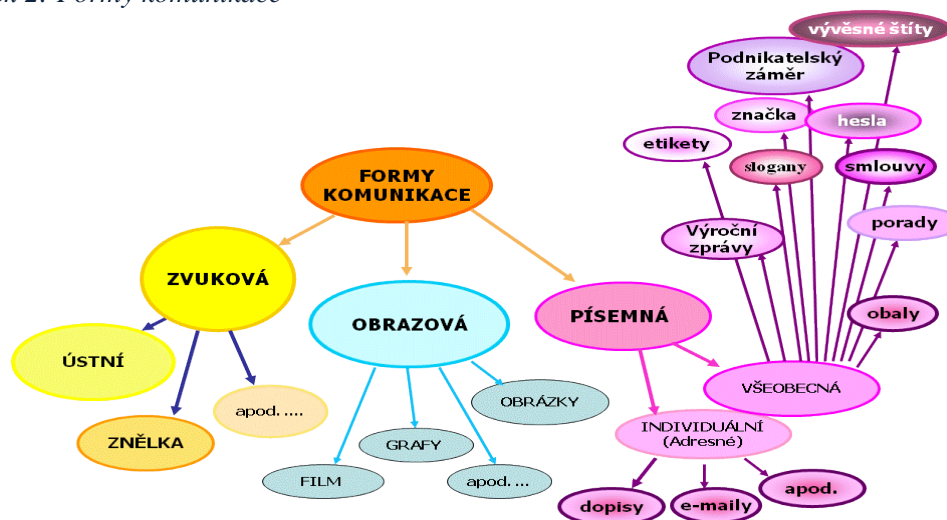
Další autoři pak ještě rozšiřují druh neverbální komunikace o další složky, například o *haptiku* (kontakt hmatem), *proxemiku* (vzdálenost mezi komunikujícími subjekty), *paralingvistiku* (zvuková stránka), *grafologii* (zkoumání rukopisu k vyjádření povahy člověka) aj.

2.2.5 Formy komunikace

Na pojem formy komunikace se názory odborníků v literaturách různí, toto členění tak není jednoznačné. Zatímco někteří autoři za formy komunikace považují členění na verbální a neverbální, např. M. Mikuláščík (*Komunikační dovednosti v praxi*, 2003), tak jiní, např. B. Hurst (*Encyklopedie komunikačních technik*, 1994) rozlišují formu písemné, ústní, obrazové, aj. komunikace.

Možné členění forem komunikace (Bunešová, 2009) tak představuje Obrázek 1.

Obrázek 2: Formy komunikace



Pramen: Bunešová, 2009.

Dle výše uvedeného obrázku se formy komunikace člení dle její zvukové, písemné, obrazové aj. podoby. V rámci písemné formy se rozlišuje individuální a všeobecná komunikace. Zatímco všeobecná komunikace je určena pro širší potřebu nebo vnější veřejnost, individuální (adresná) je zacílena na konkrétního člověka. Písemná komunikace s tímto jediným člověkem tak může být především prostřednictvím dopisů, ať již v papírové či elektronické podobě. Podoba a forma všeobecné komunikace pak závisí do značné míry na cílové skupině, obsahu sdělení a důvodu sdělení. Způsob například prezentace zprávy, podnikatelského záměru či brožury musí být ovlivněn skutečností, komu a proč jsou informace určeny. (Hurst, 1994)

2.3 Komunikace se zákazníkem

2.3.1 Poslouchání a naslouchání

Někteří autoři považují pojmy naslouchání a poslouchání za synonyma. Například Hurst (1994) je považuje za rovnocenné a rozumí jimi takový proces, při kterém člověk vstřebává myšlenky a vytváří si vlastní názor, přičemž samotné vyhodnocení přichází až později.

Další autoři tyto pojmy naopak vnímají za významově odlišné. Například Mikuláščík (2003) charakterizuje **poslouchání** jako součástí komunikace, která zaujímá v komunikačních procesech nejvýznamnější časový prostor. Je to dovednost, kterou se můžeme naučit. Patří k čtyřem základním komunikačním dovednostem (*mluvení, čtení, psaní, poslouchání*). **Naslouchání** je dle něj pak aktivním posloucháním, které je blíže specifikováno níže v textu. Dále tento autor rozlišuje několik **způsobů poslouchání**, z nichž některá uvádím níže v textu.

1. *Aktivní poslouchání*

Jako aktivní posluchač se označuje ten, kdo soustředěně vnímá partnerovo sdělení, reaguje, dává zpětnou vazbu, podporuje, kritizuje. Pokud někdo aktivně naslouchá, snaží se porozumět tomu, kdo se mu svěřuje, kdo mu povídá o svých problémech, dá se to označit také jako **naslouchání**.

2. *Reflektivní a empatické naslouchání*

Jedná se o způsob, jak naslouchat pocitům, porozumět druhému člověku, dávat zpětnou vazbu, či jak reagovat. Je to poslouchání nejen ušima, ale i očima a srdcem.

3. *Poslouchání pro informace*

Představuje nezbytnou součást pracovní činnosti a veškerých interpersonálních vztahů v každodenním životě. Důležité je identifikování hlavní myšlenky, sledování fixačních bodů, které se vztahují k hlavní myšlence.

4. *Kritické poslouchání*

Kritický poslech je určitým vystupňováním poslechu pro informace. Navíc je zde ale zhodnocování toho, co člověk slyší, pochybování o tom, co slyší, s možností namítat, vyvracet, oponovat.

2.3.2 Získávání informací

Příkladem získávání informací v oblasti marketingu, může být skutečnost, kdy firma (marketér) zjišťuje potřeby, přání či požadavky zákazníků, aby je mohl následně vhodným způsobem uspokojit. Jedním z možných způsobů zjišťování informací o zákazníkovi je právě marketingový výzkum. (Horáková, 1992)

Hlavním cílem marketingového výzkumu je tedy poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu. V tomto případě se především jedná o informace o zákazníkovi. Neboť prostřednictvím odpovědí na otázky: „Kdo je zákazník?“, „Kde a co nakupuje?“, „Jak je spokojen s nabídkou?“, či „Jaké jsou jeho potřeby a přání?“ lze dosáhnout lépe připravené nabídky a komunikace se zákazníkem.

Organizace určitého marketingového výzkumu se odvíjí od přesného vymezení cíle. Následuje příprava výzkumu, která spočívá v návrhu a předběžném vypracování postupu vlastního výzkumu. Další fáze je zaměřena na shromažďování potřebných dat, která jsou následně statisticky zpracována. Závěrečnou etapou výzkumu je interpretace získaných výsledků a přijetí určitých doporučení. (Horáková, 1992)

Typy marketingového výzkumu

Marketingový výzkum se v praxi provádí mnoha různými způsoby. Z hlediska formy výzkumu, tedy způsobu sběru informací, se rozlišují dva základní typy shromažďování dat, dva typy marketingového výzkumu – primární a sekundární.

Primární marketingový výzkum se provádí některou z následujících technik, případně jejich střídáním či kombinováním. Podle (Foret, Procházka, Urbánek, 2003) se jedná o techniky: pozorování, dotazování, experiment (fokus).

K nejrozšířenějším technikám kvantitativního i kvalitativního marketingového výzkumu patří **dotazování**. To se uskutečňuje pomocí dotazníků nebo záznamových archů a vhodně zvoleného kontaktu s respondenty. Tento kontakt pak může být osobní, telefonický nebo písemný.

V případě písemného kontaktu se jedná o **dotazník**. Dotazník je souborem různých otázek, uspořádaných v určitém sledu. Je předkládán respondentovi, jehož úlohou je vyjádřit osobní názor ve formě odpovědí na předložené otázky. Při formulaci dotazníku

je třeba věnovat pozornost jeho struktuře a správnému formulování kladených otázek. Špatná formulace nebo chybné sestavení dotazníku mohou získané informace zpochybnit a dosažené výsledky pak nemusí plně odpovídat potřebám a cílům realizovaného marketingového výzkumu. Pro sestavení dotazníku se využívají dva druhy otázek – uzavřené a otevřené. Uzavřené otázky předpokládají omezený počet variant odpovědí, respondent mezi nimi vybírá tu, která je z jeho pohledu ta nejsprávnější. Naopak otázky s otevřeným koncem nechávají prostor pro vlastní formulaci respondentovy odpovědi. (Foret, Stávková, 2003), (Horáková, 1992)

Sekundární marketingový výzkum spočívá ve zpracování dat, získaných z jiných zdrojů, například z literatury, výsledků jiných primárních výzkumů apod., z tak zvaných periferních pamětí. (Foret, Procházka, Urbánek, 2003)

2.3.3 Jednání

Principem úspěšného jednání (Hurst, 2003) by měl být proces „dávat – brát“. Každá strana má své východisko a cíl. Účelem je, aby obě strany dosáhly svého cíle, daly co nejméně a získaly co nejvíce. Avšak aby tento stav ve skutečnosti opravdu nastal, musí docházet ke kompromisu, a to tak, aby byly obě strany spokojené. **Určení tohoto kompromisu je tak skutečným cílem jednání.** Při jednání musí každá strana něco získat a mít pocit, že jednání vedlo k něčemu užitečnému.

Charakteristické rysy jednání

Většina autorů se (Hurst, 2003) shoduje v následujícím výčtu nejdůležitějších rysů jednání: *střet zájmů, společné zájmy* (tj. společná snaha dodržovat oboustranně výhodné dohody), *společný cíl, vzájemná závislost* (tj. pokud jedna ze stran hodlá kdykoli od dohody odstoupit, musí ji druhá strana dát k tomuto kroku svolení), *přátelská výměna názorů, výměna informací, předstírání, manipulace, špatná interpretace, nejistota, podstoupení rizika.*

Průběh jednání

Různí autoři identifikují jednotlivé fáze odlišně, avšak základní princip zůstává stejný. Například v knize B. Hursta (2003) jsou uvedeny přístupy dvou autorů, z nichž jeden autor uvádí následující fáze: *orientační fáze, zaujetí stanoviska, hledání řešení, krize či mrtvý bod, urovnání, zakončení* a druhý tyto: *seznámení se navzájem, vyjádření cílů a*

záměrů, zahájení celého procesu, vyjádření nesouhlasu a konflikt, přehodnocení a kompromis, dohoda na principech nebo ustanoveních. Významově jsou si však tato členění velmi blízká.

Pro vysvětlení jednotlivých fází použiji základní všeobecnou podobu průběhu jednání autorů Pražská a Jindra (2002), kteří pracují s těmito fázemi:

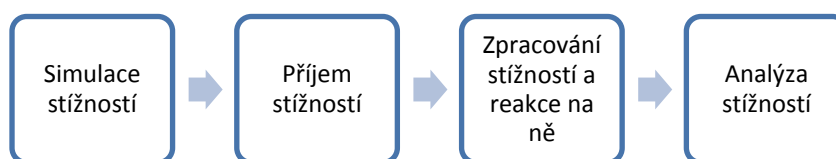
- a) **Příprava na jednání** – tato fáze se odehrává před samotným zahájením jednání, přesto podstatně ovlivňuje jeho průběh. Patří sem získání co nejvíce informací o partnerovi, analýza konkurence, stanovení cíle jednání, příprava dodatečných výhod či jednacích taktik. V rámci této fáze se také uvažuje rozhodování o místě jednání (domácí půda, půda partnera, neutrální půda), stanovení termínu či o volbě vhodného osobního image, které by vhodně reprezentovalo image firmy a bylo blízké partnerovi.
- b) **Otevření jednání** – v této fázi se provádí tzv. „otypování“ obchodních partnerů a získání co nejvíce dalších informací prostřednictvím neformálního rozhovoru. Uvolnění napětí a vytvoření osobního vztahu může následně pomoci překonat i některé sporné body jednání. Po neformálním úvodu obvykle následuje dohoda o proceduře, čase, kompetencích, postupu, či cíli.
- c) **Jádro jednání** – je taktické projednávat nejdříve ty body, které jsou nejméně problematické tak, aby ke konfliktu nedošlo už na začátku jednání. Během jednání je vhodné zdůrazňovat výhody, které firma může poskytnout.
- d) **Zakončení jednání** – závěr jednání by měl být dobře načasován tak, aby nevyvolával pocit nátlaku u partnera a naopak nepůsobil zdlouhavě. Správný čas nastane tehdy, když partner pochopí hodnotu naší nabídky, lze to také rozpoznat z verbálních a neverbálních signálů obchodního partnera. (Pražská, Jindra, 2002)

2.3.4 Řešení reklamací a stížností

Řešení reklamací a stížností má v komunikačním procesu funkci zpětné vazby. Stížnost z pohledu zákazníka tak firmě vyjadřuje například jeho nespokojenost s daným produktem či službou.

Možnou podobu procesu vyřízení stížností dle autorů Nového a Petzolda (2006) znázorňuje Obrázek 3.

Obrázek 3: Proces vyřízení stížností



Pramen: Nový a Petzold, 2006

Pomocí první fáze *Simulace stížností* mají být zákazníci povzbuzeni k tomu, aby firmě sdělili svou nespokojenost, ale také přání a očekávání. Stížnosti, resp. reklamace následně musejí být *přijaty* dobře vyškoleným personálem, *zpracovány* a *vyřešeny* ke spokojenosti zákazníka. Ve fázi *Analýzy stížností* musí být přesně rozebrány důvody stížností a vypracovány návrhy na zamezení dalšího výskytu příčin, vedoucích k určitému druhu stížností. (Nový, Petzold, 2006)

Profesionální vyřízení stížností tak znamená systematické přijímání, zpracování a analýzu stížností zákazníků. Výhody profesionálního vyřízení stížností a reklamací zákazníků (Nový, Petzold, 2006) mohou být například:

1. Snížení nespokojenosti zákazníka a omezení možného odchodu zákazníka ke konkurenci.
2. Zlepšení firemního image.
3. Omezení negativní reklamy.
4. Posílení vazby zákazníka na firmu.

2.3.5 Podniková komunikace

Dle portálu podnikatel.cz⁶ je firemní komunikace:

„Celková komunikace firmy s důležitými cílovými skupinami, která dlouhodobě vytváří a ovlivňuje vnímání firmy jejím okolím (komunikace s vnějším i vnitřním okolím).“

Význam samotné podnikové komunikace, který uvádí B. Hurst (1994), je výstižný a zásadní:

„...Bez komunikace nikdo neporozumí hodnotám a strategii organizace...“

Podnik tak může komunikovat s okolím například prostřednictvím následujících způsobů (Bunešová, 2009):

⁶ *Firemní komunikace* [online]. c 2007-2009. [cit. 2009-02-01]. <<http://www.podnikatel.cz/slovnicek/corporate-communications/>>.

- **Podnikové konstanty** – znak, písmo, vlajky, odznaky,...
- **Služební grafika** – vizitky, obchodní korespondence, interní tisk,...
- **Orientační grafika** – orientace v budovách pomocí „směrovek“,...
- **Promotion** – reklama, podpora prodeje, propagační kampaň,...
- **Zaměstnanci**
- **Doprava** – podniková,...
- **Výrobky a obaly**
- **Interiér, exteriér**
- **Pomůcky a normy**

Dále budou některé tyto oblasti blíže specifikovány.

Podniková identita, image a kultura

Do této oblasti lze z výše uvedeného výčtu zahrnout dle Foreta (2003) podnikové konstanty, služební a orientační grafiku, případně interiér a exteriér.

K definování a charakteristice těchto jednotlivých pojmů využiji přístup M. Foreta (2003).

a) Image podniku

Image je (Foret, 2003) chápána jako *představa, kterou si o určitém podniku vytváří každý jedinec*, a to jak na základě svých osobních zkušeností, tak zejména ze sdělení a informací získaných od jiných osob nebo z médií.

Image organizace se tak (Foret, 2003) pro potřeby empirického zkoumání operacionalizuje do položek jako jsou: *známost firmy, serióznost, profesionalita, výkonnost, úspěšnost, solventnost, důvěryhodnost, tradice, atraktivnost, flexibilita, přístup k zákazníkům, ekologická ohleduplnost, přístup k veřejnosti apod.* Image produktu (značky) pak zahrnuje: *spolehlivost, kvalitu, atraktivnost, cenovou přiměřenost, užitečnost, apod.*

b) Podniková identita

Podniková identita (*corporate identity*) zahrnuje *podnikovou komunikaci uvnitř společnosti ve směru shora dolů*, tj. od vedení podniku k zaměstnancům, *ale také navenek*, kdy se jedná o externí komunikaci z podniku k okolním klíčovým segmentům veřejnosti. (Foret, 2003)

Další podobu možné charakteristiky podnikové identity představuje Obrázek 4.

Obrázek 4: Podniková identita



Pramen: Bunešová, 2009.

Poznámka: Modré šipky představují projev firmy a červené vyjadřují odraz ve vědomí spotřebitelů, zákazníků, veřejnosti.

Podniková identita je (Foret, 2003) vyjádřena celou řadou symbolů, především prostředky *identifikace* (logo), *stability* (udržování hodnot), či *kontroly* (dodržování hodnot) podniku. Hlavními oblastmi podnikových symbolů jsou:

- slovní *symboly* – pozdravy, hesla, legendy, příběhy,
- *jednání či chování* – rituály, pracovní schůzky, školení, porady, oslavy,
- *materiální* – architektura budov, pracovišť, oděvy, statusové symboly⁷.

c) Podniková kultura

Podniková kultura vychází především z konkrétní interní situace, komunikace a vztahů mezi zaměstnanci. *Je souhrnem toho, jak podnik funguje, pracuje, nakolik jsou zaměstnanci zainteresovaní do záměrů a cílů firmy a jak prosazují vypracovanou identitu.* Představuje tedy, jak se daří realizovat v každodenní praxi představy vedoucích pracovníků, ale také v konečném důsledku rozhoduje o nabídce zákazníkům, tj. o úrovni produktu, jeho ceně, distribuci. (Foret, 2003)

Zaměstnanci

Zaměstnanci mají v podnikové komunikaci (Hurst, 1994) významné postavení. Názory zaměstnanců o vedení a politice podniku jsou velmi důležité, neboť toto své vnímání image podniku dále předávají ostatním. Podobné vnímání také určuje jejich chování,

⁷ Statusovými symboly se rozumí umístění, velikost a vybavení vymezeného pracovního místa.

kteře dále ovlivňuje řůzné klienty společnosti. Pokud zaměstnanci nepřemýšlejí a nejednají ve shodě s vedením, vytvářejí o podniku na veřejnosti negativní obraz. Komunikace se zaměstnanci by proto měla být pravdivá, nesmí nikoho vynechávat, a naopak o dění v podniku musí informovat častěji. ***Spokojený zaměstnanec je totiž také nejpravděpodobnější osobou, která bude zdůrazňovat a demonstrovat svou loajalitu vůči firmě.***

Výrobky a obaly

Marketing (Hurst, 1994) vyžaduje komunikaci mezi podnikem a vnějším okolím kvůli například představení produktu novým potenciálním či stávajícím zákazníkům, průzkumu možností nových produktů či zjištění ohlasu na nové produkty. ***Pokud veřejnost z nějakého důvodu nepřijme nabízený produkt, nepřijme tím tak odkaz společnosti.***

Význam obalu (Hurst, 1994) výrobku spočívá v tom, že *zákazník jím je při prvním nákupu upoutám*. Mezi obalem a identitou společnosti existuje velká podobnost. Společnost si určí svou identitu a pak s ní seznámí veřejnost. ***Image, pro které se společnost rozhodne, je vidět právě na obalech, které používá.***

Promotion

Synonymy promotion či propagační mix se charakterizuje (Nový a Petzold, 2006) ***jednostranná forma komunikace, prostřednictvím které firma informuje, přesvědčuje nebo připomíná své výrobky, služby, image, myšlenky, místo ve společnosti nebo vliv na společnost.***

V odborných literaturách se můžeme setkat s řůzným členěním propagačního mixu. Jana Nagyová (1994) dělí propagační mix na osobní prodej a neosobní prodej, který zahrnuje reklamu, podporu prodeje a Public relations. Tyto jednotlivé složky představuje přehled, viz Obrázek 5. Někteří autoři však k těmto složkám uvádí ještě ***direct marketing.***

Obrázek 5: Nástroje propagačního mixu

A.	•Reklama
B.	•Podpora prodeje
C.	•Osobní prodej
D.	•Public relations

Pramen: Nagyová, 1994.

A. Reklama

Reklama patří k nejstarším nástrojům ovlivňujících nákupní chování. Slovo „reklama“ vzniklo⁸ z řeckého výrazu „*reklamare*“ neboli „znovu vykřikovat“.

Vymezení tohoto pojmu dle (Kotler, 1998):

„reklama je každá placená forma nepersonální prezentace a podpory myšlenek, výrobků nebo služeb, kterou vykonává identifikovatelný sponzor“.

Tuto myšlenku dále rozvíjí J. Nagyová (1994) ve svém výkladu tohoto pojmu:

„Reklamu lze definovat jako placenou, neosobní komunikaci prostřednictvím různých médií zadávanou podnikatelskými subjekty, neziskovými organizacemi či osobami, které jsou identifikovatelné v reklamním sdělení a jejichž cílem je přesvědčit členy zvláštní skupiny příjemců sdělení – cílovou skupinu.“

Dále dle zákona č. 138/2002 Sb., o regulaci reklamy se reklamou rozumí:

“oznámení, předvedení či jiná prezentace šířené zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb, propagaci ochranné známky“.

Charakteristiky reklamy

Reklama má řadu forem a způsobů použití. Některé její vlastnosti (Kotler, 2001) jsou:

- *Veřejná prezentace* – reklama je veřejný způsob komunikace
- *Účinnost* – reklama je pronikavé médium, které prodejci umožňuje zopakovat sdělení mnohokrát za sebou a kupujícímu přijmout a porovnat sdělení několika konkurentů.
- *Znásobená působivost* – reklama dává možnost ztvárnit firmu a její produkty prostřednictvím uměleckého využití tisku, zvuku, barev.
- *Neosobní charakter* – reklama nemůže být stejně přesvědčivá jako například obchodní zástupce firmy; příjemce sdělení na ně nemusí reagovat; reklama je tak monologem pronášeným před publikem, nejedná se tak o dialog s příjemcem sdělení.

⁸ *Historie reklamy* [online]. c 2007. [cit. 2009-02-02]. <<http://www.reklamu.cz/historie.html>>.

Formy reklamy

Reklama může nabývat několika forem, které lze posuzovat z různých hledisek (Hesková, 2001). Například podle hlediska *fáze životního cyklu produktu* se rozlišuje reklama *informativní, přesvědčovací, srovnávací a připomínací*. Podle *kritéria objektu* lze dále dělit reklamu na *výrobovou*, tj. klasická reklama na výrobek nebo službu, která zdůrazňuje přednosti a výhody daného produktu; *institucionální*, která podporuje myšlenku, koncepci, dobré jméno společnosti; *firemní*, tj. nevýrobová reklama; a *sociální*, která se soustředí na řešení společenských problémů. Reklamu lze také rozlišovat *dle způsobu přenosu daného reklamního sdělení*, tedy dle reklamních prostředků. Jedná se tak o *média masová a specifická*. Masová média jsou pak transmisivní (vysílací) – rozhlas a televize, a tisková – výkladní skříně obchodů, tzv. venkovní reklama. V některé literatuře se vyskytuje také členění reklamy *podle kritéria působení na emoce člověka*. Jedná se tak o tzv. *horká a chladná média*. Horká média působí na emoce, jejich přijetí je tak vázáno na expozici, využití obrazu, zvuku, mluveného slova. Právý opak jsou média chladná. Vnímání je zde nezávislé na expozici a omezeně působí na emoce člověka. (Hesková, 2001)

B. Podpora prodeje

Počátky podpory prodeje sahají v literatuře do období třicátých let. V Evropě se objevuje až později, na počátku padesátých let.

Podpora prodeje je (Kotler, 1998) definována jako:

„krátkodobé podněty zaměřené na akvizici⁹ nákupů nebo prodejů výrobků a služeb“.

Lze ji také charakterizovat (Hesková, 2001) jako:

„soubor marketingových aktivit, které přímo podporují nákupní chování spotřebitele a zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků“.

Podpora prodeje se dle (Foret, Procházka, Urbánek, 2003) *zaměřuje na zákazníka, obchodní organizaci, ale i na samotný obchodní personál*. Právě podle vztahu k cílovému zaměření se jednotlivé formy podpory prodeje odlišují.

V rámci komunikace se zákazníkem se tedy uplatňuje především podpora prodeje u zákazníků, nebo také **spotřební podpora prodeje**. Ta může krátkodobě zvýšit objem

⁹ Akvizici se v tomto smyslu rozumí: získání, získávání, přírůstek.

prodeje, případně rozšířit podíl na trhu. Cílem tak může být povzbudit zákazníka, aby si vyzkoušel nový produkt, odlákat ho od konkurence, či odměnit za jeho věrnost – loajalitu. (Hesková, 2001)

Charakteristiky podpory prodeje

Přestože se jednotlivé nástroje podpory prodeje liší, mají (Kotler, 2001) společné tyto přednosti:

- *Komunikace* – získávají si pozornost a zpravidla poskytují informace, které mohou zákazníka dovést k produktu.
- *Stimuly* – obsahují určité výhody nebo přínosy, které pro zákazníka představují spotřebitelskou hodnotu.
- *Výzvy* – obsahují určitý apel, který nás nutí uskutečnit transakci právě teď.

Formy podpory prodeje

Podporu prodeje povzbuzujeme (Foret, Procházka, Urbánek, 2003) u zákazníků *přímými a nepřímými formami*. Mezi přímé patří takové formy, kdy zákazník okamžitě po splnění určitého úkolu – dosažení nákupu požadovaného množství výrobku aj. – obdrží odměnu. Zákazník je tak oceněn bezprostředně po splnění podmínek nákupu. U nepřímých nástrojů zákazník sbírá „doklady“ o nákupu výrobku (razítka na kartu, části obalů aj.) a po předložení určeného množství těchto „dokladů“ získává odměnu.

Prostředky podpory prodeje

K často používaným prostředkům prodeje u zákazníka patří *vzorky* produktu na vyzkoušení (*sampling*), které jsou zdarma či za sníženou cenu. Dále *kupóny*, s kterými zákazník získává při nákupu úsporu nebo náhradu; *prémie*, které představují produkt nabízený zdarma nebo za sníženou cenu jako podnět k nákupu určitých výrobků; *odměny za věrnost*, které se poskytují za pravidelné využívání produktů, např. se jedná o věrnostní karty. Patří sem také *soutěže a výherní loterie*, u nichž má zákazník možnost vyhrát hotovost či nějaký produkt prostřednictvím štěstí, náhodného tahu či výběru, nebo s vynaložením minimálního úsilí (sbírání). Také *veletrhy, výstavy* a jiné prezentace, které umožňují předvést, případně i prodávat, nové produkty veřejnosti. Jedná se také o *rabaty* jako slevy z prodejní ceny, kdy zákazník ihned při nákupu platí nižší cenu. (Foret, Procházka, Urbánek, 2003)

C. Osobní prodej

Osobní prodej je historicky *nejstarší forma přímé komunikace s trhem*. Jedná se o pěstování obchodních vztahů s cílem jednak prodat nějaký produkt, výrobek či službu, a také vytvářet dlouhodobě pozitivní vztahy mezi partnery. Do formy osobní prodej se zahrnují *veškeré formy prodeje, které probíhají prostřednictvím osobních kontaktů*. (Hesková, 2001)

Charakteristiky osobního prodeje

Osobní prodej je (Kotler, 2001) nejefektivnějším nástrojem marketingového mixu v pozdějších stádiích procesu nakupování, zejména při budování silných zákaznických preferencí prostřednictvím přesvědčování. Příčina tkví v tom, že osobní prodej má například ve srovnání s reklamou tři výhody:

- *Osobní kontakt* – osobní prodej umožňuje živý, bezprostřední a vzájemný kontakt mezi dvěma nebo více osobami, kdy každá strana je schopna bezprostředně reagovat na aktivity druhé strany.
- *Kultivace vztahů* – osobní prodej umožňuje kultivovat¹⁰ všechny druhy vztahů počínaje prostým prodejem až po hluboké přátelské vztahy.
- *Reakce* – Osobní prodej utváří příležitost naslouchat kupujícímu a určitou povinnost kupujícího vyslechnout sdělení prodávajícího.

D. Public relations

Nástroj *Public relations* se poprvé začaly používat koncem 19. a 20. století, a to především v tisku. Velký rozmach se pak odehrával v období po první světové válce. Doslovný překlad tohoto pojmu je „*veřejné vztahy*“, což přesně nevyjadřuje jeho význam. Proto se používá spíše jeho originální název v původním znění. (Hesková, 2001)

Public relations je (Nagyová, 1994) *firemní komunikace a vytváření vztahů s různými druhy veřejnosti*. Tato veřejnost zahrnuje zákazníky, dodavatele, akcionáře, vlastní zaměstnance, vládní a správní orgány, obecnou veřejnou a celou společnost, ve které firma operuje.

¹⁰ Kultivací se v tomto smyslu rozumí „zdokonalování“.

Public relations mají za cíl přispět ke zlepšení image a pozice firmy v očích veřejnosti, pouze zprostředkovaně potom ovlivňují vnímání konkrétní nabídky. Nástroje *public relation* však nic nenabízí ani neprodávají, jejich prostřednictvím jsou poskytovány informace, pořádány různé aktivity, od nichž lze předpokládat, že jejich organizování nebo podpora (obvykle finanční) veřejnost osloví a zaujme. (Foret, Procházka, Urbánek, 2003)

Charakteristiky Public relations

Význam *Public relations* je založen (Kotler, 2001) na prvcích:

- *Vysoká věrohodnost* – nové příběhy a programy jsou pro veřejnost často skutečnější a věrohodnější než reklamy.
- *Schopnost zaujmout kupujícího* – zaujme „odpůrce“ prodejců a reklamy.
- *Zdůrazňování důležitosti* – zdůraznění důležitosti firmy nebo produktu.

Funkce Public relations

Public relations tak plní následující funkce (Hesková, 2001):

- *informační funkce*, tj. šíření informací o společnosti dovnitř firmy i jejího okolí,
- *funkce kontaktní*, která udržuje vztahy k důležitým oblastem života společnosti,
- tzv. *funkce image*, tedy budování představy o firmě,
- *funkce stabilizační*, v rámci níž se jedná o prezentaci postavení firmy na trhu,
- *funkce harmonizační* (také koordinační), jejichž snahou je harmonizace vztahů mezi podnikohospodářskými a celospolečenskými zájmy,
- *funkce lobbistická* (tzv. zastupování zájmů), tj. zastupování a prezentace názorů organizace při jednáních se zákonodárci a politiky, získávání nebo předávání informací.

Z těchto funkcí vyplývají zřejmé aktivity oblasti *public relations*. Základem je (Foret, Procházka, Urbánek, 2003) **aktivní publicita** v podobě tiskových zpráv, konferencí, interview ve sdělovacích prostředcích, dále **organizování událostí** jako např. předvedení nového produktu, udělení významného ocenění, oslavy výročí založení podniku. Jedná se ale také o **lobbying**, **spozoring**¹¹ kulturních, sportovních či sociálních aktivit, nebo

¹¹ Sponzoringem se rozumí plánování, organizace, realizace a kontrola všech aktivit spojených s poskytováním peněžních nebo věcných prostředků či služeb pro různé subjekty v oblasti sportu, kultury či sociální sféry. Sponzorování funguje na principu služby a protislužby, pokud tomu tak není, jedná se o dar.

také o reklamu organizace, kdy jde o spojení reklamy a public relations, které je zaměřeno na samotnou společnost, nikoli na její produkt s cílem udržení a zlepšení goodwillu, reputace či image této firmy.

3 Metodika a hypotézy

3.1 Metodika a metody

Metodika

Východiskem pro praktickou část této práce je charakteristika společnosti Monekon spol. s r.o. a analýza jejího současného stavu. Charakteristika společnosti tak bude sloužit zejména jako její představení, bude obsahovat informace například o jejím sídle, předmětu podnikání, organizační struktuře, historii, současné vizi a poslání, či finanční situaci. V rámci analýzy současného stavu se budu blíže zabývat její personalistikou, zákazníky, dodavateli či konkurenty. Rovněž bude představen produkt společnosti v podobě současné nabídky služeb, jejich cen a místa poskytování.

Další analyzovanou oblastí bude komunikace ve společnosti, rozebrány budou její cíle, cesty, druhy či formy. Následovat bude rozbor komunikace s jejími zákazníky, který se bude věnovat naslouchání, způsobu získávání informací od klientů, průběhu jednání, řešení případných problémů a stížností.

Součástí analytické části práce bude také realizace dotazníkového šetření, včetně statistického a grafického vyjádření. Důraz zde bude kladen zejména na oblast vnímání rozšíření nabídky služeb, konkurence a jejich cen či dostupnosti sídla klienty.

V rámci syntetické části budou následně tyto výstupy, z provedené analýzy a dotazníkového šetření, zhodnoceny.

Výstupy ze syntetické části tak budou dále sloužit jako východiska pro vlastní návrhy řešení dané situace. Vhodnost těchto návrhů bude ověřena rovněž z hlediska finančního. Vyústěním tak bude doporučení neoptimálnějšího řešení a časový plán realizace.

Metody

V praktické části této práce bude použita *klasifikační analýza* pro rozbor současného stavu společnosti Monekon, zejména konkurence. Tyto jednotlivé poznatky budou následně shrnuty pomocí *syntézy*. Pro lepší pochopení fungování společnosti, především její komunikace, bude sloužit *jednodenní pobyt ve společnosti Monekon spol. s r.o.*

3.2 Hypotézy

Vzhledem k tomu, že jako stěžejní zdroj informací budou sloužit analýza prostředí společnosti, zejména její konkurence, a dotazníkové šetření provedené mezi stávajícími klienty, se budou hypotézy vztahovat především k těmto oblastem.

- A. *Vzhledem k silnému konkurenčnímu prostředí je vhodné, aby společnost posílila své tržní postavení rozšířením nabídky služeb.*
- B. *Noví klienti využívají méně služeb z nabídky společnosti než ti dlouholetí, důvodem je dlouhodobý proces vzájemného poznávání a získání důvěry.*
- C. *Většina klientů nemá problém s dostupností k sídlu společnosti, z důvodu jeho blízkosti k centru města.*
- D. *Vzhledem k obecně rostoucím požadavkům zákazníků má většina klientů zájem o rozšířenou nabídku služeb společnosti.*
- E. *Individuální přístup je vhodným způsobem jak působit na klienty a budovat jejich loajalitu.*

4 Charakteristika společnosti Monekon spol. s r.o.

Před vlastní analýzou současného stavu společnosti považují za vhodné společnost Monekon spol. s r.o. nejdříve stručně představit a charakterizovat. K tomuto účelu bude sloužit tato kapitola.

Společnost Monekon spol. s r.o. patří do tzv. *mikropodniků* (tj. do 9 zaměstnanců dle Evropského statistického úřadu EUROSTAT). Pro účely Okresní správy sociálního zabezpečení se vymezuje jako *malá organizace* (tj. méně než dvacet pět zaměstnanců).

4.1.1 Sídlo

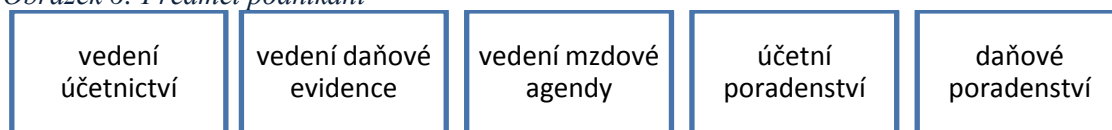
Společnost Monekon spol. s r.o. (dále jen Monekon) sídlí v Jižních Čechách v Českých Budějovicích na adrese U Tří lvů 5, 370 01 České Budějovice.

Pronajaté kancelářské prostory se nachází v blízkosti centra města, nedaleko úřadů státní správy. Velikost vnějšího přístupového prostoru je omezená, a to především vzhledem k lokalitě sídla. Parkoviště a stání pro dopravní prostředky klientů je řešeno možností podélného parkování u přilehlé silnice, či využití nedalekého placeného parkoviště města.

4.1.2 Předmět podnikání

Předmět podnikání společnosti Monekon představuje Obrázek 6.

Obrázek 6: Předmět podnikání



Pramen: vlastní zpracování

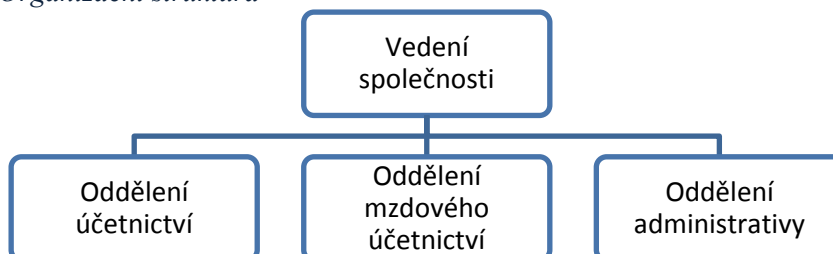
4.1.3 Historie společnosti

Společnost Monekon vznikla **18. dubna roku 1997**, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku. U jejího založení a vzniku stáli společníci Ing. Jiří Janda a Monika Jandová, kteří působí ve společnosti dodnes. Ve svých začátcích měla společnost jen několik klientů. V současné době využívá služeb společnosti přes devět set klientů.

4.1.4 Organizační struktura

Společnost Monekon nemá podobu organizační struktury zpracovanou v písemné podobě, proto jsem její schéma vytvořila na základě konzultace s vedením společnosti, viz Obrázek 7.

Obrázek 7: Organizační struktura



Pramen: Vlastní zpracování

Vedení společnosti zajišťují její společníci Ing. Jiří Janda a Monika Jandová. Monika Jandová je zároveň daňovým poradcem a zajišťuje službu daňového poradenství. Jednotlivá oddělení, která se rozlišují, jsou oddělení účetnictví, mzdového účetnictví a administrativy. Služby zpracování účetnictví, daňové evidence, účetní poradenství poskytují zaměstnanci oddělení účetnictví. Vedení mzdové agendy zajišťují zaměstnanci oddělení mzdového účetnictví. Administrativní záležitosti má na starost zaměstnanec oddělení administrativy.

4.1.5 Současná vize, poslání společnosti

Společnost Monekon nemá vyjádření její vize, poslání, cíle či strategie v písemné podobě, proto následující formulace těchto pojmů byla vytvořena na základě konzultace s vedením společnosti.

Vize

„Náš zákazník je pro nás vždy na prvním místě.“

Poslání

„Jsme firma, která se svým zákazníkům poskytuje odborné a kvalitní služby z daňové a účetní oblasti.“

Cíl

„Přijetí kvalifikovaných pracovních sil do konce kalendářního roku 1999.“

Strategie

„Umístění inzerátu na internetové stránky a uskutečnění výběrového řízení na pozice účetní a mzdová účetní v průběhu roku 1998 a 1999.“

4.1.6 Přístup k zákazníkům společnosti

Pro společnost Monekon je zákazník vždy na prvním místě. Důraz proto klade především na spokojenost svého zákazníka. Předmětem jejího zájmu je tak maximální uspokojení potřeb a přání zákazníků. Těmto skutečnostem také přizpůsobuje veškeré své činnosti.

Ideologie vedení společnosti spočívá v tvrzení, že

čím lépe společnost komunikuje se svými zákazníky, tím lepší má představu o jejich potřebách a přání, které tím lépe dokáže uspokojit a tím spíše tak získat spokojené klienty.

Spokojení zákazníci se společností lépe spolupracují, vytváří přátelské vztahy a stávají se jejími loajálními zákazníky, kteří rozšiřují svou pozitivní zkušenost se společností formou doporučení svým známým, projevují větší sklon k věrnosti a jsou také méně cenově citliví.

Při komunikaci s klienty Monekon preferuje zejména individuální a osobní přístup, a to na úrovni přátelských vztahů. Svou vizi chce naplnit nastavením vhodné a efektivní komunikace s klienty, tj. zjištěním jejich potřeb, požadavků, přání a snahou o jejich maximální uspokojení prostřednictvím individuálně přizpůsobené nabídky služeb.

4.1.7 Finanční situace společnosti

Představu o finanční situaci společnosti lze získat (Interní materiály firmy) z přehledu meziročního měsíčního srovnání hospodářského výsledku za období roku 2003 až 2007, což představuje tabulka a graf, viz Příloha 3. Tabulka zde zachycuje také celkovou a průměrnou sumu těchto údajů. Z grafu je patrný celkový rostoucí vývoj hospodářského výsledku společnosti. Měsíční průměr výsledku hospodaření má rostoucí tendenci se zápornými výkyvy na konci kalendářního roku, což je odrazem vývoje nákladů, a to s ohledem na optimalizaci daňové povinnosti společnosti. **Celková finanční situace společnosti je tedy velmi dobrá a vykazuje rostoucí tendenci.**

Vývoj účetní činnosti a daňového poradenství v rámci České republiky je dle údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) poměrně stabilní, bez výrazných meziročních kolísání v tržbách za tyto služby, viz Příloha 5. *Pro společnost Monekon to znamená předpoklad stabilní existence a budoucího růstu.*

5 Analýza současného stavu společnosti

5.1 Společnost Monekon

5.1.1 Personalistika společnosti

Ve společnosti Monekon pracuje **8 zaměstnanců**, 2 ředitelé, 4 účetní, 1 mzdová účetní a 1 administrativní pracovnice.

Členění zaměstnanců

Na základě informací od vedení společnosti a interních materiálů jsem rozdělila zaměstnance dle kvalifikace, věku a pohlaví.

Dle kvalifikace

Požadavkem pro přijetí nové pracovní síly je především její odborná kvalifikace. Uchazeči o místo v Monekonu tak musejí mít ukončenou střední či vysokou školu ekonomického směru, v případě vzdělání jiného zaměření je požadována praxe v oboru. Při výběru zaměstnanců se kromě jejich odborné kvalifikace hodnotí také jejich schopnosti a vlastnosti, tj. například komunikační schopnosti pro zajištění příjemného vystupování a jednání s klienty, dále zodpovědnost či pečlivost.

Přehled kvalifikace jednotlivých zaměstnanců společnosti shrnuje Tabulka 2.

Tabulka 2: Kvalifikace zaměstnanců

Vzdělání	Počet zaměstnanců
Vysoká škola ekonomického směru	1
Střední škola ekonomického směru	5
Střední škola neekonomického směru	1
Další kvalifikace	
Daňový poradce	1

Pramen: Vlastní zpracování

Další vzdělávání zaměstnanců během působení ve společnosti je v této oblasti nezbytné. Zajištěno je odbornou literaturou, školením prostřednictvím vedení či vzdělávacích kurzů.

Dle věku

Rozdělení zaměstnanců dle věku představuje Tabulka 3.

Tabulka 3: Věková struktura zaměstnanců

Věková kategorie	Počet zaměstnanců
do 29	2
30 - 55	6
nad 55	0

Pramen: vlastní zpracování

Dle pohlaví

Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví představuje Tabulka 4.

Tabulka 4: Pohlaví zaměstnanců

Pohlaví	Počet zaměstnanců
Muž	1
Žena	7

Pramen: vlastní zpracování

Pracovní doba

Délka pracovní doby je osm hodin. Pracovní vytíženost zaměstnanců se však odvíjí především od zákonem stanovených termínů a požadavků¹². V určitých obdobích se tak pracovní vytíženost zaměstnanců zvyšuje a vyvolává potřebu práce přesčas. Tato skutečnost je však zaměstnancům kompenzována finančními odměnami a sníženými pracovními nároky zejména v měsíci srpnu.

Pracovní vytíženost účetních

Důsledkem příznivého vývoje společnosti a nárůstu počtu jejích klientů při neměnném stavu zaměstnanců je zvýšení jejich pracovní vytíženosti, především v určitém období kalendářního roku. Na základě konzultace s manažerkou společnosti, která mi poskytla potřebné informace, jsem vytvořila tabulku vyjadřující **pracovní vytíženost jednotlivých účetních** v Monekonu, za rok 2007, zachycenou pomocí tzv. *účetních řádků*, které sleduje účetní program u každého klienta, viz Tabulka 5. Tyto tzv. účetní řádky se však mohou evidovat pouze u klientů, pro které se zpracovává účetnictví, nikoli daňová evidence, což se rovněž musí při vyhodnocování zohlednit, stejně jako fakt, že nejsou zahrnuty také další poskytované služby (zpracování daňových přiznání, účetní a daňové poradenství). Nezbytné je rovněž uvažovat náročnost zpracování dokladů u jednotlivých klientů.

Tabulka 5: Pracovní vytíženost účetních

	Účetní 1	Účetní 2	Účetní 3	Účetní 4
Počet účetních řádků	134 678	109 613	88 400	98 000

Pramen: Interní materiály společnosti

Označení „Účetní 1“ až „Účetní 4“ v tabulce představuje jednotlivé účetní pracující ve společnosti.

¹² Do konce měsíce ledna je povinnost zpracovat silniční daňové přiznání a daňové přiznání k dani z nemovitosti, do 25. dne měsíce ledna, dubna, července, října, čtvrtletní daňové přiznání k dani z přidané hodnoty, do 20. února vyúčtování daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti a z funkčních požitků a vyúčtování srážkové daně, do konce března popř. června pak daňové přiznání k dani z příjmu fyzických a právnických osob.

Průměrný roční stav počtu účetních řádků by se dle manažerky společnosti měl pohybovat kolem hodnoty 100 000. Je tedy zřejmé, že pracovní vytíženost účetních je poměrně velká, obzvláště u účetní 1 a 2.

5.1.2 Klienti společnosti

Počet stávajících zákazníků je v současné době 928.

Členění klientů

Na základě konzultace s vedením Monekonu jsem provedla rozbor stávajících klientů, a to jejich velikosti dle počtu zaměstnanců, geografického hlediska a předmětu podnikání.

Dle velikosti

Pro členění klientů společnosti dle velikosti jsem použila kritéria Evropského statistického úřadu (EUROSTAT), viz Tabulka 6.

Tabulka 6: Členění klientů společnosti dle velikosti (počtu zaměstnanců)

Velikost podniku	Mikropodnik	Malá	Středně velká	Velká	Celkem klientů
Počet zaměstnanců	0 - 9	10 – 49	50 - 249	Nad 250	
Počet klientů	243	372	313	0	928

Pramen: vlastní zpracování

Dle geografického hlediska

Pro rozdělení klientů společnosti podle geografického hlediska jsem v rámci města České Budějovice využila jednotlivá katastrální území. Jak toto členění vypadá, ukazuje Tabulka 7.

Tabulka 7: Členění klientů společnosti dle geografického hlediska

Geografické území		Počet klientů
České Budějovice	Katastrální území	876
	České Budějovice 1	62
	České Budějovice 2	13
	České Budějovice 3	137
	České Budějovice 4	112
	České Budějovice 5	173
	České Budějovice 6	82
	České Budějovice 7	131
	České Vrbné	79
	Haklovy Dvory	54
	Třebotovice	18
Kaliště	15	
Mimo České Budějovice		52
Celkem klientů		928

Pramen: vlastní zpracování

Dle předmětu podnikání

Služby jsou poskytovány *širokému okruhu klientů s rozmanitým předmětem podnikání*, proto rozdělení klientů dle podnikatelské činnosti či odvětví je bezpředmětné.

Jedná se například o oblasti stavebnictví, výroby, pojišťovnictví, strojírenství, gastronomie, zprostředkování nákupu a prodeje, dále to jsou modelingové a reklamní agentury, automobilové bazary, autodopravy, úklidové firmy, zlatnictví, televizní společnosti, rozhlasová rádia, realitní kanceláře a jiné. Při takto širokém záběru podnikatelské činnosti klientů je potřeba ze svého zájmu vyloučit určité subjekty. Proto *společnost nepřijímá bytová družstva, společnosti se zahraniční účastí či investující do cenných papírů a společnosti, jejichž předmět podnikání se týká zemědělství*. Tyto formy podnikání vyžadují specifický přístup ze strany zaměstnanců a starat se o takový rozsah podnikatelských subjektů by bylo při současných podmínkách společnosti náročné. Přestože se společnost soustředí spíše na stávající zákazníky, každoročně přijme několik málo klientů, a to především na osobní doporučení, které často směřuje od stávajících zákazníků.

Vývoj přírůstku nových zákazníků společnosti jsem shrnula do tabulky a grafu, viz Příloha 1. **Různorodost předmětu podnikání jednotlivých klientů** je patrná ze Seznamu klientů (Interní materiály společnosti). Na ukázkou jsem zpracovala výtah z tohoto seznamu pro rok 2005, viz opět Příloha 1.

5.1.3 Dodavatelé společnosti

Okruh dodavatelů Monekonu je poměrně úzký. Jedná se především o několik firem, které společnosti dodávají *nejčastěji potřeby k běžnému dennímu provozu*. Za rok 2007 bylo těchto dodavatelů (Interní materiály společnosti) zhruba 89. Jací dodavatelé to například jsou a jaké jsou jejich bilanční údaje, to je obsaženo v **žebříčku dodavatelů dle počtu a výše odběrů za rok 2007**, viz Příloha 6.

5.1.4 Konkurenti společnosti

Analýzu konkurence jsem prováděla na základě evidence firem portálu Seznam.cz, jednoho z největších portálů v České republice. Dle tohoto zdroje existuje v Českých Budějovicích a okolí asi 131¹³ konkurenčních podnikatelských subjektů.

Podnikatelská činnost

Ze 131 konkurujících subjektů přibližně 67 z nich poskytuje služby z oblasti vedení účetnictví, daňové evidence, účetního a daňového poradenství, mají tedy stejný či obdobný rozsah podnikatelské činnosti jako Monekon. Ke službám z výše uvedené oblasti poskytuje 16 subjektů navíc audit, 20 subjektů ekonomicko-organizační poradenství, 19 subjektů finanční poradenství a 9 subjektů ostatní služby (například poradenské služby při zakládání, fúzi a transformaci podniků, právní služby či oceňování majetku). Přehled těchto informací shrnuje Tabulka 8.

Tabulka 8: Podnikatelská činnost konkurence

Podnikatelská činnost konkurence vs. Monekon	Poskytované služby	Počet konkurujících subjektů
Stejná	účetnictví, daňové poradenství, účetní a daňové poradenství	67
Jiná	audit	16
	ekonomicko-organizační poradenství	20
	finanční poradenství	19
	ostatní služby	9
	<i>celkem</i>	64
Celkem		131

Pramen: vlastní zpracování

Podnikatelských subjektů, které navíc poskytují nějakou další službu, kromě výše zmíněných služeb nabízených společnostmi Monekon, existuje asi 64, tj. **téměř polovina všech konkurujících subjektů společnosti Monekon nabízí svým zákazníkům nějakou další službu kromě vedení účetnictví a účetního a daňového poradenství.**

Ceny

Většina podnikatelských subjektů nezveřejňuje informace o cenách svých služeb, proto jsem pracovala pouze s dostupnými informacemi, převážně ze zdrojů jejich internetových stránek. Ze 131 konkurujících subjektů jsem tak našla informace o cenách u 23 z nich. Vzhledem k tomu, že tyto subjekty poskytují odlišnou nabídku služeb a

¹³ Stav k 20. 10. 2008.

ceny mají často stanoveny individuálně, vycházela jsem pro objektivní srovnání z cen za účetní poradenství, která uváděla většina těchto firem. Výsledky tohoto průzkumu shrnuje Tabulka 9.

Tabulka 9: Ceny u konkurence

Cenové rozpětí služby	Počet konkurujících subjektů
300 Kč a méně	1
300 – 500 Kč	12
501 Kč a více	10

Pramen: vlastní zpracování

Místo poskytování služeb

Z internetových stránek jednotlivých subjektů jsem zjistila, že služby poskytují v sídle firmy či přímo v sídle svého klienta. Konkrétní poměr poskytování služeb v sídle konkurujícího subjektu a v sídle jeho klienta se mi však nepodařil získat.

Největší konkurenti

Za jednoho ze svých největších konkurentů považuje vedení Monekonu společnost **ICARO Consulting s.r.o.**, která působí na trhu účetního a daňového poradenství od roku 1997, tedy stejně dlouho jako společnost Monekon. Kromě vedení účetnictví, daňové evidence, účetního a daňového poradenství poskytuje také služby v oblasti zakládání a přeměn společností, koupě, prodeje a nájmu podniků či zpracování finanční analýzy. Klienti této společnosti mohou také prostřednictvím internetových stránek využívat pomůcky jako daňové kalendáře na aktuální rok, mzdovou kalkulačku, kurzovní lístek, přehled o sazbách daní či výpočet finančního zdraví. Ceny za nabízené služby jsou však vyšší než ceny, za které poskytuje služby společnost Monekon

K největším konkurentům společnosti patří také společnost **Alivio s.r.o.**, působící na trhu od roku 1995. Na rozdíl od společnosti Monekon nabízí navíc auditorské služby, správu a likvidaci společností a zavedení kontrolingového systému řízení. Všechny služby poskytuje rovněž v anglickém či německém jazyce. Ve srovnání se společností Monekon jsou však ceny za stejné služby této společnosti vyšší.

5.2 Produkt

Základní službou je **vedení účetnictví a daňové evidence, daňové a účetní poradenství**. Dále Monekon poskytuje svým klientům službu **vedení mzdové a personální agendy**. Doplnkovou službu tvoří **zastupování klienta na kontrolách a úřadech**.

Výstupem činností společnosti je tedy kompletní účetnictví, včetně účetní závěrky a daňového přiznání, samozřejmě vše v souladu s platnými zákony. Společnost dále zpracovává mzdovou a personální agendu, kdy zajišťuje kompletní servis od návrhu pracovní smlouvy, přes vedení personální a mzdové agendy až po účast na případných kontrolách státních orgánů či zdravotních pojišťoven. Součástí služby zpracování mezd je také přihlašování a odhlašování zaměstnanců k sociálnímu a zdravotnímu pojištění, vyhotovení evidenčních listů důchodového pojištění, zápočtových listů, sepsání předstihových řízení u starobních důchodců, výpočet úrazového pojištění, vyhotovení výplatních pásek, rekapitulace mezd, příkazů k úhradě a dalších dokumentů podle potřeb klienta.

Dalšími poskytovanými službami je **zpracování jednotlivých daňových přiznání a výkazů**, jako jsou přiznání k DPH, k silniční dani, vyúčtování daně ze závislé činnosti, oznamovací povinnost aj.

5.2.1 Cena

Pro stanovení cen je ve společnosti určena **jednotka času hodina**, která představuje skutečně strávený čas na projektu, tedy ocenění jednotky práce. Využití má především u drobnějších konzultací. **Časový honorář se ve společnosti využívá v kombinaci s honorářem stanoveným celkovou cenou**, který představuje odměnu jednorázově za celý projekt. Uplatňuje se například při zpracování silničního daňového přiznání či přiznání k dani z nemovitosti, tedy u tzv. uzavřených problémů, kde jejich příčiny lze relativně snadno odstranit.

Cena služeb je obecně při vedení účetnictví určena cenou za řádek, a to 10 Kč u účetnictví a 15 Kč u daňové evidence, za zpracování daňového přiznání 1000 Kč, za zpracování mezd u malých organizací 100 Kč a 200 Kč u velkých organizací, účetní a daňová konzultace pak 500 Kč za hodinu. Přehled produktů a jejich cen shrnuje

Tabulka 10. Cena za služby je však většinou stanovována spíše individuálně vzhledem k náročnosti a rozsahu zpracovávaného materiálu, a také s ohledem na konkrétního zákazníka.

Tabulka 10: Ceník nabízených služeb

Služba	Cena
Vedení účetnictví	10 Kč / 1 účetní řádek
Vedení daňové evidence	15 Kč / 1 účetní řádek
Zpracování mezd u mikropodniků a malých podniků	100 Kč
Zpracování mezd u středně velkých podniků	150 Kč
Zpracování mezd u velkých podniků	200 Kč
Účetní poradenství	500 Kč / hod
Daňové poradenství	500 Kč / hod
Zpracování daňového přiznání	1000 Kč

Pramen: vlastní zpracování

5.2.2 Místo

Služby jsou poskytovány klientům, tedy přímo konečným uživatelům. Realizovány jsou v místě sídla společnosti, kam klienti docházejí. V případě velkých společností navštěvují zaměstnanci sídlo klienta, a to za předpokladu, že používají shodný software.

5.3 Komunikace ve společnosti Monekon

5.3.1 Cíle komunikace

Společnost Monekon nemá definované cíle v písemné podobě. Jejich formulaci jsem provedla na základě informací od vedení společnosti.

Obecně cíle komunikace v této společnosti sledují především zájmy samotných klientů a jejich spokojenost. Odvozenými cíly je poskytování kvalitních služeb, zajištění individuálního, flexibilního a přátelského přístupu. Cíle jednotlivých komunikací odehrávající se ve společnosti jsou dále ovlivněny směry konkrétní komunikace, tj. mezi kým se uskutečňuje. Jaké jsou tyto cíle pro jednotlivé směry komunikace, se dozvíme z odstavce Druhy komunikace.

5.3.2 Cesty komunikace

Samotná společnost nemá pro své vlastní potřeby definovány cesty komunikace, které se zde uskutečňují. Jejich rozbor jsem provedla na základě informací od vedení společnosti o průběhu komunikace.

Monekon ke komunikaci s klienty využívá **přímé i nepřímé cesty**. Preferována a také nejčastěji využívána je však komunikace přímá, zejména v podobě tváří v tvář. Tváří v tvář tak komunikuje vedení či zaměstnanci s klienty zejména při jednáních, vyjednáváních, různých setkáních, kde se řeší pracovní otázky, předávají se aktuální informace o legislativních změnách, změnách ve společnosti, aj. Dále tváří v tvář komunikuje také vedení se zaměstnanci, a to za účelem například jejich motivace, vzdělávání, řešení otázek týkající se pracovních podmínek, či v rámci výběrového řízení. Naopak zaměstnanci komunikují tváří v tvář také s vedením zejména při jednáních, například při řešení aktuálních pracovních otázek a vzniklých problémů. Jako prostředníka v přímé komunikaci společnost nejčastěji využívá telefon. Jedná se o tradiční a nejrozšířenější prostředek ke komunikaci, který používají všichni zákazníci, na rozdíl od různých forem interaktivní komunikace přes internet (např. Skype, ICQ). Rozhovory prostřednictvím telefonu slouží ale spíše ke sjednání setkání tváří v tvář.

Z nepřímé komunikace Monekon využívá pouze komunikaci v podobě internetových stránek. Je to dáno zaměřením společnosti na osobní a individuální přístup, který využívá pro naplňování její vize.

5.3.3 Druhy komunikace

Společnost Monekon nemá pro své potřeby definované jednotlivé druhy komunikace. Jejich rozčlenění jsem provedla na základě informací od vedení společnosti a mé osobní pracovní zkušenosti.

Monekon v rámci komunikace ve své společnosti využívá **jak verbální tak neverbální** komunikaci. Vzhledem ke snaze budování přátelských vztahů s klienty, klade při jejich setkání důraz na příjemný a klidný tón hlasu, klidnou a srozumitelnou mluvu, či na aktivní naslouchání. Svou verbální komunikaci doplňuje také neverbální složkou, jedná se zejména o udržení očního kontaktu, zvolení vhodného výrazu obličeje odpovídající aktuální situaci či atmosféře, samozřejmostí je rovněž podání ruky.

Dále komunikace v Monekonu probíhá **ve směru od shora dolů, ze zdola nahoru či ve stejné rovině**. Jedná se tak o komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, zaměstnanci a vedením nebo zaměstnanci či členové vedení mezi sebou. Tyto směry komunikace jsem následovně blíže specifikovala.

Komunikace „zaměstnanec – zákazník“

Vztahy zaměstnanců společnosti s klienty jsou přátelské. Zaměstnanci společnosti poskytují základní a doplňkové služby a jsou klientům kdykoli k dispozici ke konzultaci jejich problémů či dotazů, což se děje osobním, telefonickým kontaktem, či prostřednictvím elektronické pošty. Tímto přístupem se tak klienti stávají tzv. loajálními zákazníky společnosti.

Cílem této komunikace je zajištění spokojenosti zákazníků, především prostřednictvím poskytování kvalitních služeb, individuálního a přátelského přístupu.

Komunikace „vedení – zaměstnanec“

Vztahy mezi vedením a zaměstnanci jsou přátelské, umožňuje to také nízké rozpětí organizační struktury. Přispívá k tomu také dlouholeté působení většiny zaměstnanců u společnosti. Zaměstnanci jsou často motivováni např. finančními odměnami, slovními pochvalami, benefity či pořádáním zajímavých společenských akcí.

Předávání informací se uskutečňuje ve směru vedení podniku, obvykle manažerky společnosti, k jednotlivým zaměstnancům. Zaměstnanci jsou tak informováni o aktuálních změnách, novinkách, které využijí pro svou pracovní činnost, ale také o strategických záležitostech společnosti jako takové.

Tato jednání nemají podobu pravidelně konaných porad, svolávány jsou spíše dle potřeby a aktuálního dění, obvykle ale nejméně jednou za měsíc.

Cílem této komunikace je tedy především zajištění účinného fungování organizační struktury a informování zaměstnanců.

Komunikace „zaměstnanec – vedení“

Komunikace však probíhá i v opačném směru, než je uvedena výše, a to zaměstnanci – vedení. V tomto případě mají jednání podobu předávání informací o průběhu pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců, řešení aktuálních problémů, ať již odborných či osobních, nebo konzultací jednotlivých případů.

Tato komunikace opět nemá podobu pravidelně konaných porad, probíhá dle aktuální potřeby, často je součástí porady organizované vedením společnosti.

Cílem této komunikace je tedy především informování vedení o průběhu pracovní činnosti zaměstnanců.

Komunikace „zákazník – vedení“

Vzhledem k tomu, že manažerka společnosti je zároveň také daňovým poradcem, ocitá se rovněž v přímém styku se zákazníky. Jednání manažerky se zákazníky mají podobu obchodních jednání, kdy se konzultují skutečnosti z daňové oblasti a náročnější problémy z oblasti účetní, či případné stížnosti. Průběh jednání je takový, že klienti si předem domluví schůzku s manažerkou společnosti v dané věci a následně dochází k samotnému jednání. Frekvence těchto konzultací je různá, závisí na charakteru samotné podnikatelské činnosti klienta, řešeného problému či aktuální potřeby.

Cílem tohoto způsobu komunikace je řešení problému a náročnějších situací klientů společnosti.

Komunikace „vedení – zákazník“

Tento způsob komunikace není příliš častý. Vedení společnosti si sjednává s jednotlivými zákazníky schůzku v případě, kdy je informuje především o strategických změnách ve společnosti, které se jich dotýkají. Jedná se tak zejména o vznik případné potřeby změnit některé skutečnosti ve smluvním ujednání, tj. např. změna cen, platebních podmínek.

Cílem této komunikace je především informování zákazníků ze strany vedení.

5.3.4 Formy komunikace

Společnost Monekon uplatňuje zejména komunikaci **ústní a písemnou**. Důraz však klade především na ústní komunikaci. Ta probíhá v rámci všech směrů komunikace, které ve společnosti probíhají, například se jedná o komunikaci mezi zákazníky a zaměstnanci či vedením, dále mezi zaměstnanci a vedením, či naopak. Ústní komunikace tak má podobu především jednání a konzultací. Uskutečňována je zde v rámci přímé komunikace, a to tváří v tvář či prostřednictvím telefonu.

Písemná komunikace je realizována jako individuální, cílená jednotlivým klientům společnosti, a všeobecná, určená širokému okruhu klientů. Písemná všeobecná komunikace se využívá ve společnosti například k oznámení změn ve společnosti, které se dávají na vědomí všech klientům. Individuální komunikace je naopak využívána při řešení či oznámení skutečností konkrétnímu klientovi.

5.4 Komunikace se zákazníkem společnosti Monekon

5.4.1 Naslouchání

Pro společnost Monekon je naslouchání významným prostředkem, jak navázat komunikaci se zákazníkem a podporovat budování pozitivních vztahů. Díky aktivnímu a empatickému naslouchání společnost své klienty lépe poznává, stejně tak jako jejich přání či potřeby.

5.4.2 Získávání informací

Společnost Monekon usiluje o spokojené zákazníky. Odpovědi na otázky týkající se spokojenosti zákazníků, jejich potřeb a požadavků zjišťuje prostřednictvím realizace marketingového výzkumu. V rámci tohoto výzkumu tak uplatňuje dotazníkové šetření, a to ve formě písemné a tváří v tvář. Využívá tedy kvantitativních metod.

Nejčastěji používaným způsobem je tváří v tvář, který probíhá obvykle při jednáních a různých setkání s klienty, kdy se zaměstnanci klientů dotazují na předem zvolené otázky. Díky dobrým vztahům s klienty probíhá toto dotazování spíše formou přátelské konverzace. Písemné dotazníkové šetření v podobě dotazníku využívá k získávání informací a názorů klientů související s nějakou strategicky významnou změnou, o jejíž realizaci Monekon uvažuje. V historii společnosti tento výzkum proběhl jen jednou a to krátce po jejím vzniku, kdy tímto způsobem získala informace o složení nabídky služeb, jejich cenách apod.

5.4.3 Jednání

Jednání ve společnosti probíhají mezi vedením a klienty či dodavateli, také mezi zaměstnanci a klienty, a to dle náročnosti konzultovaných problémů. Samotná jednání se uskutečňují ve většině případů v sídle společnosti, výjimečně také v sídle klienta. Vzhledem k tomu, že společnost zastupuje některé své klienty také před úřady státní

správy, probíhají jednání také mezi vedením a určenými pracovníky těchto úřadů. Tato jednání probíhají opět buď v sídle společnosti či na úřadech státní správy.

Za účelem bližší analýzy jednání ve společnosti, kdy jsem strávila v Monekonu jeden den, *jsem se účastnila probíhajících jednání s manažerkou společnosti*. Uskutečnila se čtyři jednání, přičemž veškerá tato jednání probíhala tváří v tvář. Jedno jednání bylo s pracovníkem finančního úřadu a zbylá s klienty. **Jaké fáze se v průběhu těchto dvou typů jednání uskutečnily**, zobrazuje následující přehled, viz Obrázek 8.

Obrázek 8: Fáze uskutečněných jednání



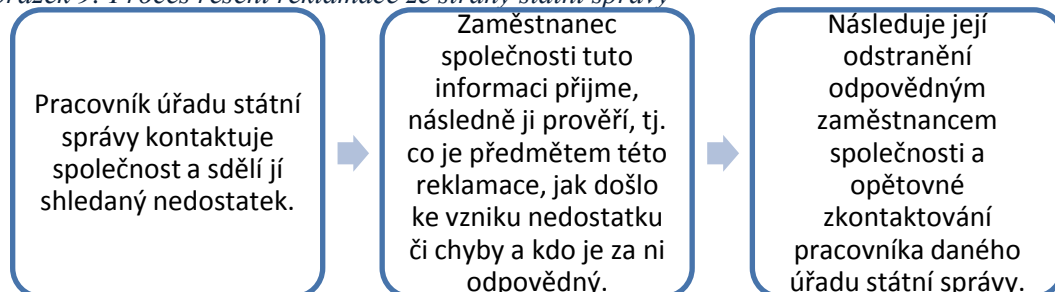
Pramen: vlastní zpracování

Cílem vedení či zaměstnanců společnosti při těchto jednání je najít vždy kompromis mezi představou klienta a pracovníka státní správy tak, aby výsledek byl v souladu se zákonem a zájmy klienta.

5.4.4 Řešení reklamací a stížností

Při řešení reklamací a stížností se ve společnosti obecně dodržuje doporučený postup, viz literární rešerše práce. Nejčastější reklamace společnosti pochází ze strany úřadů státní správy. Důvodem je například nedostatečně či chybně vyplnění formulář z oblasti daňové správy. **Postup jedné uskutečněné reklamace, které jsem se účastnila, má následující podobu**, viz Obrázek 9.

Obrázek 9: Proces řešení reklamace ze strany státní správy



Pramen: vlastní zpracování

5.4.5 Podniková komunikace

Způsoby, kterými společnost Monekon komunikuje se svým okolím, představuje Obrázek 10.

Obrázek 10: Způsoby podnikové komunikace



Pramen: vlastní zpracování

5.4.6 Promotion společnosti

Vzhledem k vizi společnosti je její snahou vytvářet, rozvíjet a udržovat pozitivní vztahy se svými klienty, jejich spokojenost. Tento aspekt se odráží také v nastavení promotion společnosti.

Ke své prezentaci Monekon využívá **internetové stránky** obsahující nabídku poskytovaných služeb a kontaktní údaje. Dále sestavuje **individualizované balíčky služeb** pro jednotlivé klienty, které jsou tím více cenově výhodné, čím více služeb klienti Monekonu využívají.

Ostatní nástroje promotion Monekon nevyužívá. Vzhledem k tomu, že preferuje individuální a osobní přístup ve vztahu s klienty, je její dobré jméno často šířeno především prostřednictvím samotných klientů společnosti a jejich **osobním doporučením**. *Vedení společnosti shledává tento způsob promotion jako nejúčinnější a proto ho upřednostňuje před ostatními nástroji.*

5.5 Dotazníkové šetření

Vzhledem k celkovému vývoji na trhu, intenzitě a charakteru konkurence a obecnému růstu požadavků zákazníků je vhodné provést marketingový výzkum ve společnosti Monekon, který by tak zjišťoval přání, potřeby a požadavky jejich stávajících klientů.

Marketingový výzkum jsem po dohodě s vedením společnosti realizovala písemnou formou dotazníkového šetření. *Při tvorbě dotazníku jsem se tak soustředila především na to, jak klienti Monekonu vnímají oblast rozšíření nabídky služeb, konkurence a jejich cen či dostupnosti sídla.*

Pro tento účel jsem tak vytvořila krátký dotazník, aby tak svým rozsahem případně neodradil od vyplnění dotázané klienty, viz Příloha 2. Po dohodě s vedením jsem sto výtisků tohoto dotazníku nechala k vyplnění ve společnosti po dobu dvou měsíců. Klienti je zde mohli vyplňovat sami či prostřednictvím zaměstnanců společnosti. ***Na konci února jsem tak obdržela sedmdesát tři vyplněných dotazníků, na jejichž základě jsem získala následující reprezentativní vzorek.***

5.5.1 Výsledky dotazníkového šetření

Profil dotazovaných klientů zjišťovaly v dotazníku následující první dvě otázky.

U **první otázky** vedení daňové evidence neoznačil nikdo z dotazovaných, naopak všichni dotazovaní označili vedení účetnictví a s výjimkou jednoho dotazovaného také zpracování daňového přiznání. 49 klientů využívá dále ještě zpracování mezd a 53 daňové poradenství. Procentuální vyjádření zobrazuje graf Služby využívané klienty, viz Příloha 4. Z těchto odpovědí je patrné, že ***více klientů využívá služby vedení účetnictví spíše než daňovou evidenci a více než polovina z dotazovaných využívá navíc také daňové poradenství.***

U **druhé otázky** odpověď „1 rok a méně“ označil pouze jeden z dotazovaných klientů. Dva až pět let označilo 23 dotazovaných a pět a více let 49 z dotázaných klientů, viz graf Doba klientů u společnosti, Příloha 4. ***Lze tedy konstatovat, že převažují dlouholetí klienti.***

Spokojenost klientů se službami společnosti jsem zjišťovala prostřednictvím následujících třech otázek dotazníku.

Z odpovědí dotázaných na **třetí otázku** lze usoudit, že celkově ***jsou klienti se službami společnosti spokojeni.*** 51 z nich označilo odpověď „ano“ a 22 „spíše ano“, viz graf Spokojenost klientů se službami, Příloha 4.

U odpovědí „spíše ne“ a „ne“ jsem odůvodnění zjišťovala následující, čtvrtou, otevřenou otázkou.

Avšak vzhledem k tomu, že odpověď „spíše ne“ a „ne“ v otázce 3 nezaškrtl žádný z dotázaných klientů, **otázka 4 zůstala nevyplněna.**

Z odpovědí na **pátou otázku** dotazníku vyplývá, že **nejvíce dotazovaných si cení individuálního přístupu a důvěryhodnosti společnosti.** Naopak nejméně klientů dbá na rychlost odvedené práce, viz graf Měřítka spokojenosti klientů, Příloha 4. Tento výsledek tak potvrzuje význam individuálního přístupu ve vztahu ke klientům.

Zájem klientů o rozšířenou nabídku služeb jsem zjišťovala následující **šestou otázkou** dotazníku.

O finanční poradenství má zájem 24 dotázaných klientů, 28 o něm uvažuje výhledově a 21 z dotázaných o něm neuvažuje vůbec. Celkem o tuto službu tedy projevilo zájem 52 dotázaných klientů. Ekonomicko-organizační poradenství chce využívat 10 dotázaných klientů, výhledově 21 dotázaných a zatím o něm neuvažuje 42 klientů. Celkem má o tuto službu tedy zájem 31 klientů. Využít službu vzdálené či sdílené správy účetních agend by v současné době chtělo 27 klientů a stejný počet také výhledově. Služby účetního auditora by v současné době uvítali 2 klienti, 3 pak v příštích letech. Pole „jiná“ vyplnil pouze jeden z dotazovaných klientů, který navrhl činnost účetního znalce. Ostatní dotázaní klienti tedy buď nemají zájem o jinou než navrhovanou službu či jednoduše nechtěli toto pole vyplňovat. Tyto výsledky znázorňují jednotlivé grafy, viz Příloha 4.

Na cenu, kterou by byli klienti ochotni za tuto novou službu zaplatit, jsem se ptala následující **sedmou otázkou.**

Za hodinu finančního poradenství, ať již tedy nyní nebo v příštích letech, by 30 zájemců zaplatilo cenu „400 – 500 Kč“, „600 Kč a více“ 7 zájemců a „300 Kč a méně“ 14 klientů mající zájem o tuto službu. 15 zájemců o ekonomicko-organizační poradenství by za hodinu poradenství zaplatilo cenu „400 – 500 Kč“, 12 klientů maximálně 300 Kč a více než 600 Kč 4 zájemci. Za činnost účetního auditora všichni zájemci o tuto službu označili „600 Kč a více“ za hodinu. Za využití služby sdílené správy by 39 zájemců platilo „600 – 700 Kč“ za měsíc, 12 z nich měsíčně „500 Kč a méně“ a 3 „800 Kč a více“. Procentuální vyjádření zobrazují grafy pro jednotlivé služby, viz Příloha 4.

Za hodinu poradenské služby, finanční poradenství a ekonomicko-organizační poradenství, by tedy většina zájemců byla ochotna zaplatit hodinovou sazbu „400 –

500 Kč“. Za službu sdílené správy je většina zájemců ochotna zaplatit měsíční sazbu „600 – 700 Kč“ a zájemci o auditorské služby „600 Kč i více“ za hodinu.

Názor klientů, jak vnímají ceny služeb u konkurence, jsem zjišťovala z následující **osmé otázky**.

Z výsledku šetření **více jak polovina dotázaných**, přesně 46 klientů, **považuje služby u konkurenčních společností spíše za vyšší**. O nižších konkurenčních cenách je přesvědčeno 21 dotázaných klientů, více graf Cena služeb konkurence, Příloha 4.

Otázky devátá a desátá se týkaly dostupnosti k sídlu společnosti.

Z dotázaných klientů 31 odpovědělo „ne“ a 42 „ano“, viz graf Problémy s dostupností k sídlu společnosti, Příloha 4. Co se tedy týče vnějšího přístupového prostoru, **více jak polovina dotázaných klientů má problémy s jeho přístupností**. Z jakého důvodu, to zjišťovala další otázka.

Z klientů, kteří v předchozí otázce odpověděli „ano“, tak 27 z nich uvádí jako důvod své odpovědi nedostatek přístupových prostor, 11 pak svou pracovní vytíženost a 2 vzdálenost samotné lokality. **Většina klientů, která má problém s přístupností k sídlu, hodnotí jako příčinu nedostatek vnějšího přístupového prostoru**, více graf Důvody špatné dostupnosti k sídlu, Příloha 4.

Poslední **jedenáctá otázka** dotazníku mapuje konkurenci společnosti očima klientů, tj. jaké společnosti dle jejich názoru patří mezi největší konkurenty.

Na tuto otázku, která byla koncipovaná jako otevřená, **odpověděli pouze dva klienti**, zbytek dotázaných ji nezodpovědělo. Uvedené společnosti jsou Alivio s.r.o. a BEST – Jihočeská komerční realitní spol. s r.o. Obě tyto společnosti mají široký předmět podnikání. Alivio s.r.o. působí jako účetní, organizační a ekonomický poradce, vede účetnictví, daňovou evidenci. BEST – Jihočeská komerční realitní spol. s r.o. provádí činnost účetních, organizačních a ekonomických poradců, činnost realitní kanceláře, pořádá vzdělávací akce, dražby mimo výkon rozhodnutí, poskytuje zprostředkovatelskou činnost ve stavebnictví a další. Přestože tyto společnosti uvedli pouze dva z dotázaných, potvrzují zájem o rozšíření stávajících služeb společnosti, v souladu s odpovědí na otázku dotazníku týkající se rozšíření služeb.

6 Syntetická část

6.1 Hodnocení analýzy

6.1.1 Velká konkurence

Z analýzy současného stavu společnosti vyplývá, že její celkový vývoj je stabilní a vykazuje rostoucí tendenci. Nejzávažnějším problémem je konkurence. Jak vyplynulo z analýzy konkurentů, *existuje mnoho podnikatelských subjektů poskytujících stejné či obdobné služby, kdy téměř polovina všech konkurujících podnikatelských subjektů má tuto nabídku rozšířenou o další související a příbuzné služby*. Vzhledem k celkovému vývoji na trhu, charakteru a intenzitě konkurence se domnívám, že by bylo vhodné rozšířit nabídku služeb Monekonu. Tento předpoklad jsem si však ještě ověřila prostřednictvím dotazníkového šetření, kde jsem se zákazníků dotazovala na jejich názory, potřeby a požadavky související s rozšířením nabídky služeb.

6.1.2 Velké pracovní vytížení účetních

Významné je také zjištění, které vychází z analýzy pracovní vytíženosti účetních společnosti, z níž vyplývá, že *pro stávající počet účetních je zpracování účetních agend současnému počtu klientů na hranici reálně uvažované únosnosti*. Proto se domnívám, že je vhodné zvážit přijetí nové pracovní síly.

6.1.3 Prostor pro rozšíření komunikace s klienty

Samotná komunikace ve společnosti je nastavena poměrně dobře. *Komunikace zde probíhá všemi potřebnými směry, což přispívá také k budování přátelských vztahů a předcházení vzniku konfliktů*. Vzhledem k preferenci osobního a individuálního vztahu jsou klienti v častém kontaktu se zaměstnanci společnosti, což jim umožňuje zjišťovat jejich aktuální potřeby a přání, či spokojenosti.

Vzhledem k orientaci společnosti na stávající klienty a jejich spokojenost, *upřednostňuje Monekon promotion společnosti formou osobního doporučení od svých klientů*, a na ostatní nástroje se již příliš nezaměřuje. V oblasti podpory budování pozitivních dlouhodobých vztahů se svými klienty je však dle mého názoru prostor pro aplikaci dalších nástrojů, které by toto ještě více podpořily.

6.2 Hodnocení dotazníkového šetření

Rozšíření nabídky služeb

Pro společnost zajímavé výsledky přinesl výzkum u služeb finančního, ekonomicko-organizačního poradenství a služby sdílené správy, u nichž je potenciál rostoucího zájmu také v následujících letech po jejich zavedení. Zájem o zbývající služby je spíše nejistý. V současné době klienti nemají potřebu tyto služby využívat a výhledově je zájem o ně velice nízký. Shrnutí výše uvedených výsledků dotazníkového šetření představuje Tabulka 11.

Tabulka 11: Shrnutí nově navrhovaných služeb

Navrhované služby	Zájem klientů (v %)		Doporučeno k realizaci
	nyní	výhledově	
finanční poradenství	33	38	ano
ekonomicko-organizační poradenství	14	29	ano
sdílená správa účetních agend	4	37	ano
účetní auditor	3	4	ne
jiná - účetní znalec	0	1	ne

Pramen: vlastní zpracování

Vnímání konkurence a jejich cen

S rozšířením nabídky služeb souvisí i stanovení jejich cen. Vzhledem k tomu, že 63 % klientů vnímá stávající ceny společnosti nižší než u konkurence, lze uvažovat o jejich možném navýšení. Avšak je nežádoucí, aby i několik málo klientů získalo pocit předražení. *Vzhledem k převažujícím dlouhodobým vztahům s klienty navrhuji spíše sledovat jejich individuální potřeby a na jejich základě pak stanovit paušální cenu.* Tento způsob stanovení ceny by přinesl, v určitých případech, výhodnost pro obě strany (průběžné konzultace apod.). Výši těchto cen je však problematické přesně určit, neboť se odvíjí od individuálních potřeb klienta a náročnosti zpracování služeb.

Vnímání dostupnosti sídla

S celkovou péčí o klienty souvisí také prostředí kancelářských a přístupových prostor, které by mělo být pohodlné a příjemné. Jako významný výsledek lze hodnotit skutečnost, že 58 % dotázaných klientů má problémy s dostupností k sídlu, a to ve většině odpovědí z důvodu nedostatečného přístupového prostoru. Sice by tato situace

v některých případech mohla být řešena využitím nedalekého placeného parkoviště zřízeného městem, avšak za poplatek klienta. *Vzhledem k těmto skutečnostem bych proto změnu lokality sídla doporučila.*

6.3 Hodnocení hypotéz

A. Vzhledem k silnému konkurenčnímu prostředí je vhodné, aby společnost posílila své tržní postavení rozšířením nabídky služeb.

Potvrzeno - Analýza konkurence potvrdila širokou nabídku služeb u konkurujících subjektů. Pro lepší postavení společnosti na trhu je tedy rozšíření nabídky služeb vhodné řešení.

B. Noví klienti využívají méně služeb z nabídky společnosti než ti dlouholetí, důvodem je dlouhodobý proces vzájemného poznávání a získání důvěry.

Vyvráceno - Mezi šířkou služeb, které klienti u společnosti využívají, a délkou jejich působením u společnosti nebyla na základě dotazníkového šetření prokázána souvislost.

C. Většina klientů nemá problém s dostupností k sídlu společnosti, z důvodu jeho blízkosti k centru města.

Vyvráceno - Většina klientů má na základě provedeného dotazníkového šetření problémy s parkováním v centru města.

D. Vzhledem k obecně rostoucím požadavkům zákazníků má většina klientů zájem o rozšířenou nabídku služeb společnosti.

Potvrzeno - Většina klientů by dle výsledků dotazníkového šetření uvítala rozšíření nabídky služeb společnosti.

E. Individuální přístup je vhodným způsobem jak působit na klienty a budovat jejich loajalitu.

Potvrzeno - Pro většinu klientů je, jak vyplývá z výsledků dotazníkového šetření, individuální přístup na prvním místě při hodnocení přístupu a chování firem.

7 Vlastní návrh řešení

7.1 Představení návrhů

7.1.1 Návrh formulace nového poslání a cíle společnosti

Předmětem této práce není řešení strategických otázek společnosti, proto se jimi nebudu podrobně zabývat. Nastíním jen určitá základní východiska směřování této společnosti, která by tak více korespondovala s její vizí, celkovým vývojem na trhu v současné době a s výše provedenou analýzou konkurence tak, aby společnosti umožnila získat lepší postavení na trhu. Návrh nové formulace tak bude rovněž více v souladu se stanoveným cílem této diplomové práce. Vizí společnosti ponechám beze změny, domnívám se, že je vhodně zvolená a odpovídá ideologii vedení Monekonu.

Vize

„Náš zákazník je pro nás vždy na prvním místě.“

Poslání

„Jsme firma, která naším klientům poskytuje komplexní a komfortní péči v našem oboru.“

Cíl¹⁴

„Od 1. 1. 2010 budeme nabízet svým klientům rozšířenou nabídku služeb o finanční a ekonomicko-organizační poradenství a sdílenou správu účetních agend využívající vzdálené plochy.“

Strategie

„Naše společnost sleduje obrannou strategii v podobě budování věrnosti zákazníka formou vhodné komunikace s nimi (upozorňování na významné termíny, osobní e-maily) a v podobě obrany tržního podílu formou rozšíření služeb (vzdálená plocha, ekonomicko-organizační a finanční poradenství).“

¹⁴ Cíl společnosti je podložen výsledky dotazníkového šetření a finančního zhodnocení, které bude uvedeno dále v textu.

7.1.2 Návrh rozšíření nabídky služeb

Na základě výsledků dotazníkového šetření a analýzy konkurence navrhuji rozšířit nabídku služeb společnosti Monekon o **finanční a ekonomicko-organizační poradenství** a aplikaci nástrojů informační technologie pro **vzdálenou či sdílenou správu klientských účetních agend**.

S těmito službami by byli zákazníci seznámeni prostřednictvím jednotlivých účetních během jejich pravidelných návštěv Monekonu. Další alternativou by mohlo být využití direct mailu či prezentace na internetových stránkách.

Finanční a ekonomicko-organizační poradenství

Tyto služby jsem vybrala, mimo jiné, s ohledem na znalosti a orientaci zaměstnanců společnosti v problémech a potřebách současných klientů vycházející především z účetnictví, daňového a účetního poradenství. Přínosem pro klienty v rámci finanční a ekonomicko-organizační oblasti tedy budou doporučení, jak investovat nebo získat volné finanční prostředky, či jaké změny by byly efektivním přínosem pro jejich podnikatelské činnosti aj. Tyto poradenské služby se ale také týkají oblasti finančních záležitostí, například poskytování úvěrů, zhodnocení kapitálu, podnikatelských aktivit a organizačních a ekonomických otázek, obchodních záležitostí, při plánování, organizaci, kontrole, oblasti řízení apod.

Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců je volná živnost dle nařízení vlády č. 140/2000 Sb., v platném znění. Vzhledem k tomu, že zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti, musí být k získání živnostenského oprávnění pro tuto živnost splněny pouze všeobecné podmínky¹⁵.

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci společnosti v současné době nemají dostatečné znalosti v tomto oboru, doporučuji absolvovat vzdělávací seminář zabývající se touto problematikou. Z aktuální nabídky (www.legendor.cz) jsem vybrala vzdělávací kurzy „Úvěrové obchody“ a „Finanční deriváty a jejich využití při řízení rizik“ od společnosti Legendor spol. s r.o., které podávají informace mimo jiné o typech a možnostech

¹⁵ Všeobecnými podmínkami jsou dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a skutečnost, že fyzická osoba nemá daňové nedoplatky, nedoplatky na platbách pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na veřejném zdravotním pojištění.

úvěrových produktů, o vymezení derivátů a trendu v jejich vývoji. Tuto společnost jsem zvolila na základě příznivých referencí a cenové výhodnosti. Žádoucí je v této oblasti také využívat odbornou literaturu. Doporučuji odborný měsíční časopis „Finance a úvěr“ (www.financeuver.org), který je určen také pro finanční poradce a je zaměřen, mimo jiné, na bankovní sektor a celou oblast finančního zprostředkování včetně daňové problematiky. Pro účely ekonomicko-organizačního poradenství jsem vybrala vzdělávací kurz „Ekonomicko-organizační minimum“ od společnosti Noveko 96 spol. s r.o. (www.noveko.cz), která získala akreditaci Ministerstva vnitra České republiky.

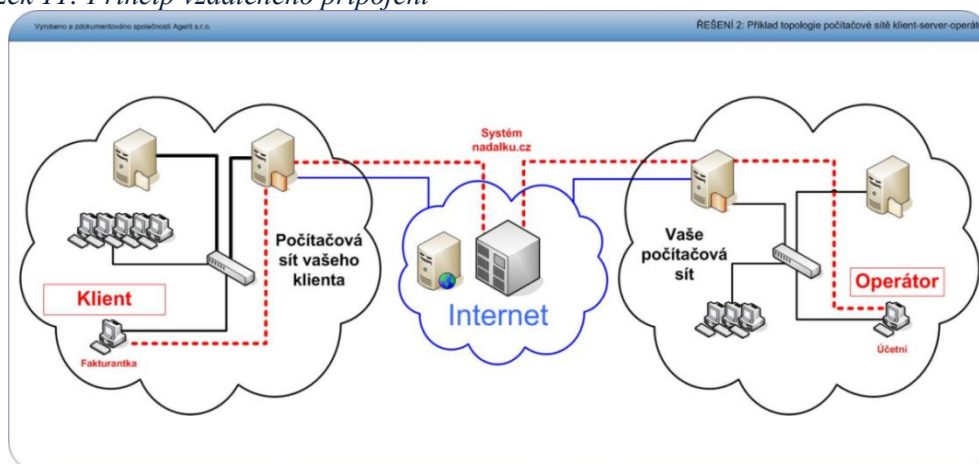
Vzdálená či sdílená správa účetních agend

Sdílená správa účetních agend funguje pomocí vzdálené plochy. Pro samotnou realizaci vzdáleného připojení slouží například (www.nadalku.cz) program UltraVNC, který realizuje samotný přenos vzdálené plochy od klienta k operátorovi. Pro samotnou realizaci spojení bez nutnosti vlastnictví veřejných IP adres a hraničních firewallů na straně klienta i operátora, jsou páteřní servery provozovatele služby, které mají za úkol sestavit komunikaci mezi operátorem a klientem (funkčnost systému se dá přirovnat fungování telefonní ústředny). Datový tok je pak realizován mezi klientem a serverem provozovatele, který jej dále zprostředkuje za pomoci další sestavené datové komunikace k operátorovi. Spojení je zabezpečené a umožňuje tak operátorovi bezpečně pomoci svému klientovi kdekoliv na světě, za předpokladu, že má k dispozici internetové připojení.

Pokud by tak zákazník účetní firmy potřeboval okamžitou pomoc například při zaúčtování účetního dokladu nebo okamžité zpracování výplatní pásky v sídle své firmy, nahradí tento způsob spojení osobní či telefonický kontakt. Klient navíc může ihned nahlížet do nově pořízených operací a pracovat s nimi. Tento způsob tak přináší ulehčení při řešení problémů i běžné práci. Spolupráce mezi firmou a zákazníky se tak stává pružnější, rychlejší a efektivnější.

Samotný princip fungování této služby názorně vysvětluje Obrázek 11.

Obrázek 11: Princip vzdáleného připojení



Pramen: www.nadalku.cz

Tato služba, která zprostředkovává vzdálené připojení, je nabízená za poplatek, kde v ceně těchto služeb je zahrnut poplatek za samotný systém a za datový tok na internetu (klient-server-operátor). Společnost jako zákazník systému tak neplatí za technologii UltraVNC. Veškeré platby za tento systém hradí samotná společnost v podobě měsíčního paušálu, pro jednotlivé klienty to nepředstavuje žádné finanční náklady navíc. Klient pouze obdrží jakési jedinečné číslo, které společnosti systém přidělil a které bude sloužit pro připojení ke vzdálené ploše vašeho klienta.

7.1.3 Návrh na rozšíření nástrojů komunikace¹⁶ s klienty

Upozorňování na významné legislativní termíny

Zaměstnanci společnosti by připomínali s určitým časovým předstihem důležité legislativní termíny prostřednictvím telefonu, e-mailu svým klientům, jejichž účetní či mzdové agendy zpracovávají. Význam tohoto upomínání spočívá v omezení například opomenutí platby, pozdního zaplacení některé přímé či nepřímé daně klientem, což přispívá k eliminaci rizika placení pokuty či penále.

Direct e-mail

Direct e-mail marketing patří mezi efektivní způsob, jak lidem předat sdělení či obchodní nabídku společnosti. Jeho výhodou je nejen cena, ale především rychlost reakce, individuální zaměření a možnost analýzy reakce klientů.

¹⁶ Komunikací je v tomto případě myšlena komunikace v pravém slova smyslu jako oboustranný komunikační proces ale také proces jednostranný, který je představován zejména prvky promotion.

Společnost by tak mohla svým stávajícím klientům pravidelně rozesílat prostřednictvím e-mailu zpravodaj (*newsletter*), který jim bude sdělovat užitečné, zajímavé a aktuální informace z účetní a daňové oblasti. Ty by mohly být také doplněny zmínkami o slevách, akcích a zajímavých nabídkách samotné společnosti. Tento způsob by tak přispěl k budování pevného vztahu s těmito zákazníky a posílení důvěryhodnosti společnosti.

Reklamní prostředky

V rámci promotion by společnost mohla investovat například do reklamních prostředků. Příkladem by mohly být **daňové kalendáře**, které by společnost rozdávala svým klientům vždy v období Vánoc. Kalendář by navíc obsahoval také přehled daňových událostí s vyznačením důležitých legislativních termínů na daný aktuální rok, samozřejmě včetně kontaktních informací o společnosti. „Dárkem“ pro klienty společnosti by mohlo být také těžitko s logem firmy a vizualizací služeb, které nabízí.

7.1.4 Návrh na přijetí nové pracovní síly

Vzhledem k současné pracovní vytíženosti zaměstnanců společnosti, viz analýza pracovní vytíženosti výše v textu, navrhuji přijmout dvě nové pracovní síly, a to účetní a mzdovou účetní. Ke zveřejnění pracovní nabídky doporučuji především bezplatnou inzerci v tisku, na internetových portálech a prostřednictvím osobních doporučení. Oslovení personální agentury považuji v podmínkách této společnosti spíše za krajní řešení, zejména vzhledem k poplatku za zprostředkování.

7.1.5 Návrh na změnu lokality sídla

K příjemnější komunikaci zaměstnanců společnosti a jejich zákazníků přispívá také vhodné pracovní prostředí. Ve stávajícím sídle společnosti sdílí tři zaměstnanci jednu kancelář, chybí zde prostor či místnost určená pro obchodní jednání a konání porad. Dále se do velikosti a uspořádání kancelářských prostor musí promítnout také přijetí nové pracovní síly. Změnu lokality sídla také podporuje výsledek dotazníkového šetření, z důvodu problémů s parkováním klientů. Doporučuji proto vedení Monekonu uvažovat o změně sídla společnosti do větších kancelářských prostor v zajímavé lokalitě a s dostatečným prostorem pro parkování.

7.2 Finanční zhodnocení návrhů

Po konzultaci s manažerkou společnosti budu považovat některé návrhy za zanedbatelné z hlediska finančních nákladů, proto se jimi nebudu dále zabývat. Ověřovat tedy budu finanční zhodnocení u návrhů na rozšíření nabídky služeb, přijetí nové pracovní síly a změny místa sídla společnosti.

7.2.1 Rozšíření nabídky služeb

Finanční poradenství

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a rozšíření reprezentativního vzorku na celý výběrový soubor, kterým jsou všichni stávající klienti společnosti, má o finanční poradenství zájem 33 % klientů, tj. při celkovém počtu 928 klientů přibližně 306 zájemců. Vzhledem k tomu, že skutečnou frekvence využívání této služby klienty nelze dopředu stanovit, **uvažuji s minimálním počtem hodin, kdy každý zájemce o službu by ji využil v dotaci jedné hodiny ročně**, tj. služba by byla poskytnuta v dotaci 306 hodin za rok.

Pro ocenění této služby **vycházím z hodinových sazeb**, které jsou ve společnosti stanoveny pro poskytování poradenských služeb. Časová jednotka hodina tak představuje čas skutečně strávený na projektu. Tím tedy **přejímám ve společnosti stanovenou definici jednotky času**.

Tuto službu by poskytovaly všechny účetní společnosti, vzhledem k tomu, že se každá účetní stará o správu účetních agend jim přiřazených klientů.

Náklady na zavedení včetně celkových ročních nákladů na tuto službu zahrnují mzdové náklady, zřizovací soudní a správní poplatky, náklady na kvalifikaci zaměstnance, odbornou literaturu. Zbývající režijní náklady jsou uvažovány v rámci paušální částky¹⁷. Mzdové náklady vychází z hodinové hrubé mzdy zaměstnance společnosti, tedy 100 Kč za hodinu poradenství, přičemž výši této odměny jsem stanovila na základě konzultace s vedením společnosti. Náklady na kvalifikaci představují finanční výdaje na vzdělávací kurzy, a to pro 7 účetních, 5 stávajících a 2 nové, které budou poradenství poskytovat. Vzhledem k tomu, že tyto kurzy se uskuteční v Praze, uvažuji také s náklady na

¹⁷ Paušální částka režijních nákladů je stanovena po konzultaci s manažerkou společnosti ve výši 15 Kč / hod poskytované služby. Při stanovení její výše byla rovněž zohledněna tržní cena služby a průměrné režijní náklady v minulých letech.

dopravu. Společnost nemá v obchodním majetku zahrnutý dopravní prostředek, proto pro přepravu využije autobusové spoje společnosti ČSAD a.s. Dále jsem do nákladů zařadila i roční předplatné odborného časopisu, který bude poskytovatele této služby udržovat v povědomí o aktuálním vývoji v dané oblasti. Jednotlivé náklady a jejich finanční náročnost u jednotlivých služeb zobrazuje Tabulka 12. Uvedené ceny v tabulce jsou včetně DPH.

Tabulka 12: Náklady na službu finanční poradenství

Náklad	Položky nákladu	Cena položky nákladu	Cena za jeden náklad
Superhrubá mzda ¹⁸	135 Kč / hod	$135 \cdot 306 = 41310$ Kč	41 310 Kč
Vzdělávací kurzy	„Finanční deriváty a jejich využití při řízení rizik“ (dvoudenní)	$7 \times 6900 = 48\,300$ Kč	102 480 Kč
	„Úvěrové obchody“ (jednodenní)	$7 \times 6900 = 48\,300$ Kč	
	Náklady na dopravu (oba kurzy)	$140 \times 6 \times 7 = 5\,880$ Kč	
Zřizovací poplatky	Výpis z rejstříku trestů	50 Kč	2 050 Kč
	Vydání živnostenského listu	1 000 Kč	
	Návrh změny do obchodního rejstříku	1 000 Kč	
Odborná literatura	Roční předplatné časopisu „Finance a úvěr“	1 164 Kč	1 164 Kč
Paušální částka režijních nákladů	Zbývající režijní náklady společnosti	$15 \times 306 = 4\,590$ Kč	4 590 Kč
Celkem roční náklady			151 594 Kč

Pramen: vlastní zpracování

Z výše uvedených nákladů vyplývá, že **minimální cena**, stanovená s ohledem na počet zájemců o tuto službu a pokrývající pouze nezbytné náklady, je **495 Kč na hodinu**, viz následující vztah:

roční náklady na službu : počet poskytnutých hodin služby za rok

$$151\,594 : 306 = 495 \text{ Kč}$$

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že **klienti jsou ochotni zaplatit 500 Kč za hodinu** této služby. Na základě tohoto výsledku dotazníkového šetření a vzhledem k cenám této služby u konkurence jsem cenu finančního poradenství stanovila na 500 Kč za hodinu. Za stejnou cenu dnes společnost nabízí také účetní poradenství. Toto

¹⁸ Dle portálu Finance.cz je superhrubá mzda součtem hrubé mzdy zaměstnance a pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

finanční ohodnocení služby přinese společnosti **roční zisk 1 530 Kč**. Hospodářský výsledek společnosti před zdaněním tak vzroste o 0,11 %¹⁹.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření *se v příštích letech očekává zvýšení zájmu klientů, až o 38 %*. Tento zájem bude pravděpodobně spíše postupný. Předpokládám tedy rovnoměrně rostoucí zájem klientů o tuto službu. Dále uvažuji se snížením nákladů o zřizovací poplatky a počet vzdělávacích kurzů v následujících letech. *Při uvažovaném zvýšení zájmu klientů bude tedy minimální cena za službu klesat*. Při zachování tržní ceny a ostatních skutečností, s oproštěním od působení dalších vlivů, bude pak *hospodářský výsledek společnosti v dalších letech růst*.

Ekonomicko-organizační poradenství

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a rozšíření reprezentativního vzorku na celý výběrový soubor, kterým jsou všichni stávající klienti společnosti, má o ekonomicko-organizační poradenství zájem 14 % klientů, tj. při celkovém počtu 928 klientů přibližně 130 zájemců. Vzhledem k tomu, že skutečnou frekvence využívání této služby klienty nelze dopředu stanovit, *opět uvažuji s minimálním počtem hodin, kdy každý zájemce o službu by ji využil v dotaci jedné hodiny ročně*, tj. služba by byla poskytnuta v dotaci 130 hodin za rok.

Pro ocenění služby opět *vycházím z hodinové sazby*, která je ve společnosti stanovena pro poskytování poradenských služeb a z definice hodiny, kterou se rozumí skutečně strávený čas na projektu.

I tuto službu budou poskytovat všechny účetní společnosti.

Při **stanovení nákladů** jsem zohlednila mzdové náklady, zřizovací soudní a správní poplatky, náklady na kvalifikaci v podobě vzdělávacího kurzu včetně dopravy (využití autobusové přepravy společnosti ČSAD a.s.) pro 7 účetních; a zbývající režijní náklady v podobě paušální částky²⁰. Mzdové náklady představuje hodinová hrubá mzda poskytovatele služby asi 100 Kč, jejíž výši jsem konzultovala s vedením společnosti. Jednotlivé náklady a jejich finanční náročnost udává Tabulka 13. Ceny v tabulce jsou uvedeny s DPH.

¹⁹ S použitím poslední dostupné informace o výši hospodářského výsledku před zdaněním z roku 2007. Pro rok 2008 očekává vedení společnosti jeho další nárůst.

²⁰ Paušální částka režijních nákladů je stanovena po konzultaci s manažerkou společnosti ve výši 15 Kč / hod poskytované služby. Při stanovení její výše byla rovněž zohledněna tržní cena služby a průměrné režijní náklady v minulých letech.

Tabulka 13: Náklady na službu ekonomicko-organizační poradenství

Náklad	Položky nákladu	Cena položky nákladu	Cena za jeden náklad
Superhrubá mzda ²¹	135 Kč / hod	$135 \cdot 130 = 17550$ Kč	17 550 Kč
Vzdělávací kurz	„Ekonomicko-organizační minimum“ (jednodenní)	$7 \times 1500 = 10\,500$ Kč	13 076 Kč
	Náklady na dopravu	$7 \times 184 \times 2 = 2\,576$ Kč	
Zřizovací poplatky	Výpis z rejstříku trestů	50 Kč	2 050 Kč
	Vydání živnostenského listu	1 000 Kč	
	Návrh změny do obchodního rejstříku	1 000 Kč	
Paušální částka režijních nákladů	Zbývající režijní náklady společnosti	$15 \times 130 = 1\,950$ Kč	1 950 Kč
Celkem roční náklady			34 626 Kč

Pramen: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že **minimální cena**, stanovená na základě počtu zájemců o tuto službu a pokrývající jen náklady, je **266 Kč na hod**, viz následující vztah:

roční náklady na službu : počet poskytnutých hodin služby za rok

$$34\,626 : 130 = 266 \text{ Kč}$$

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že **klienti jsou ochotni zaplatit 500 Kč za hodinu** této služby. Na základě tohoto výsledku dotazníkového šetření a vzhledem k cenám této služby u konkurence jsem cenu finančního poradenství stanovila na 500 Kč za hodinu. Toto ocenění služby tak přinese společnosti **roční zisk 30 420 Kč**. Hospodářský výsledek společnosti tak vzroste o 1,1 %²².

Na základě výsledků dotazníkové šetření se **v následujících letech očekává zvýšení zájmu klientů až o 29 %**. Předpokládám, že tento zájem bude spíše postupný a přinese rovnoměrně rostoucí zájem klientů o tuto službu. *Pokud bude růst zájmu klientů o tuto službu pokračovat v uvažovaném trendu, bude minimální cena pokrývající náklady klesat a hospodářský výsledek společnosti, při zachování ostatních proměnných, růst.*

²¹ Dle portálu Finance.cz je superhrubá mzda součtem hrubé mzdy zaměstnance a pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

²² S použitím poslední dostupné informace o výši hospodářského výsledku před zdaněním z roku 2007. Pro rok 2008 očekává vedení společnosti jeho další nárůst.

Vzdálená či sdílená správa účetních agend

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a rozšíření reprezentativního vzorku na celý výběrový soubor, kterým jsou všichni stávající klienti společnosti, má o tuto službu zájem 4 % klientů, tj. při celkovém počtu 928 klientů přibližně 37 zájemců.

Pro ocenění této služby bude použit *měsíční paušál*.

Tuto službu *budou poskytovat* v prvním roce zavedení *účetní společnosti*. *Každá účetní by se tak v průběhu jednoho roku starala asi o 5 klientů*, což by bylo vzhledem k současné praxi reálné.

Náklad na službu je tvořen cenou produktu Company společnosti Agerit s.r.o. Jeho součástí je vzdálené připojení, neomezený počet připojení a počet kontaktů v osobním adresáři, dále zasílání protokolů a přehledů na e-mail, vytváření finančních přehledů, či export dat do souboru Excel a CSV, včetně datového expertního můstku. Cena tohoto produktu pro Monekon je 5 999 Kč za měsíc, tj. **71 988 Kč za rok**, a to včetně DPH.

Minimální cena, kterou by měsíčně platilo 37 zájemců po dobu jednoho roku, **by činila 162 Kč**, viz následující vztah:

roční náklad na službu : roční poskytování služby zájemcům

$$71\,988 : (37 \times 12) = 162 \text{ Kč}$$

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že **klienti jsou ochotni zaplatit 300 Kč i více za měsíc** poskytování této služby. Na základě tohoto výsledku dotazníkového šetření jsem proto měsíční paušál stanovila na 300 Kč za měsíc. Toto ocenění služby tak přinese společnosti **roční zisk 61 212 Kč**. Hospodářský výsledek před zdaněním tak společnosti vzroste o 3,4 %²³.

Na základě výsledků dotazníkové šetření se v následujících letech očekává zvýšení zájmu klientů až o 37 %. Pokud bude růst zájmu klientů o tuto službu pokračovat v tomto uvažovaném trendu, bude minimální cena pokrývající náklady ještě postupně klesat a hospodářský výsledek společnosti, při zachování ostatních proměnných, dále růst.

²³ S použitím poslední dostupné informace o výši hospodářského výsledku před zdaněním z roku 2007. Pro rok 2008 očekává vedení společnosti jeho další nárůst.

Výhled do dalších let

Využití externí pracovní síly - pracovní náplň, odměna za práci

V následujících letech by rostoucí počet zájemců vedení společnosti mohlo řešit externí pracovní silou. Nejdříve by byla přijata jedna až dvě pracovní síly, později v případě potřeby i více. Tito pracovníci by pracovali jednak na zaměstnanecký poměr, na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti, v čemž osobně vidím velký potenciál. Tato práce by tak mohla sloužit jako přivýdělek při zaměstnání, mateřské dovolené, jako brigáda apod. Tito zaměstnanci by mohli pracovat například doma, a to dle jejich vlastního časového rozvrhu, jedinou podmínkou by bylo připojení k internetu tak, aby mohli pracovat online. Placeni by byli tito pracovníci dle počtu vyřízených požadavků, tj. dle vykonané práce.

Princip fungování služby

Klient společnosti by tak vyslal požadavek na provedení určitého úkonu. Tento požadavek by byl přijat například počítačovým programem, který by poslal textovou zprávu danému pracovníkovi na telefon a e-mailem na počítač. Pracovník bude dostupný 24 hod denně a po obdržení požadavku bude mít 96 hod na jeho vyřízení. Pokud tento pracovník nebude schopen tyto požadavky sám v daném časovém rozpětí vyřídit, zkontaktuje další pracovníci. Pokud nastane „špička“, počítačový program rovnou vyrozumí ostatní zaměstnance rozesláním textové zprávy či e-mailu. Smluvně by byla rovněž ošetřena situace, kdy by pracovnice nevyřídila přijatý požadavek do určené doby, například v podobě sankce.

Prémiové zaúčtování

Klientům by tak byla nabízena služba vyřízení individuálního požadavku do maximálně 96 hod a prémiové zaúčtování do 12 hod, samozřejmě se všemi výhodami sdílené správy, které jsou uvedeny výše v textu. Toto prémiové zaúčtování by prováděly samotné zaměstnankyně společnosti, účetní ve firmě. Pro klienty by tato služba byla sice finančně náročnější, avšak také rychlejší, časově flexibilnější.

Potenciál služby

Výhodou této služby jsou především minimální fixní náklady společnosti, které by zahrnovaly pouze vybavení jako notebook včetně programového vybavení, telefon a minimální režie na kancelářské potřeby. Větším počátečním nákladem by v dalších letech byla případná investice do vyvinutí počítačového programu, který by sloužil ke zprostředkování požadavků od klientů. Avšak vzhledem k počtu zájemců o tuto službu v následujících letech dle dotazníkového šetření, lze očekávat pokrytí těchto nákladů předpokládanými výnosy.

7.2.2 Přijetí nové pracovní síly

Vzhledem k analýze pracovní vytíženosti účetních a navrhovanému rozšíření nabídky služeb navrhuji přijmout dvě nové pracovní síly, a to účetní a mzdovou účetní. Tyto nové účetní by byli zcela rovnocenné stávajícím zaměstnancům, a to jak svou pracovní náplní, tak i popisem pracovní funkce.

Paušální měsíční a roční náklady, stanovené na základě konzultace s manažerkou společnosti, na účetní představuje Tabulka 14.

Tabulka 14: Náklady firmy na účetní

Položka	Náklad (Kč / měs.)	Náklad (Kč / rok)
Superhrubá mzda ²⁴	35 000	420 000
Kancelářské vybavení	2 500	30 000
Telefon	1 000	12 000
Počítač včetně programového vybavení	1 500	18 000
Celkem	40 000	480 000
Finanční rezerva	5 000	20 000
Průměrně celkem	45 000	500 000

Pramen: vlastní zpracování

Paušální měsíční a roční náklady, stanovené po konzultaci s manažerkou společnosti, na mzdovou účetní obsahuje Tabulka 15.

Tabulka 15: Náklady firmy na mzdovou účetní

Položka	Náklad (Kč / měs.)	Náklad (Kč / rok)
Superhrubá mzda ²⁵	30 000	360 000
Kancelářské vybavení	2 500	30 000
Telefon	1 000	12 000
Počítač včetně programového vybavení	1 500	18 000
Celkem	35 000	420 000
Finanční rezerva	5 000	30 000
Průměrně celkem	40 000	450 000

Pramen: vlastní zpracování

7.2.3 Změna lokality sídla

Jako základní tři požadavky pro nové kancelářské prostory jsem po domluvě s manažerkou společnosti stanovila:

- velikost prostor 100 – 200 m²,
- možnost pohodlného parkování,
- lokalitu v Českých Budějovicích.

²⁴ Dle portálu Finance.cz je superhrubá mzda součtem hrubé mzdy zaměstnance a pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

²⁵ Dle portálu Finance.cz je superhrubá mzda součtem hrubé mzdy zaměstnance a pojistného na sociální a zdravotní pojištění.

Průzkumem nabídky na trhu²⁶ nemovitostí jsem zjistila, že měsíční nájemné požadovaných kancelářských prostor se pohybuje od 25 000 Kč. Na toto cenové rozpětí má vliv lokalita a technický stav budovy, v níž se kancelářské prostory nachází, přičemž platí, že čím lepší stav budovy a blíže k centru, tím vyšší je tato cena.

Ve vyšší cenové kategorii (35 000 Kč / měs.) se tak nachází například nebytový prostor administrativní budovy, který nabízí 4 kanceláře, zasedací místnost, kuchyňku, archiv, trezor, sociál. zařízení, součástí je také chodba a recepce, celkem 156,05 m² (bez chodby a recepce). Jedná se o nově rekonstruovanou budovu v Nádražní ulici, která je rovněž vybavena klimatizací, zabezpečením, kamerovým systémem, internetem, WI-FI, TV, telefonní ústřednou, elektrickými žaluziemi. Součástí zařízení těchto prostor jsou také plovoucí podlahy, v kuchyňce kuchyňská linka, lednice, mikrovlnná trouba. K dispozici je také uzavřené parkoviště či možnost využití venkovní reklama.

Tato nabídka mě zaujala, přestože patří do vyšší cenové kategorie, neboť se jedná o nově rekonstruovanou budovu s moderně zařízenými prostory, kdy veškeré toto vybavení a zařízení je již zahrnuto v měsíčním nájmu, stejně jako DPH.

Nájem současného sídla Monekonu o výměře cca 80 m² je 20 000 Kč za měsíc. Průzkumem zjištěná cena nájemného od 25 000 Kč za měsíc je tak vzhledem k výše stanoveným požadavkům vedení společnosti a dalším faktorům, které na výši ceny působí, přijatelná.

Tento průzkum však zatím slouží spíše jako orientační, aby vedení společnosti mělo představu o finanční náročnosti, kterou by s sebou změna lokality sídla přinesla. Ve chvíli, kdy by se tato otázka stala pro společnost aktuální, by bylo vhodné tento průzkum aktualizovat.

7.3 Časový harmonogram

Realizace doporučených návrhů týkající se komunikace nejsou časově náročná, s výjimkou reklamních předmětů je budou zajišťovat výhradně zaměstnanci společnosti. U tvorby reklamních předmětů realizační lhůta závisí na poskytující společnosti, neměla by však přesáhnout dobu dvou měsíců. Realizace finančního a ekonomicko-

²⁶ Průzkum nabídky na trhu nemovitostí byl proveden ke dni 16. 2. 2009.

organizačního poradenství závisí na termínu uskutečnění zvoleného vzdělávacího kurzu a zákonem stanovených lhůtách pro získání oprávnění k jejich poskytování. Zavedení služby sdílené správy účetních agend do provozu závisí především na společnosti poskytující vzdálené připojení, která uvádí max. lhůtu 14 dnů. Změna sídla společnosti je oproti výše zmíněným službám časově náročnější, zahrnuje také více realizačních fází. Vzhledem k podmínkám a malé velikosti společnosti Monekon by tato činnost mohla trvat dva až čtyři kalendářní měsíce. Přehled trvání realizace jednotlivých návrhů shrnuje Tabulka 16.

Tabulka 16: Časový plán zavedení služeb

Doporučovaný návrh	Položka návrhu	Datum konání, max. doba trvání činnosti
Finanční a ekonomicko-organizační poradenství	Ekonomicko-organizační minimum	Termín bude upřesněn
	Úvěrové obchody	7. - 8. 4. 2009
	Finanční deriváty a jejich využití při řízení rizik	14. - 15. 5. 2009
	Zákonná lhůta pro vydání živnostenského listu	15 dní
	Rozhodnutí o změně zápisu do obchodního rejstříku	5 dní
Sdílená správa účetních agend	Objednání a aktivace služby	14 dní
Reklamní předměty	Návrh podoby, objednání a zhotovení	2 měs.
Direct mail	Návrh a provedení	1 měs.
Přijetí nové pracovní síly	Zveřejnění nabídky, výběrové řízení	2 měs.
Změna sídla společnosti	Analýza nabídek na trhu nemovitostí, výběr, smluvní ujednání, stěhování	4 měs.

Pramen: vlastní zpracování

S uvažovanou časovou rezervou by tak koncem listopadu mohla mít společnost osvědčení o absolvování kurzů, živnostenský list a potvrzení rozhodnutí o změně předmětu podnikání v obchodním rejstříku. ***Společnost by tak byla připravena začít poskytovat nové služby od 1. 1. 2010.***

Nejpozději k tomuto termínu by byly pro klienty aktuální také služby týkající se komunikace. Realizace návrhů změny sídla společnosti a přijetí nové pracovní síly by tento termín rovněž splňovaly.

8 Závěr

Komunikace se zákazníky v sobě zahrnuje možné způsoby, jak firma působí na své zákazníky, prezentuje svou nabídku, a především získává zpětnou vazbu a přijímá podněty a reakce zákazníků. Již mnohokrát se tak v praxi potvrdilo heslo, že „nelze nekomunikovat“, což platí i v tomto případě. Přestože se firma například nesoustředí na komunikaci se svými zákazníky, nereaguje na jejich podněty, i to je určitým vyjádřením jejich komunikace. Firma tedy nějakým způsobem vždy komunikuje se svými zákazníky. Avšak pouze efektivní a oboustranně výhodná komunikace přináší hodnoty jak firmě, tak i jejím zákazníkům.

Význam efektivní komunikace firmy se zákazníky tak stále roste, čemuž přispívá také celkový vývoj trhu, kdy zákazníci jsou stále náročnější. Často již nestačí samotné poskytnutí produktu firmou. Pro zákazníka je mnohdy hodnotnější a důležitější určitá „přidaná hodnota“, kterou nákupem produktu získává. „Přidaná hodnota“ je však zákazníky vnímána subjektivně a individuálně a tedy rozdílně. Pokud tedy chce být firma dlouhodobě úspěšná, musí se svým zákazníkům věnovat, zajišťovat jejich spokojenost, budovat dlouhodobé pozitivní vztahy a působit na jejich loajalitu. Toto vše vychází z nastavení vhodné komunikace mezi firmou a jejími zákazníky.

Význam účinné komunikace se zákazníky pro firmu si uvědomuje také společnost Monekon, pro kterou je zákazník v její podnikatelské činnosti vždy na prvním místě. V rámci této práce jsem se tak zabývala rozšířením nabídky služeb této společnosti tak, aby poskytovala, svým především stávajícím zákazníkům, komplexní a komfortní nabídku služeb, a rozšířením možností jejich vzájemné komunikace.

V literární rešerši jsem tak shrnula základní teoretické poznatky o komunikaci jako takové, včetně specifík komunikace se zákazníkem.

Pro získání představ o fungování Monekonu jsem provedla analýzu této společnosti a za účelem poznání přání a požadavků jejich stávajících klientů dotazníkové šetření.

V následující syntetické části práce jsem výstupy z analýzy současného stavu společnosti a dotazníkového šetření zhodnotila. Závažnější nedostatek, který jsem na základě analýzy identifikovala, je nízká konkurenceschopnost společnosti v daném oboru podnikání a velká pracovní vytíženost některých zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že většina klientů má zájem o uvažované rozšíření nabídky služeb, naopak poukázaly na problém klientů s parkováním u sídla společnosti.

Na základě těchto výsledků jsem představila jednotlivé návrhy. Výchozím návrhem byla úprava poslání společnosti, tedy jejího vnímání svým okolím tak, aby poskytovala komplexní a komfortní služby pro své stávající zákazníky. V souladu s tímto posláním jsem navrhla rozšíření nabídky společnosti o poradenské služby a představila několik možností rozšiřující komunikaci s klienty. Dalšími mými návrhy odpovídající uvažovanému východisku, byla také změna lokality sídla a přijetí nových zaměstnanců.

Jednotlivé návrhy jsem také zhodnotila po finanční stránce, která mi potvrdila relevantnost a vhodnost jejich realizace.

Společnosti Monekon tak **doporučuji zavedení služeb finančního a ekonomicko-organizačního poradenství a sdílené správy účetních agend** využívající vzdálenou plochu, které mají finanční přínos a potenciál rostoucího zájmu klientů také do budoucna. Další oblasti návrhů jako upozorňování klientů na významné termíny, direct mail, reklamní předměty, změna lokality sídla či přijetí nové pracovní síly k realizaci rovněž doporučuji.

Tyto návrhy tak přinesou uspokojení přání většiny klientů společnosti, posílení její konkurenceschopnosti a celkově tedy podpoří naplňování její vize.

Na základě časového plánu je uskutečnění těchto návrhů v průběhu roku 2009 reálné. Doporučované návrhy tak budou klientům společnosti k dispozici od 1. 1. 2010.

9 Summary

This dissertation thesis deals a question what importance has for a company its communication with customers. It summarizes through a literary retrieval basic theoretical knowledge on communication in itself, including specifics of communication with customers. Company functioning and its present state are described in the frame of an analytic part. A questionnaire investigation served to find needs, wishes or requirements of current company customers.

Low competitiveness of the company in given branch of business and a big working load of some employees are major drawbacks that were identified on the basis of the analysis. The questionnaire investigation results showed that most of customers were interested in enlargement of services offered. On the other hand the investigation detected problems of customers with parking nearby the company seat.

Individual suggestions based on these results were presented and evaluated from financial view, too. This thesis results in recommendation to realize following suggestions, namely to introduce financial and economic-organizational consulting services and shared administration of accountancy using remote area, that have a financial profitability and a big potential of growing customer interest in the future. Furthermore to upgrade ways of communication with customers by drawing their attention to important dates and deadlines, to use direct mail, to provide them with advertising presents. It recommends to change seat locality and to enrol new employees.

New services could be at disposal to present customers from 1st January 2010.

Keywords

Communications, customer, long-term relationship, competitiveness.

10 Přehled použité literatury

Monografie a internetové zdroje

1. *Audit účetních výkazů* [online]. Datum publikování 6. 1. 2009. [cit. 2009-01-22].
Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Audit>>.
2. BUNEŠOVÁ M., *Přednášky z předmětu ZM*, 2009.
3. *Datové schránky* [online]. c 2008-2009. [cit. 2009-03-02] Dostupné z:
<<http://www.datoveschranky.info/uvod/>>.
4. DĚDKOVÁ, J., *Přednášky z předmětu ZM*, 2001.
5. *Definition of marketing* [online]. Vlastní překlad. [cit. 2009-01-29]. Dostupné z:
<<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx?sq=marketing+definition>>.
6. DRUCKER P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
7. *Ekonomické výsledky v tržních službách* [online]. Datum publikování 15. 5. 2008. [cit. 2009-01-20]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/9004-08>>.
8. *Finance a úvěr: ekonomický časopis* [online]. c 1990-2003. [cit. 2009-01-21].
Dostupné z:
<<http://www.financeuver.org/modules.php?op=modload&name=Sections&file=index&req=viewarticle&artid=3&page=1>>.
9. *Firemní komunikace* [online]. c 2007-2009. [cit. 2009-02-01]. Dostupné z:
<<http://www.podnikatel.cz/slovnicek/corporate-communications/>>.
10. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.
11. FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK T. *Marketing: základy a principy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
12. FORET, M. a STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
13. *Historie reklamy* [online]. c 2007. [cit. 2009-02-02]. Dostupné z:
<<http://www.reklamu.cz/historie.html>>.

14. HESKOVÁ Marie, *Marketingová komunikace – součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 95 s. ISBN 80-245-0176-7.
15. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-88-6.
16. HURST, B., *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada, 1994. 304 s. ISBN 80-85424-40-1.
17. JANEČKOVÁ, L. a VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
18. *Katalog firem a institucí* [databáze online]. c1996-2009. [cit. 2009-01-20]. Dostupné z: <<http://www.firmy.cz/Banky-a-financni-sluzby/Ucetni-sluzby/reg/ceske-budejovice>>.
19. KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
20. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
21. KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
22. MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 361 s. ISBN 80-247-0650-4.
23. *Masarykův slovník naučný: lidová encyklopedie všeobecných vědomostí*. Díl VII, Š-Ž. Praha: Československý kompas, 1933. 1089 s.
24. *Masová komunikace* [online]. c 1996-2009. [cit. 2009-02-01]. Dostupné z: <<http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/68757-masova-komunikace>>.
25. NOVÝ I. a PETZOLD J. *(NE)spokojený zákazník – náš cíl?!* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 160 s. ISBN 80-247-1321-7.
26. *Otevřená encyklopedie Navajo – Zákazník* [online]. [cit. 2008-11-16]. Dostupné z: <<http://zakaznik.navajo.cz/>>.
27. PRAŽSKÁ J. a JINDRA J. *Obchodní podnikání – Retail management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7.
28. *Reklama* [online]. [cit. 2008-10-25]. Dostupné z Wikipedia web: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Reklama>>.

29. SCHULTZ, DON E. *Moderní reklama: umění zaujmout*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 668 s. ISBN 80-7169-062-7.
30. *Semináře* [online]. c2009. [cit. 2009-01-21]. Dostupné z: <<http://www.legendor.cz/>>
31. *Seznam oborů živnosti volných* [databáze online]. c1998-2009. [cit. 2009-01-21]. Dostupné z:<http://business.center.cz/business/pravo/zivnost/volne_zivnosti.aspx>.
32. *Slovník spisovného jazyka českého VIII. Z-Ž*. 2. vyd. Praha: Academia, 1989. 608 s.
33. ŠTENSOVÁ, A.. *Přednášky z předmětu MK*, 2009.
34. *Universum: všeobecná encyklopedie*. 5. díl, Ko-Ma. 1. vyd. Praha: Odeon, 2000. 715 s. ISBN 80-207-1067-1.
35. *Všeobecná encyklopedie ve čtyřech svazcích*. Díl 2, g-l. 1.vyd. Praha: Nakladatelský dům OP, 1997. 700 s. ISBN 80-85841-33-9.
36. *Vzdělávání* [online]. c2004. [cit.2009-01-21]. <<http://www.noveko.cz/cz/03.php>>.
37. *Živnostenský zákon* [databáze online]. c1998-2009. [cit. 2009-01-21]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/>>.

Ostatní zdroje

38. Společenská smlouva o založení společnosti Monekon spol. s r.o.
39. Interní materiály společnosti

11 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Komunikační proces.....	8
Obrázek 2: Formy komunikace.....	14
Obrázek 3: Proces vyřízení stížností.....	19
Obrázek 4: Podniková identita.....	21
Obrázek 5: Nástroje propagačního mixu	22
Obrázek 6: Předmět podnikání	30
Obrázek 7: Organizační struktura	31
Obrázek 8: Fáze uskutečněných jednání.....	45
Obrázek 9: Proces řešení reklamace ze strany státní správy	45
Obrázek 10: Způsoby podnikové komunikace	46
Obrázek 11: Princip vzdáleného připojení.....	56
Tabulka 1: Modely chování a odezvy zákazníků na podnět.....	10
Tabulka 2: Kvalifikace zaměstnanců.....	33
Tabulka 3: Věková struktura zaměstnanců	33
Tabulka 4: Pohlaví zaměstnanců	34
Tabulka 5: Pracovní vytíženost účetních	34
Tabulka 6: Členění klientů společnosti dle velikosti (počtu zaměstnanců).....	35
Tabulka 7: Členění klientů společnosti dle geografického hlediska.....	35
Tabulka 8: Podnikatelská činnost konkurence.....	37
Tabulka 9: Ceny u konkurence	38
Tabulka 10: Ceník nabízených služeb	40
Tabulka 11: Shrnutí nově navrhovaných služeb.....	51
Tabulka 12: Náklady na službu finanční poradenství.....	59
Tabulka 13: Náklady na službu ekonomicko-orgnizační poradenství.....	61
Tabulka 14: Náklady firmy na účetní	64
Tabulka 15: Náklady firmy na mzdovou účetní	64
Tabulka 16: Časový plán zavedení služeb.....	66

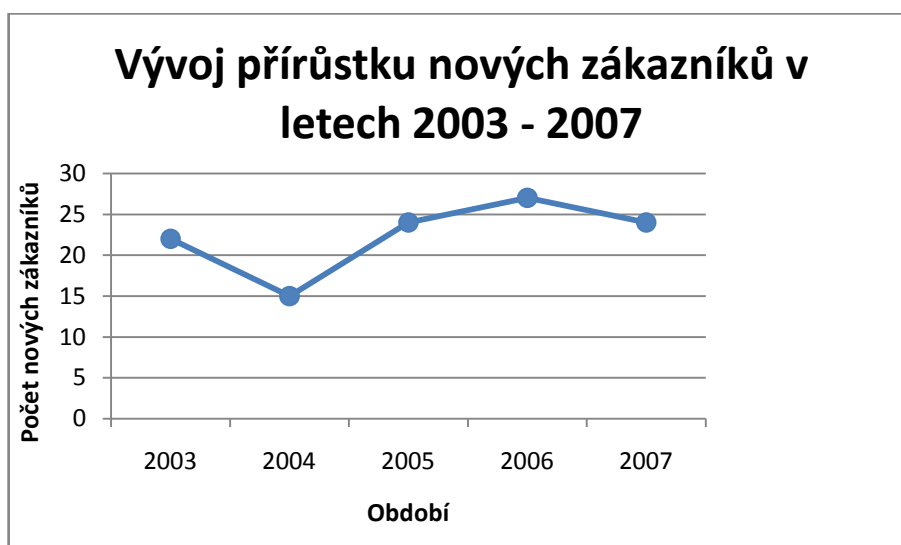
12 Seznam příloh

- Příloha 1 Bilance přírůstku nových zákazníků
- Příloha 2 Dotazník
- Příloha 3 Meziroční měsíční vývoj hospodářského výsledku
- Příloha 4 Výsledky dotazníkového šetření
- Příloha 5 Vývoj tržeb v účetnictví a daňovém poradenství
- Příloha 6 Žebříček dodavatelů

Přílohy

Příloha 1: Bilance přírůstku nových zákazníků

Období	Počet nových zákazníků
2003	22
2004	15
2005	24
2006	27
2007	24



2005	
Obchodní firma	Podnikatelská činnost
Aleo, s.r.o.	Maloobchod se smíšeným zbožím
Autodoprava Matoušek, s.r.o.	Silniční motorová doprava nákladní
Brabec Ivo	živnostník
Brejžek Josef	živnostník
Budějovická investiční, a.s.	Realitní činnost
České reality.cz, s.r.o.	Reklamní činnost a marketing
Českomoravská televizní, s.r.o.	Provozování televizního vysílání
ČESKÝ INTERNET.cz, s.r.o.	Reklamní činnost a marketing
DIGISYS.CZ, s.r.o.	Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
GIMI s.r.o.	Provozování televizního vysílání
INTERPOOL BOHEMIA s.r.o.	Projektová činnost ve výstavbě
Korecká Dana	Provozování kavárny
Machland s.r.o.	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
Masopust-Podlešák s.r.o.	Zámečnictví
NOVÁK KUCHYNĚ s.r.o.	Truhlářství
Pokorný-Sítě s.r.o.	Výroba textilního zboží
SPORTCENTRUM DELFÍN s.r.o.	Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení
Stejskal Ivo	živnostník
Taušek Ivan, Ing.	živnostník
TEKTON CB, s.r.o.	Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
Turek Filip	živnostník
Wolf1	Advokátní činnost
ZVÁNOVEC a.s.	Výroba kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů
Počet firem: 24	

DOTAZNÍK

Dobrý den!

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který má sloužit ke zjištění zájmu o rozšíření nabídky služeb společnosti Monekon spol. s r.o. Informace získané výzkumem budou využity jako podklady ke zpracování mé diplomové práce.

Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Studentka EF JČU v ČB

Zodpovězte, prosím, na následující otázky a vždy zaznamenejte odpověď, která odpovídá skutečnosti či je nejbližší Vašemu názoru.

1. *Jakou službu/y společnosti Monekon spol. s r.o. využíváte?*
(možnost výběru více variant)
 - vedení daňové evidence
 - vedení účetnictví
 - zpracování mezd
 - zpracování daňového přiznání
 - daňové poradenství

2. *Jak dlouho jste již klientem této společnosti?*
 - 1 rok a méně
 - 2 - 5 let
 - 5 a více let

3. *Jste spokojeni s odborností poskytovaných služeb?*
 - ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne

4. *Pokud ne (spíše ne), z jakého důvodu?*
.....
.....
.....

5. *Co nejvíce oceňujete na této společnosti?*
 - individuální přístup
 - důvěryhodnost společnosti
 - výsledek odvedené práce
 - rychlost odvedené práce

6. *Využili byste některou z následujících služeb?* (možnost výběru více variant)
- | | | | |
|---|------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> finanční poradenství: | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne | <input type="checkbox"/> výhledově |
| <input type="checkbox"/> ekonomicko-organizační poradenství: | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne | <input type="checkbox"/> výhledově |
| <input type="checkbox"/> vzdálená či sdílená správa účetních agend: | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne | <input type="checkbox"/> výhledově |
| <input type="checkbox"/> využití služeb účetního auditora: | <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne | <input type="checkbox"/> výhledově |
| <input type="checkbox"/> jiná..... | | | |

7. *Kolik byste byli ochotni zaplatit na hodinu / měsíc za nově poskytované služby?*

finanční poradenství: 300 Kč a méně / hod
 400 – 500 Kč / hod
 600 Kč a více / hod

ekonomicko-organizační poradenství: 300 Kč a méně / hod
 400 – 500 Kč / hod
 600 Kč a více / hod

vzdálená či sdílená správa účetních agend: 500 Kč a méně / měs.
 600 – 700 Kč / měs.
 800 Kč a více / měs.

využití služeb účetního auditora: 300 Kč a méně / hod
 400 – 500 Kč / hod
 600 Kč a více / hod

jiná:

8. *Jaká je dle Vašeho názoru cena za srovnatelné služby u konkurence:*

- nižší
- spíše nižší
- spíše vyšší
- vyšší

9. *Máte problémy s dostupností k sídlu společnosti?*

- ne
- ano

10. *Pokud ano, z jakého důvodu?*

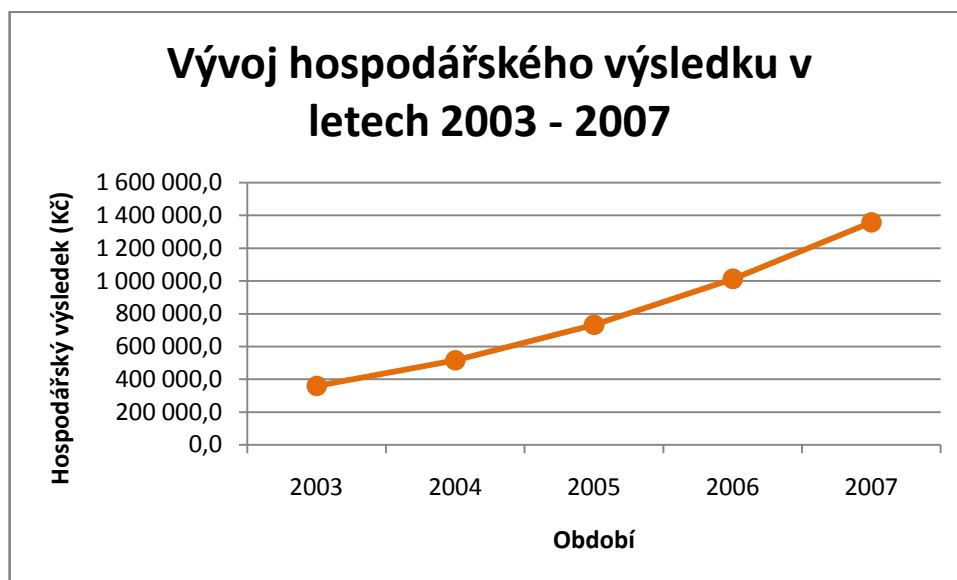
- nedostatek přístupových prostor („nemám kde zaparkovat“)
- vzdálená lokalita („mám to daleko“)
- pracovní vytíženost („nemám čas“)
- jiná

11. *Uveďte, prosím, společnost, kterou byste kontaktovali v případě, že byste nevyužívali služeb naší společnosti.*

.....
.....
.....

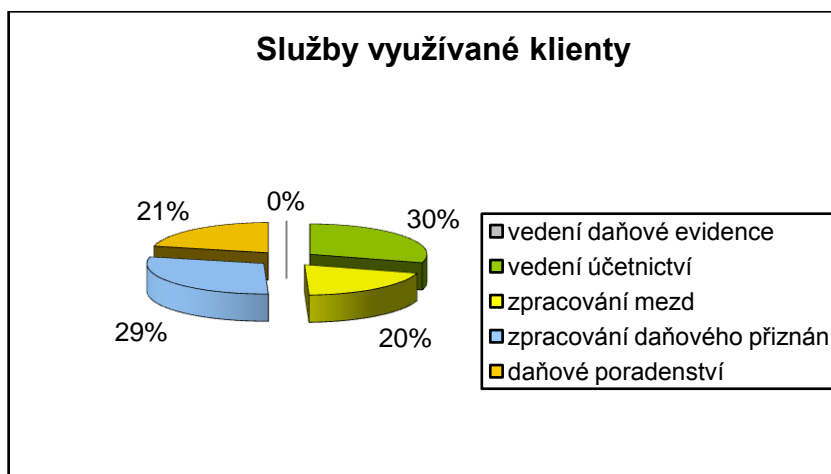
Příloha 3: Meziroční měsíční vývoj hospodářského výsledku

	2003	2004	2005	2006	2007
Leden	-157 948,0	-7 836,0	44 541,0	63 621,3	9 156,1
Únor	288 001,0	1 630,0	102 775,0	38 485,8	145 646,4
Březen	86 039,0	142 357,0	254 976,0	224 084,2	252 059,0
Duben	54 588,0	18 853,0	42 150,0	6 805,4	249 503,6
Květen	71 270,0	45 136,0	168 146,0	310 433,2	78 200,8
Červen	33 783,0	235 848,0	144 745,0	388 941,5	152 989,2
Červenec	43 619,0	38 143,0	348 759,0	-107 525,0	564 938,8
Srpen	59 723,0	218 737,0	98 801,0	405 248,2	67 601,7
Září	118 724,0	198 101,0	159 816,0	377 981,1	169 587,5
Říjen	-9 554,0	30 636,0	8 842,0	-186 961,2	-10 278,1
Listopad	4 918,0	76 006,0	44 797,0	124 014,1	59 609,9
Prosinec	-233 621,0	-482 772,0	-685 845,0	-632 755,6	-382 016,7
HV celkem	359 542,0	514 839,0	732 503,0	1 012 373,3	1 356 998,2
Měsíční průměr	29 961,8	42 903,3	61 041,9	84 364,4	113 083,2

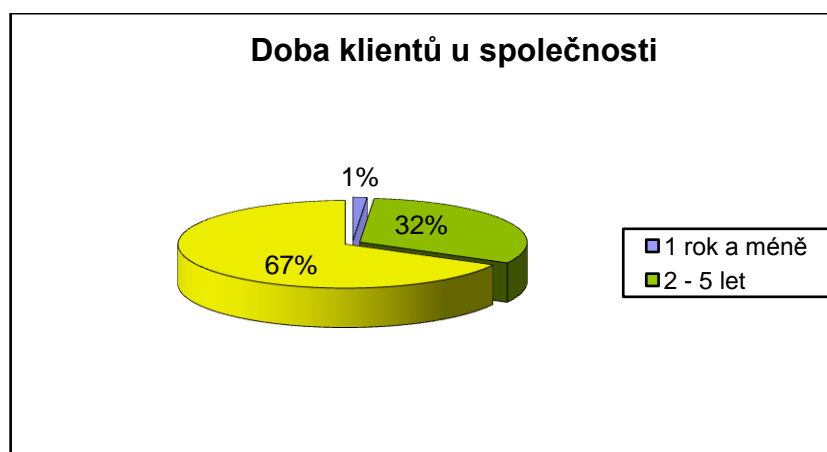


Příloha 4: Výsledky dotazníkového šetření

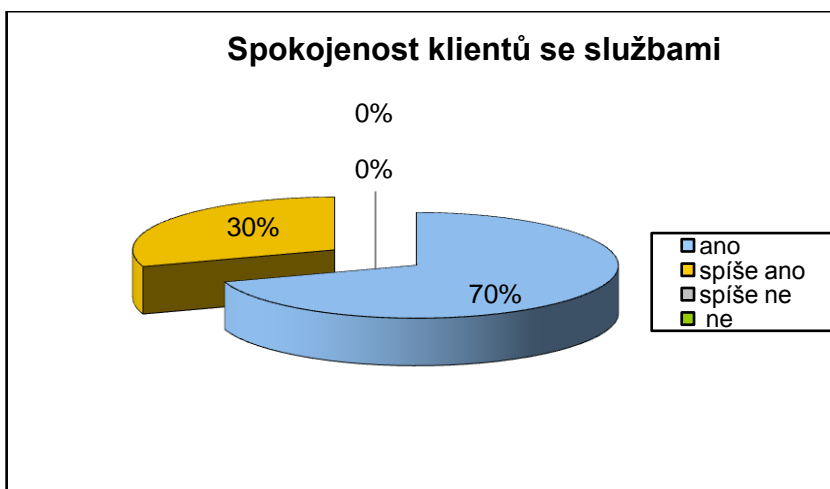
Otázka 1



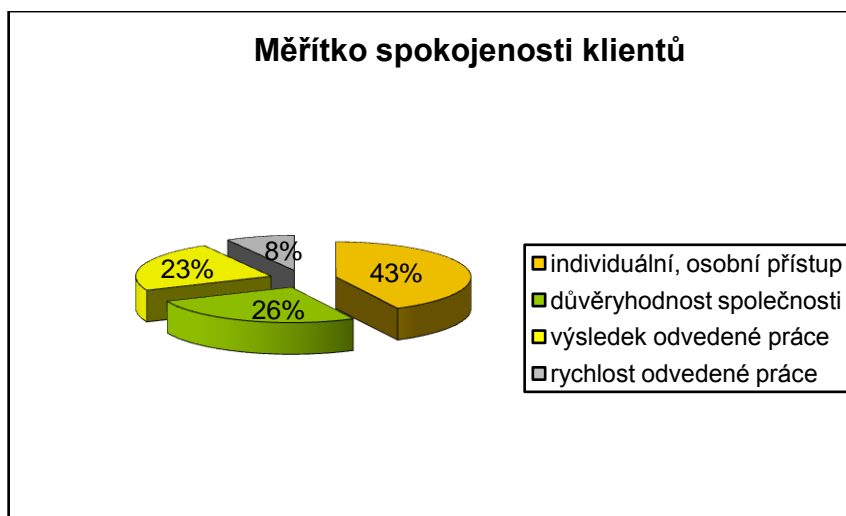
Otázka 2



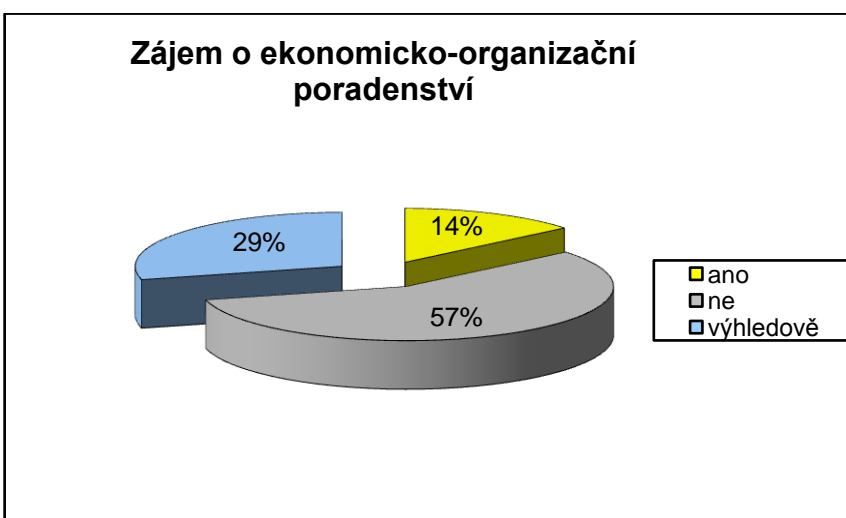
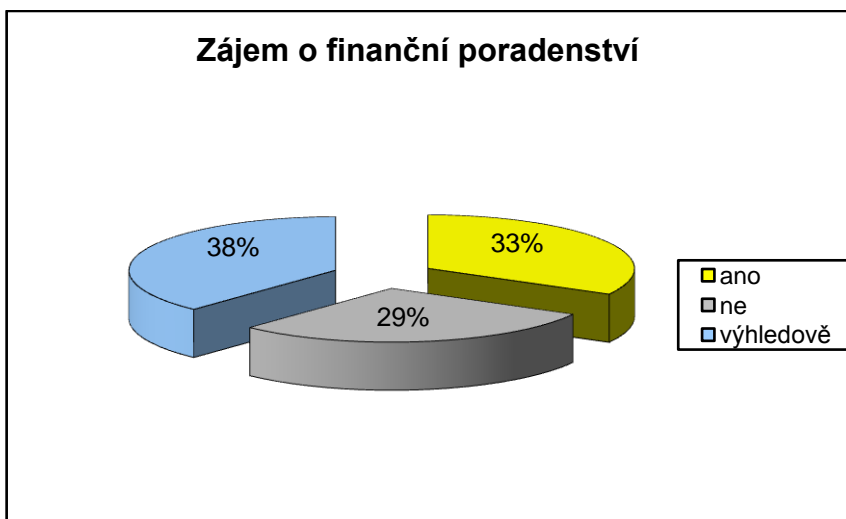
Otázka 3



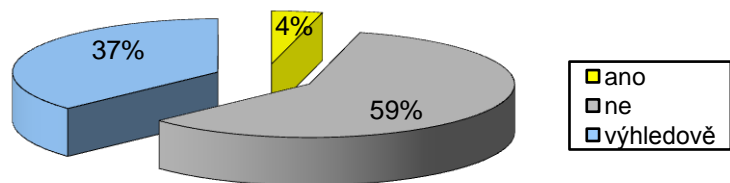
Otázka 5



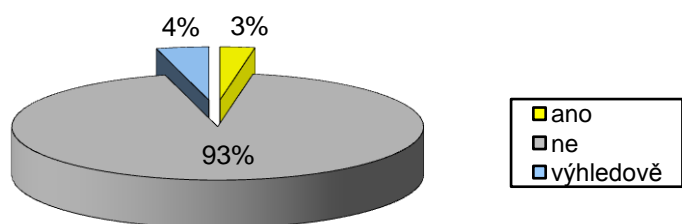
Otázka 6



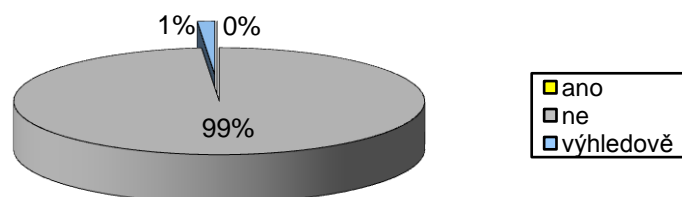
Zájem o vzdálenou či sdílenou správu účetních agend



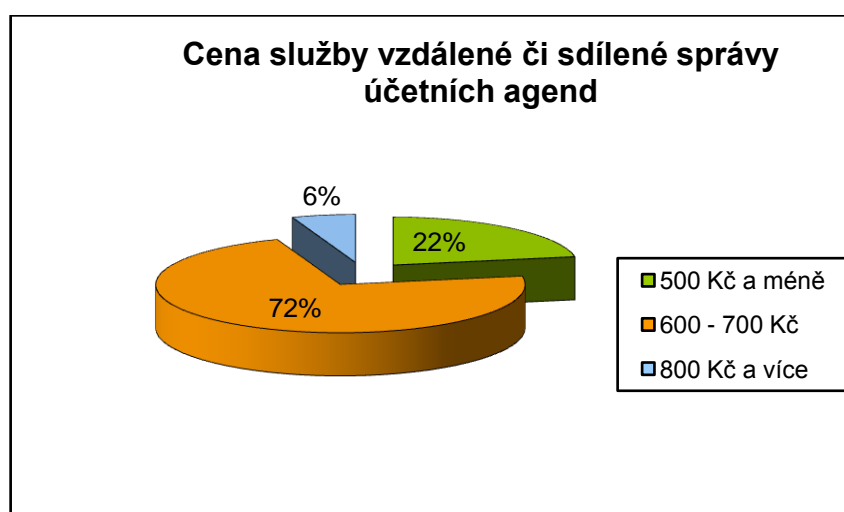
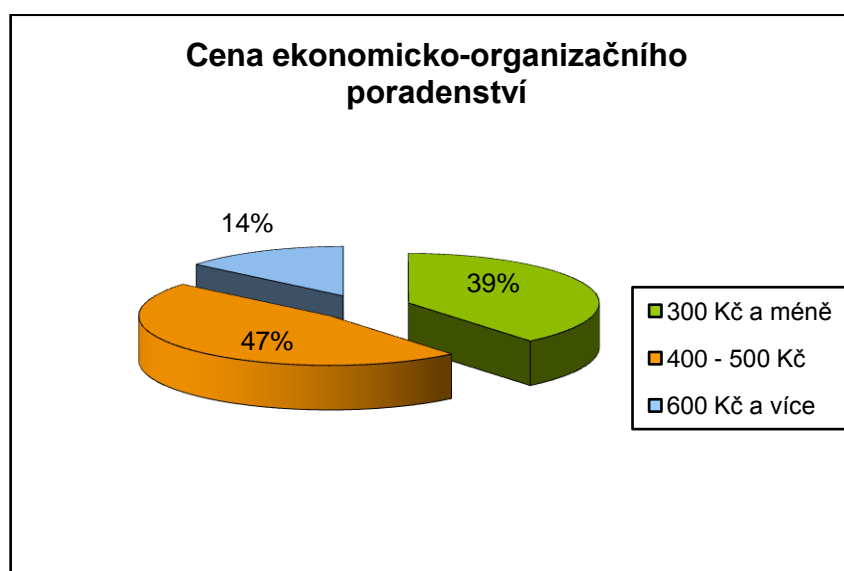
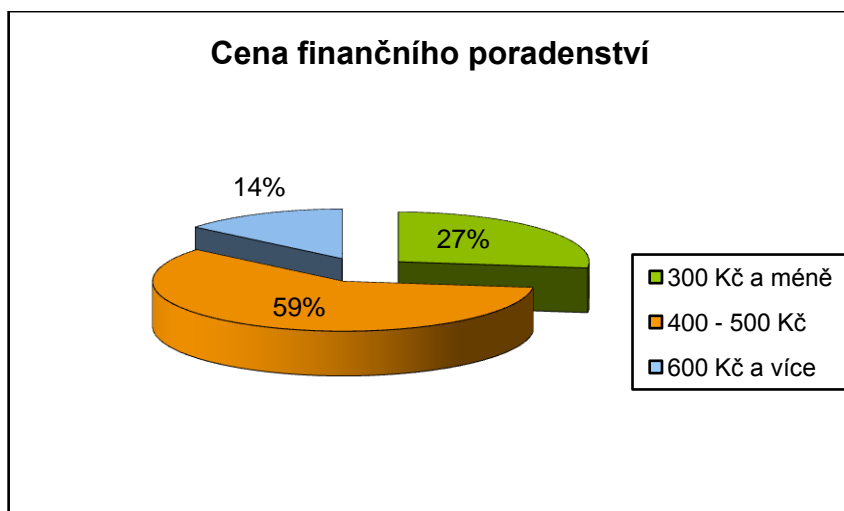
Zájem o služby účetního auditora



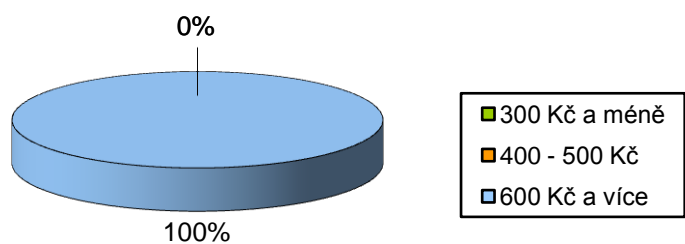
Jiná - Zájem o služby účetního znalce



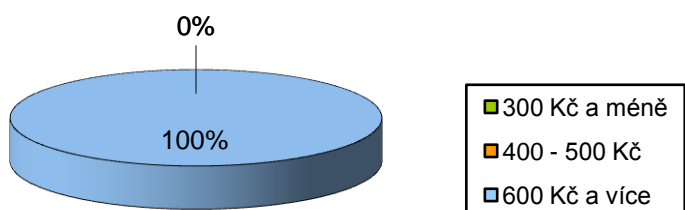
Otázka 7



Cena služby účetního auditora

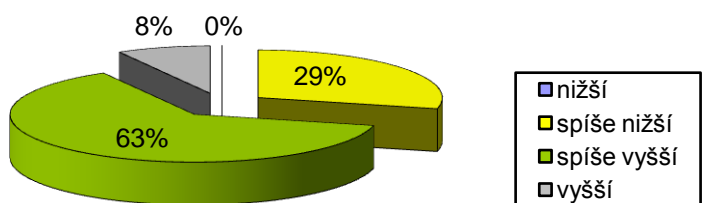


Jiná - služba účetního znalce

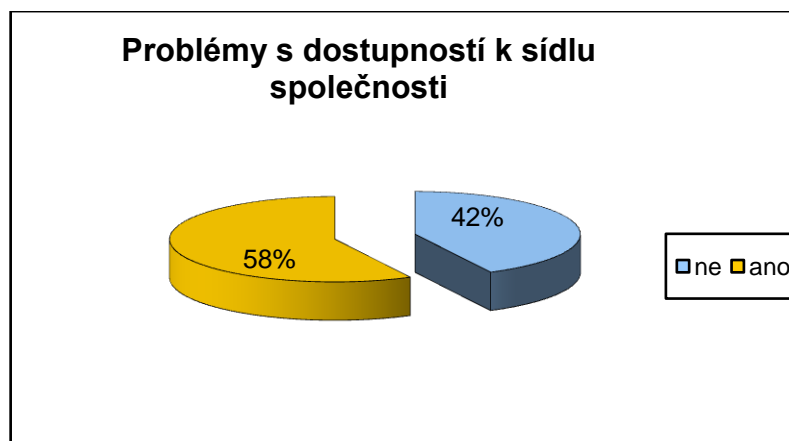


Otázka 8

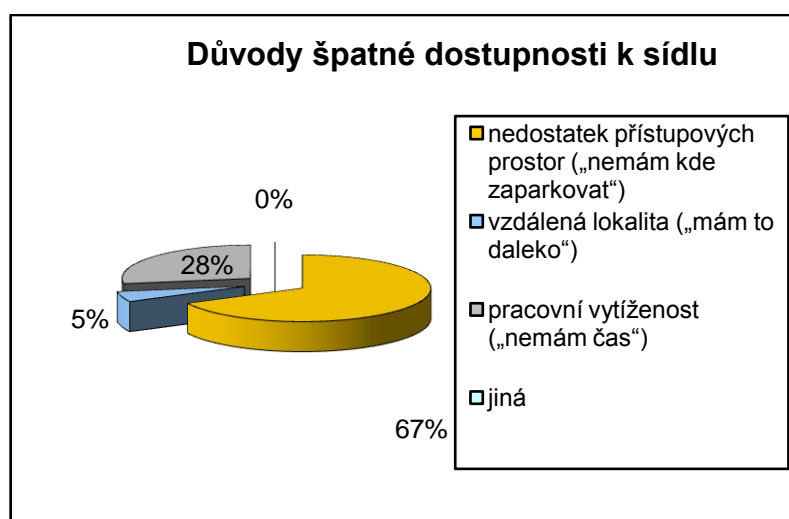
Cena služeb konkurence



Otázka 9



Otázka 10



Příloha 5: Vývoj tržeb v účetnictví a daňovém poradenství

Rok	Tržby celkem (v mil. Kč)
2000	66 526
2001	68 937
2002	90 136
2003	98 826
2004	85 248
2005	86 784
2006	91 595



Příloha 6: Žebříček dodavatelů

2007		
Dodavatel	Počet odběrů za rok	Výše odběrů za rok (Kč)
LAN System s.r.o.	17	131 587
Activa	14	101 931
Delfín	2	53 550
O2	7	22 804
Ille	9	22 134
CB servis	9	21 063
Mobilni.cz	1	21 000
Copygrafia	6	20 241
JARG spol. s.r.o.	1	16 065
Telecom	4	11 310
Papirus	1	11 112
Mediatel	2	9 115
Brabcová I.	2	6 426
Eurotel	2	5 406
EM Grafika s.r.o.	1	2 142
Autologis	1	1 800
Marten Louis s.r.o.	4	1 487
Anag	3	1 398
Poradce	2	1 242