



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Řízení vztahů se zákazníky ve vybrané organizaci

Vypracoval: Bc. David Švamberk

Vedoucí práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David ŠVAMBERK**  
Osobní číslo: **E12600**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Řízení vztahů se zákazníky ve vybrané organizaci**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení řízení vztahů se zákazníky ve vybrané organizaci a stanovení návrhů vedoucích ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na dané téma.
2. Charakteristika dané organizace.
3. Zhodnocení řízení vztahů se zákazníky.
4. Sběr dat - dotazníkové šetření.
5. Návrhy vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol.** Diferencované řízení vztahů se zákazníky - moderní strategie růstu výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.

**LEHTINEN, Jarmo.** Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1814-5.

**FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ.** Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.

**KOTLER, F., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG.** Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1545-7.


**HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ a O. VYKYPĚL.** Strategický marketing. Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 80-740-0120-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2013

## **PROHLÁŠENÍ**

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

Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 15. 4. 2014

Bc. David Švamberk

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji vedoucímu práce Ing. Petrovi Řehořovi, Ph.D., za připomínky a metodické vedení práce. Zároveň bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti za vstřícný přístup a poskytnutí důležitých informací pro mou diplomovou práci. Děkuji také vedení společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. za spolupráci a poskytnutí databáze zákazníků pro mé dotazníkové šetření.

## Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše.....	4
2.1	Marketing .....	4
2.1.1	Povaha a charakteristika služeb .....	5
2.1.2	Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka .....	6
2.1.3	Komunikační strategie .....	6
2.2	Marketingový výzkum .....	8
2.2.1	Nejčastější formy aplikace marketingového výzkumu .....	9
2.2.2	Techniky marketingového výzkumu.....	9
2.2.3	Zjišťování spokojenosti zákazníků .....	10
2.2.4	Dotazník .....	11
2.2.5	Hodnocení dotazníků .....	12
2.3	Zákazník .....	14
2.4	CRM .....	15
2.4.1	Jak CRM funguje .....	16
2.4.2	Prvky CRM .....	17
2.4.3	Jak vybrat CRM systém .....	18
2.4.4	Pevnost vztahů se zákazníky .....	20
2.4.5	Náklady na zákazníka .....	22
2.4.6	Hodnotový přístup CRM.....	22
2.4.7	Volba strategie CRM v závislosti na hodnotě zákazníka pro podnik . .....	23
3	Cíl a metodika .....	24
4	Charakteristika Elektro S. M. S., spol. s r. o.....	26

5	Zhodnocení současného stavu.....	29
5.1	Marketingový mix .....	29
5.2	Zákazníci .....	35
5.3	Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků.....	43
5.4	Řízený rozhovor .....	68
6	Diskuze.....	71
7	Závěr .....	81
8	Summary a keywords .....	83
9	Použitá literatura .....	85
10	Seznam obrázků a tabulek	
11	Seznam příloh	
12	Přílohy	

# 1 Úvod

Řízení vztahů se zákazníky bylo a do budoucna zajisté bude pro podniky jedním z nejzákladnějších systémů, které by společnosti měly vytvářet, udržovat a neustále rozvíjet. Měly by ho v první řadě používat podniky, které chtějí být dlouhodobě úspěšné a dosahovat kladných čísel. Systém řízení vztahů se zákazníky podává obraz o tom, jak je na tom společnost ve vztahu ke svým zákazníkům. Zákazník je zdrojem úspěchu každé organizace. Neustále se měnící zákaznické potřeby nutí společnosti vytvářet stále nové a efektivnější systémy sledování těchto potřeb. Neuspokojení zákaznických potřeb znamená neúspěch organizace. Jedním z daných systémů je CRM. Daný systém pomůže každému podniku zhodnotit postavení společnosti vůči svým zákazníkům, podá informace o jejich preferencích, nákupních přednostech, ale i potřebách, které je nutné uspokojit.

Pro diplomovou práci byl vybrán mně dobře známý podnik Elektro S. M. S., spol. s r. o. se sídlem na Dobrovodské 43 v Českých Budějovicích, ve kterém byla také absolvována třítýdenní praxe na střední škole spolu s praxí na vysoké škole. Analyzovaná společnost má dvacetiletou historii působení na trhu České republiky. Společnost začala podnikat vesměs hned po přechodu České republiky z centralizované na tržní ekonomiku. Elektro S. M. S., spol. s r. o. se zabývá nákupem a následným prodejem elektromateriálu. Jedná se převážně o velkoobchodní společnost, která však vlastní i šest maloobchodních poboček v různých městech České republiky. Zabývá se i prodejem zahrnujícím internetové služby. V roce 2014 provozuje a udržuje 8 E-shopů.

V diplomové práci bude zhodnocena společnost ve vztahu ke svým zákazníkům a následně bude navržen postup zlepšení, s cílem efektivně uspokojovat zákaznické potřeby.



## 2 Literární rešerše

### 2.1 Marketing

Podle Kotlera a Armstronga (2010) je marketing podnikatelská funkce, která řeší vztahy se zákazníky více než jakákoli jiná. I když brzy objevíme podrobnější definici marketingu, možná nejjednodušší definice je tato: Marketing řídí ziskové vztahy se zákazníky. Dvojitým cílem marketingu je přilákat nové zákazníky tím, že slibuje vyšší hodnotu a snaha udržet a rozvíjet zákaznické vztahy tím, že pomáhá uspokojovat potřeby zákazníků. Slovo marketing je rozhodující pro úspěch každé organizace, bez ohledu na to, kde jsou a které to jsou, velké firmy jako Mannai Corporation, Google, Carrefour, Toyota používají marketing.

Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby, směn produktů a hodnot (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006).

Pride a Ferrell (2008) uvádějí, jestliže se zeptáte několika lidí, co je marketing, budete pravděpodobně slyšet mnoho typů definic. Ačkoli mnoho lidí si myslí, že marketing je reklama nebo prodej, marketing ve skutečnosti zahrnuje mnoho dalších aktivit. V této knize definujeme marketing jako proces vytváření, distribuce, prosazování a cen zboží, služeb, myšlenek a usnadnění výměny uspokojující vztahy se zákazníky a snaha vytvořit a udržovat příznivé vztahy se zúčastněnými stranami v dynamickém prostředí. Naše definice se shoduje s definicí americké marketingové asociace (AMA).

Marketing je studium procesů výměny zejména pro ty, kteří jsou spojeni s poskytováním zboží a služeb. Tato definice neobsahuje žádné údaje o potenciálním významu a rozsahu působnosti předmětu. Předpokládá se znalost, že peníze se obvykle používají jako médium pro výměnu a neobsahují žádnou známku o cílu výměny. Tento aspekt je lépe řešen definicí navrženou slavným americkým autorem učebnic marketingu, Philipem Kotlerem:

Marketing je lidská činnost zaměřená na uspokojení potřeb skrze procesní výměnu (Kotler, 1980; Adcock, Halborg & Ross, 2001).

### 2.1.1 Povaha a charakteristika služeb

Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.

Rozlišujeme pět kategorií nabídek:

- 1) **Čistě hmotné zboží**, jako je mýdlo, zubní pasta či sůl – s výrobkem nejsou spojeny žádné služby
- 2) **Hmotné zboží doprovázené jednou či více službami** – prodej technologicky pokročilých výrobků, jako jsou počítače a osobní vozy, často závisí na kvalitě a dostupnosti souvisejících služeb.
- 3) Mnoho poskytovatelů služeb dodává se základními službami i fyzický výrobek. **Hybridní nabídka** se skládá stejnou měrou ze zboží i služeb.
- 4) **Služba doprovázená drobným zbožím** je tvořena hlavní službou, doprovodnou službou a podpůrným zbožím.
- 5) **Čistá služba**, například účes, hlídání dětí nebo finanční služby (Kotler a kol., 2006).

K rozlišení zboží a služeb se používá větší počet vlastností. Mezi nejběžnější charakteristiky služeb patří:

- nehmotnost,
- neoddělitelnost,
- heterogenita,
- zničitelnost,
- vlastnictví (Vašítková, 2008).

### 2.1.2 Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka

Vašítková (2008) uvádí kritéria, která zákazník obvykle používá při hodnocení kvality služeb, lze je sloučit do pěti širších pojmů:

- **hmotné prvky** (technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností, standardní zpracování apod.),
- **spolehlivost** (přesnost výkonu služby),
- **schopnost reakce** (schopnost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost, snaha a adaptabilita),
- **jistota** (schopnosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost),
- **empatie, pochopení** (vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace).

### 2.1.3 Komunikační strategie

Komunikační strategie je v našem pojetí rozhodnutí o tom, co budeme zákazníkům sdělovat, tedy o výběru sdělení. Podle Pelsmackera, Geuense a Bergha (2003) se jedná o velmi důležitý prvek strategie, neboť sdělení je to, co zákazníka musí přesvědčit. Proto musí být pro něj relevantní, odlišné od konkurence a v souladu s firemní strategií, zejména pak s ostatními proměnnými marketingové strategie, typicky se strategií značky, strategií komunikačního mixu a dalšími. Patti a Frazer (1988; in Broderick a Pickton, 2005) identifikují osm přístupů, které mohou být využity v marketingové komunikaci a jež zdůrazňují různé typy obsahu komunikace:

1. **Generická strategie** (generic strategy) – nerozlišuje mezi jednotlivými značkami a důraz je kladen spíše na propagaci kategorie produktů než na budování povědomí o konkrétní značce.
2. **Preemptivní strategie** (pre-emptive strategy) – generické (obecné) tvrzení kombinuje s tvrzením, že je daná značka něčím výjimečná. Konkurenti pak s tímto tvrzením nemohou soupeřit bez toho, aby jejich komunikace nevypadala, že prvního konkurenta pouze napodobuje.

3. **Strategie unikátní prodejní vlastnosti** (Unique selling proposition strategy, USP) – je založená na komunikaci unikátní vlastnosti produktu, která jej odlišuje od konkurence.
4. **Strategie image značky** (brand image strategy) – založená na budování image značky. Image je to, co odlišuje značku od konkurentů.
5. **Strategie positioningu** (positioning strategy) – je chápána jako snaha vytvořit „mentální výklenek“ (mental niche), který značku vymezí oproti konkurentům.
6. **Rezonanční strategie** (resonance strategy) – strategie komunikace založená na tom, že u cílové skupiny vyvolá dřívější zkušenosti, myšlenky, asociace, které jsou pro ni relevantní.
7. **Emocionální strategie** (affective strategy) – snaží se v cílové skupině vyvolat emoce.
8. **Informační strategie** (information strategy) – je založená na snaze přinést co nejvíce informací (Pelsmacker, Geuens & Bergh, 2003; Hanzelková, Keřskovský, Odehnalová, Vykypěl, 2009).

Podle Blažkové (2007) komunikační strategie přispívají k dobré informovanosti zákazníka a k úspěšnému prodeji zboží. Bez komunikace se nemůže informace o existenci naší firmy či našeho výrobku či služeb dostat k zákazníkům či k dalším firmám. V marketingové komunikaci je důležité si vždy jasně stanovit komunikační cíl, kterého chceme dosáhnout, a pak většinou není těžké zvolit odpovídací metodiku ověření jeho dosažení. Komunikační strategie jako písemný dokument bude většinou obsahovat:

- **Úvod** – zhodnocení současné situace, pozice výrobku na trhu a podobně.
- **Cíle** – čeho chceme dosáhnout.
- **Cílové skupiny** – s kým budeme komunikovat.
- **Prostředky** – které složky komunikačního mixu budeme využívat, jaká média zapojíme, co všechno budeme dělat.
- **Sdělení** – co budeme cílové skupině říkat.
- **Načasování** – kdy budou jednotlivé prostředky nasazovány.
- **Zpětná vazba** – jak budeme ověřovat, zda jsme cílů dosáhli.

- **Rozpočet** – jaké prostředky jsou vyčleněny na jednotlivé aktivity, kolik nás budou jednotlivé prostředky stát.
- **Zodpovědnost** – kdo to vše udělá, kdo je za co zodpovědný.

Komunikační cíle by měly být stanoveny tak, aby byly tzv. SMART, tedy **konkrétní** (*specific*), **měřitelné** (*measurable*), **odsouhlasené celým týmem** (*agreed*), **realistické** (*realistic*) a **časově ohraničené** (*timed*) (Karlíček & Král, 2011).

## 2.2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu. Pracovníci výzkumu určí, jaké informace potřebují, navrhnou metodu na jejich získání, řídí a provádějí sběr dat, analyzují výsledky a sdělují zjištění a jejich důsledky (Kotler a kol., 2006).

Wiid a Diggines (2010) uvádějí, že marketingový výzkum je vědecký proces shromažďování a zpracování informací, které pomáhají marketingovému řízení rozhodovat. Marketingový výzkum se používá pouze tehdy, když je potřeba konkrétní informace. Mnoho organizací používá marketingový informační systém pro shromažďování, filtrování, analyzování a ukládání informací, tak aby údaje byly dostupné pro marketingový management.

Podle Churchilla a Jacobucciho (2009) je marketingový výzkum funkce, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s marketingem prostřednictvím informací - informace slouží k identifikaci a definování marketingových příležitostí a problémů; vytváří, vylepšují a vyhodnocují marketingové činnosti; sledují marketingové výkonnosti; a zlepšují naše porozumění vůči marketingu jako procesu (AMA).

### **2.2.1 Nejčastější formy aplikace marketingového výzkumu**

Výzkum trhu se zabývá systematickým shromažďováním, zaznamenáváním a analýzou dat se zřetelem na určitý trh, kde trhem je míněna specifická skupina zákazníků ve specifické geografické oblasti.

Výrobní výzkum (výzkum služeb) se zabývá samotným výrobkem (službou), jeho vlastnostmi, kvalitou, obalem, značkou a také cenou ve vztahu k těmto atributům, jakož i porovnáním s konkurenčními výrobky (službami). Jeho hlavní význam je v procesu vývoje a zavádění nového výrobku (služby) na trh.

Výzkum marketingové komunikace spočívá jak v informačním zabezpečení přípravy komunikační kampaně, tak v získávání informací o její úspěšnosti ve vztahu k vytyčeným cílům.

Metody výzkumu:

- a) Monitorovací výzkum – cílem je permanentní shromažďování a analýza informací pro zajištění stálé informovanosti o situaci na trhu.
- b) Explorativní výzkum – cílem je shromáždit předběžné informace, které mají napomoci definovat problém a odhadnout hypotézy (volný rozhovor – informace o skrytých a neuvědomělých motivech).
- c) Deskriptivní výzkum – cílem je kvalifikovaně popsat marketingové problémy, situaci na trhu (popis tržního potenciálu pro určitý produkt, demografické faktory, postoje spotřebitelů).
- d) Kauzální výzkum – cílem je zkoumání příčin určitých jevů (problémů, příležitostí) (Jakubíková, 2009).

### **2.2.2 Techniky marketingového výzkumu**

Jde o způsob sběru primárních dat umožňujících evidovat výskyt jevů i chování lidí, ale také zjistit jejich názory, postoje a motivy. Základní tři techniky marketingového výzkumu představují dotazování, pozorování a experiment (Foret & Stávková, 2003).

Obecně se sběr dat získává buď komunikací, nebo pozorováním. Komunikace zahrnuje kladení otázek a obdržení odpovědi. Tento proces lze provést osobně, poštou, telefonicky, e-mailem a přes internet. Ve většině případů to představuje široký výzkum, používá se technika známá jako průzkum. Na rozdíl od tohoto procesu, údaje mohou být získány tím, že sledujeme současné nebo minulé chování. Pokud jde o minulé chování, v tomto případě technika sběru dat je pohled na sekundární data, jako jsou záznamy společnosti, studie publikované z vnějších zdrojů a zkoumání fyzické stopy, jako jsou různá narušení a růst (Smith & Albaum, 2005).

### **2.2.3 Zjišťování spokojenosti zákazníků**

Mnoho společností systematicky měří spokojenost zákazníků a jednotlivé faktory, které ji vytvářejí. IBM například sleduje, jak jsou zákazníci spokojeni s obchodními zástupci IBM, s nimiž přicházejí do styku, a tento faktor se pak projeví v odměňování obchodních zástupců. Moudrá společnost zjišťuje spokojenost zákazníků pravidelně, protože jedním z klíčů, jak si udržet zákazníka, je jeho spokojenost. Vysoce spokojený zákazník zachovává déle věrnost, kupuje více a zároveň s tím, jak společnost dává na trh nové výrobky a zlepšuje již existující, hovoří příznivě o společnosti a jejích výrobcích, věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám a je méně citlivý na cenu, poskytuje společnosti nápady na výrobky nebo služby a jeho obsluha je méně nákladná než obsluha nových zákazníků, protože se provádějí rutinní transakce. Spojení mezi spokojeností a věrností zákazníků však není přímo úměrné. Předpokládejme, že budeme spokojenost zákazníků hodnotit stupnicí 1-5. Na velmi nízkém stupni spokojenosti zákazníků (stupeň jedna) je pravděpodobné, že zákazníci od společnosti odejdou a budou ji možná i pomlouvat. Na druhém až čtvrtém stupni sou zákazníci poměrně spokojeni, ale je pro ně snadné přejít jinam, pokud naleznou lepší nabídku. Na pátém stupni zákazník s velkou pravděpodobností koupí znovu a navíc bude společnost chválit. Vysoká spokojenost nebo potěšení vytváří emocionální pouto se značkou nebo společností, a nejedná se proto je o racionální preferenci (Keller, 2007).

## 2.2.4 Dotazník

Foret a Stávková (2003) uvádějí, že při tvorbě dotazníku je třeba dávat si pozor na jeho správné složení. Špatné sestavení dotazníku může zpochybnit získané informace a výsledky nemusí potom odpovídat potřebám a cílům výzkumu. Dotazník by měl vyhovovat dvěma hlavním požadavkům:

- účelově technickým, tj. takové sestavení a formulování otázek, aby mohl dotazovaný co nejpřesněji odpovídat na to, co nás zajímá,
- psychologickým, tj. vytvoření podmínek, prostředí, okolností, které by co nejvíce pomáhaly tomu, aby se mu tento úkol zdál snadný, příjemný, žádoucí a chtěný. Jde o to, aby respondent odpovídal stručně a pravdivě.

Tyto požadavky by mohly být rozděleny do následujících čtyř oblastí:

1. celkový dojem,
2. formulace otázek,
3. typologie otázek,
4. manipulace s dotazníkem.

Strukturovaný dotazník může být dvou typů, a to zastřených a nezastřených. Tato klasifikace je založena na tom, zda předmět nebo účel průzkumu může být viditelný respondentovi. Strukturovaný nezastřený dotazník je ten, ve kterém výpis otázek je v dohodnutém pořadí a kde předmět zkoumání je odhalen respondentovi. Většina marketingových výzkumných studií používá tento typ dotazníku. V případě strukturovaného - maskovaného dotazníku, výzkumník nepopisuje předmět jeho průzkumu (D'amico, 1969).

Podle Machkové (2009) zjišťují-li se primární údaje dotazováním, je třeba věnovat pozornost tvorbě dotazníku. Při tvorbě dotazníku je třeba především specifikovat nejen to, na co a jak se budeme ptát, ale také způsobem, jakým budeme data následně zpracovávat. Při koncepci dotazníku je nezbytné dodržovat zásadu, že se ptáme pouze na to, co je z hlediska cíle výzkumu důležité. To, co je takzvaně zajímavé, ale přitom nepodstatné, necháme stranou. O otázkách, jež jsou zaměřeny na problémy, které jsou předmětem výzkumu, se hovoří jako o meritorních



otázkách. Při kvalitativních výzkumech jsou meritorními otázkami velmi často otázky otevřené, kdy si respondent volí způsob odpovědi sám a tazatel ji zaznamenává. To, že respondenti mohou vyslovit všechny názory, které považují za důležité, umožňuje postihnout zkoumané problémy v značné šíři. Vyhodnocení odpovědí je však pro jejich značnou různost obtížné a možnost využití kvantitativních metod k tomuto účelu je velmi omezená. Při kvantitativních výzkumech jsou meritorními otázkami většinou otázky uzavřené, kdy respondent vybírá pouze z předepsaných variant odpovědí. Tyto otázky jsou výhodné z hlediska zpracování a vyhodnocování odpovědí, kdy lze využít různých statistických metod.

Chráška (2007) uvádí, že reliabilitou dotazníku se rozumí schopnost dotazníku zachycovat spolehlivě a přesně zkoumané jevy. Dostatečně vysoká reliabilita je nezbytným předpokladem dobré validity dotazníku, i když sama o sobě ještě validitu nezaručuje. Je bohužel skutečností, že uživatelé dotazníků se většinou o stupeň spolehlivosti a přesnosti získávaných výsledků příliš nezajímají. Přitom v mnoha výzkumech je dotazník jediným zdrojem informací, o který se šetření opírá. V zásadě je možné stupeň reliability výsledků dotazníkových šetření vždy určitým způsobem odhadnout nebo kontrolovat.

### **2.2.5 Hodnocení dotazníků**

Pokud jsme zvolili online dotazník, máme už data připravená v tabulce, je to nejpohodlnější. Papírové dotazníky musíme ještě „přepsat“, tedy přenést do elektronické podoby.

#### **1) Přepisování papírových dotazníků**

Náš systém silně doporučuji nejen pro on-line dotazování, ale i pro výzkum dělaný pomocí “papírových” dotazníků. Máte totiž k dispozici speciální uživatelské rozhraní, které umožňuje rychlý přepis odpovědí z papírového dotazníku do počítače a menší chybovost, než když budete přepisovat třeba do excelové tabulky. Všechny otázky jsou při přepisu v i-Dotazníku na jedné obrazovce a lze přepisovat výhradně s pomocí klávesnice, tedy o dost rychleji. Tuto funkci najdete pod ikonou „Odpovědi“, nabídka „Obrazovka pro vstup dat“. Usnadní

to též vyhodnocení – několika kliknutími pak vygenerujete základní grafy a tabulky.

## 2) Vyčištění dat

Než se pustíme do analýzy, musíme si v datech uklidit. Podíváme se na ně, alespoň zběžně je prohlédneme a vyloučíme chybné záznamy. Například naše testovací záznamy zpočátku výzkumu, extrémně neúplné záznamy nebo rádooby vtípně vyplněné dotazníky.

## 3) Co s daty?

Data z dotazníku nám udělají krásnou obrovskou tabulku, co respondent, to jeden řádek, co otázka či podotázka, to jeden sloupeček. U většího výzkumu se sloupečky táhnou po pravé ruce do nedohledna, dole řádky zase utíkají z monitoru skrz stůl a zavrtávají se do podlahy. Takhle krásně vypadá prozatím výsledek našeho snažení, i když někoho možná velké tabulky mohou trochu vyděsit. Pokud máme data sesbírána a takto připravena, přichází analýza: provést výpočty, vytvořit grafy, nebo v případě kvalitativního výzkumu udělat kvalitativní analýzu získaných materiálů.

Pokud použijete i-Dotazník, pak máte první kroky usnadněné. Několika kliknutími uděláte základní tabulky a grafy a budete tak mít rychlou představu o odpovědích. Tyto výstupy můžete udělat jak pro všechny respondenty, nebo třeba jen pro ženy nebo studenty. Tyto výstupy jednoduše zkopírujeme přímo z okna prohlížeče do Wordu nebo OpenOffice. Tabulky si můžeme nechat vyexportovat do Excelu.

Další analýzu většinou děláme už buď v Excelu, nebo ve speciálním softwaru (SPSS, Statistica). Z i-Dotazníku data vyexportujeme přímo jako excelový soubor (\*.xls), nebo obecný \*.CSV soubor. Pokud pracujeme s SPSS, využijeme exportu pro SPSS.

## 4) Závěrečná zpráva

Posledním krokem je napsání závěrečné zprávy. V ní zaznamenáváme všechno, co se týkalo výzkumu: jaká metoda byla použita, jak výzkum probíhal, jaká jsou hlavní zjištění či doporučení. Podoba a náročnost zpracování je odlišná

podle vašich potřeb i možností. Někomu postačují základní tabulky a grafy, někdo naopak upřednostňuje podrobnou analýzu včetně doporučení pro změnu nastavení služeb nebo pro komunikaci s různými cílovými skupinami. V některých situacích může být výhodné, aby tato doporučení udělal externista – člověk s odstupem od každodenního běhu a starostí organizace, který má možnost se podívat s nadhledem („Co s vyplněnými dotazníky“, 2013).

## 2.3 Zákazník

Vysekalová a kol. (2011) uvádí, že roli spotřebitele i zákazníka „hrajeme“ v průběhu života všichni. Začíná od kolébky a končí „věcmi posledními“, které již za nás vyřizují jiní. A to je i příklad pro charakteristiku rozdílů mezi spotřebitelem a zákazníkem. Spotřebitel je pojem obecnější, zahrnuje vše, co spotřebováváme, tedy i to, co sami nenakupujeme. Spotřebitelem je dítě, pro které maminka – zákaznice nakupuje Sunar, dětskou výživu či plenky. Zákazník je zjednodušeně řečeno ten, kdo zboží objednává, nakupuje a platí. Člověk v roli spotřebitele i zákazníka by měl být alespoň částečně orientovaný v různých oblastech spotřeby, které při jeho nákupech připadají v úvahu.

Co dělá zákazníka ziskovým? Ziskový zákazník je osoba, domácnost nebo společnost, která v průběhu času přináší tok příjmů, jež o přiměřenou sumu předčí tok nákladů vydaných společností na získání, prodej a servis tomuto zákazníkovi. Povšimněme si, že důraz je kladen a dlouhodobý tok příjmů a nákladů, nikoliv na zisk z určité transakce. Ziskovost zákazníků je třeba vyhodnocovat individuálně, podle tržního segmentu nebo distribučního kanálu. Přestože mnoho společností hodnotí spokojenost zákazníků, většina z nich se nezabývá hodnocením ziskovosti jednotlivých zákazníků. Banky tvrdí, že se jedná o obtížný úkol, protože zákazník využívá různých bankovních služeb a transakce jsou zaznamenávány v různých odděleních. Banky, kterým se podařilo dát dohromady transakce jednotlivých zákazníků, byly zděšeny počtem neziskových zákazníků ve své zákaznické bázi. Některé banky hlásí, že ztrácejí peníze u 45 % svých zákazníků. Na zvládnutí problémů s neziskovými zákazníky existují jen dvě řešení: zvýšit poplatky nebo snížit servisní podporu (Keller, 2007).

## 2.4 CRM

Řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management) je manažerský přístup, který zvýšení výkonnosti spatřuje ve vztazích se zákazníky. Charakteristickými rysy CRM je:

- respektování principu **win-win** - výhody v dané obchodního vztahu pro obě strany,
- **důraz je kladen na vztahy** – komplex aktivit, jejichž smyslem je obsloužit zákazníka, podstatou jsou epizody (setkání) – osobní, telefonická, dodání zboží,
- **hodnoty** – přínosy, prospěch pro zákazníka i pro dodavatele (Veber, 2008).

Podle Goldenberga (2008) je CRM obchodní přístup, který integruje lidi, procesy a technologie s cílem maximalizovat vztahy s odběrateli. CRM neustále využívá internet k zajištění bezproblémové koordinace mezi všemi funkcemi orientovanými na zákazníka.

Definice podle Meta Group, která byla vydána v roce 2000, definuje CRM, jako automatizace horizontálně integrovaných obchodních procesů zahrnujících front office zákaznická kontaktní místa (marketing, prodej, servis a podpora) prostřednictvím několika vzájemně propojených distribučních kanálů. V tomto popisu je CRM umístěna v rohu IT. Technologie usnadňuje nebo umožňuje kontakt s možnými zákazníky nebo mezi zaměstnanci z různých oddělení přes internet, telefon a kanál tváří v tvář. Na internetu technologie v podstatě nahradí lidi a vzniká interakce člověk-stroj.

Zcela odlišná definice naznačuje, že CRM je proces, který se zabývá všemi aspekty identifikace zákazníků, vytváření poznatků zákazníků, budování zákaznických vztahů a formování jejich vnímání organizace a jejích produktů. Role technologie není vůbec uvedena v této definici („Meta Group Report“, 2001).

Významným problémem je, že mnoho organizací při rozhodování o přijetí CRM vychází z velkého množství zmatečných informací o tom, co představuje CRM. V rozhovorech s manažery, které byly součástí našeho výzkumného procesu (můžeme popsat tento proces dále), jsme našli širokou škálu názorů o tom,

co znamená CRM. Pro některé to znamenalo direct mail, systém věrnostních karet, nebo databázi, zatímco jiní si představili poradnu nebo call centra. Někteří říkali, že to bylo o naplnění databáze nebo podnikový data mining: ostatní považovali CRM jako řešení e – commerce („A strategic Framework for“, 2005).

### 2.4.1 Jak CRM funguje

V podstatě CRM pracuje s tím, že sbírá stopy nebo informace o zákaznících na trhu. Následně je provedena analýza získaných informací k pochopení požadavků zákazníků na trhu. Dle zjištěných informací se nastavují marketingové kampaně s cílem zvýšení prodeje.

CRM slouží také pro zákaznický servis a podporu - což podnikům umožní efektivní a zvyšující se spokojenost zákazníků („How CRM works?“, 2013).

Obrázek 1: CRM



Zdroj: „How CRM works?“, (2013)

V každém podniku, spodní linie pracovního CRM za (1) zahájí Marketing, za (2) Proces prodeje, za (3) Plán objednávky a za (4) Poskytnutí podpory („How CRM works?“, 2013).

## 2.4.2 Prvky CRM

Realizace CRM strategie závisí na počtu součástí nebo schopnostech. Právě možná ta nejvíce patrná schopnost souvisí se schopností vytvořit infrastrukturu, na kterou odkazoval McKenna, který tvrdí, že je možné, aby zákazník a dodavatel rozpoznali jeden druhého a dokázali reagovat v reálném čase. Způsob jakým se snažíme dosáhnout trvalé konkurenční výhody v našem oboru je primární otázkou významu.

Čtyři základní kameny CRM, které musí být zmíněny, jsou:

1. Znalost zákazníka,
2. Strategie vztahu,
3. Komunikace,
4. Individuální hodnocení problému (Peelen, 2005).

Podle Chlebovského (2002) stojí řízení vztahů se zákazníky na čtyřech základních prvcích:

1. **Lidé** – pro naplnění cílů CRM je důležitá aktivní účast všech zaměstnanců banky. Zaměstnanci musí být seznámeni s cílem banky a svým jednáním jej naplňovat.
2. **Procesy** – zefektivňují CRM. Řízení vztahů se zákazníky sjednocuje veškeré procesy v oblasti bankovního řízení.
3. **Technologie** – umožňují uplatnění moderního řízení vztahů se zákazníky i při velkém počtu oslovovaných klientů.
4. **Data** – především uchovávání a pokročilá analýza závislostí dat vede k plnohodnotnému CRM. Vztahový marketing je náročný z hlediska obrovského množství dat, které je třeba efektivně zpracovat a využít.

V řízených vztazích se zákazníky je v centru pozornosti vztah se zákazníkem a cíl přizpůsobit procesy společnosti a zákazníka navzájem tak, aby se staly efektivnější. Má-li banka pracovat na zlepšení procesů ve vztahu k zákazníkům, je nutné nejdříve tyto procesy identifikovat (Kašparovská, 2006).

Podle Kumara a Reinartz (2012) musíme před implementací CRM systému chápat různé prvky, které v něm působí. Pro začátek působení koncového zákazníka a součásti aplikace:

- Rozhraní zákazníka / dotykové body. Zákazníci mohou komunikovat se společností prostřednictvím různých dotykových bodů. CRM systém by měl být schopen nabídnout ucelený přehled o všech zákaznících bez ohledu na body dotyku, které jsou používány zákazníky.
- Aplikace CRM. CRM je realizován v široké škále aplikací, které umožňují, aby společnost dostávala nabídky, vytvářela příkazy a reagovala na dotazy zákazníků a zpětné vazby.
  - Prodej a funkce řízení prodeje. Kontakt a cenová správa, vedení účetnictví atd., jsou důležité prodejní funkce, které CRM systém potřebuje integrovat.
- Marketingová funkce. Vícekanálové řízení kampaně, správa příležitostí, segmentace trhu a vedení generačního vylepšování sledování, jsou rozhodující marketingové funkce, která by CRM systém měl integrovat.
- Funkce zákaznického servisu. To zahrnuje zapisování událostí, stupňování, pole personálního sledování, podávání zpráv, řízení problémů, řešení problémů, řízení objednávek a řízení záručních smluv. Funkce zákaznického servisu je klíčem ke schopnosti společnosti, zachovat aktivní vztahy se zákazníky a tím udržet spokojené loajální zákazníky.

### **2.4.3 Jak vybrat CRM systém**

Před tím, než spustíte vlastní CRM projekt, je minimálně vhodné analyzovat stávající stav ve firmě (zpravidla se projevuje problémy při práci se zákazníky, které byly důvodem, proč se o řízení vtažů se zákazníky zajímáte). Jakmile provedete analýzu stávajícího stavu ve firmě, určíte, na co se chcete zaměřit, co vlastně potřebujete pomocí CRM vyřešit (vznikne strategie zavedení CRM). Pokud je k dispozici kvalitní vize, resp. strategie, lze celý implementační projekt zvládnout bez větších problémů. Jestliže podnikatel nemá žádné nebo má velmi slabé zkušenosti s problematikou CRM, lze jednoznačně doporučit využití služeb

externího poradce. Spolupráce s ním pak může probíhat na poradenské či komplexně dodavatelské úrovni.

### **1) Chtějte po CRM víc než evidenci**

CRM by vám mělo umět odpovědět na složitější dotazy - proto přemýšlejte nad tím, které výstupy budete potřebovat. Jaké informace musíte mít, abyste dokázali správně identifikovat, segmentovat a pečovat o zákazníky, sledovat růstový potenciál trhu odvětví či skupiny a efektivně zapojit vaši firmu do tohoto procesu. Hledejte způsob, jak dělat věci lépe. K tomu, abyste je mohli dělat lépe, potřebujete informace a právě tyto informace byste měli hledat v CRM. Každý z uživatelů by měl definovat vlastní potřeby na systém, nikoli pouze pasivně čekat, co mu systém nabídne.

### **2) Ujasněte si, jak složitý CRM systém potřebujete**

Ujasněte si, zda vám stačí CRM, který umí řídit čas, pracovníky a kontakty, nebo potřebujete s ohledem na velikost počtu stávajících a potenciálních zákazníků i silnou nadstavbu umožňující analytické výstupy.

### **3) Zvolte si CRM podle možností vašeho rozpočtu**

Pokud firma nemá dostatek finančních prostředků (je nutné počítat nejen s náklady na pořízení a implementaci, ale i na údržbu) na CRM a přesto cítí potřebu řešit problémy spojené s péčí o zákazníky, je vhodné použít jednodušší variantu CRM (například jen moduly primárně zaměřené na operativní práci se zákazníky), nebo zvážit pronájem CRM systému. Lze tak získat zkušenosti s CRM a následně dokupovat další potřebné moduly.

### **4) Vyjděte z velikosti databáze vašich zákazníků**

Čím větší databáze zákazníků jsou, tím složitější a náročnější CRM bude (nejen softwarově, ale i hardwarově). Bude potřeba dobře si uvědomit, vazbu na další softwarové nástroje ve firmě a na složitost přístupových práv do CRM podle složitosti organizační struktury, která se o zákazníky stará.



## **5) Nečekejte návratnost CRM za měsíc**

Zavedení CRM systému není pouze zakoupení softwaru, ale především „nakrmení“ daty, proškolení pracovníků, osvojení si efektivního používání nového systému všemi pracovníky (obchodníci, vedoucí aj.). Podle složitosti systému lze očekávat zahájení plného bezproblémového provozu po 6-9 měsících od zakoupení, potom teprve lze počítat návratnost.

## **6) Zjistěte, zda existuje CRM pro váš obor**

Na trhu existuje celá řada dodavatelů jednodušších i složitějších systémů. Někteří dodavatelé se orientují na určitá odvětví hospodářské činnosti, nebo mají více zkušeností v určitých odvětvích. Toho můžete s výhodou využít. Situaci lze také řešit dohodou s dodavatelem o možnosti přizpůsobení CRM systému „na míru“ pro konkrétní potřeby daného oboru.

## **7) Ujasněte si, jaké vazby CRM systému budete potřebovat**

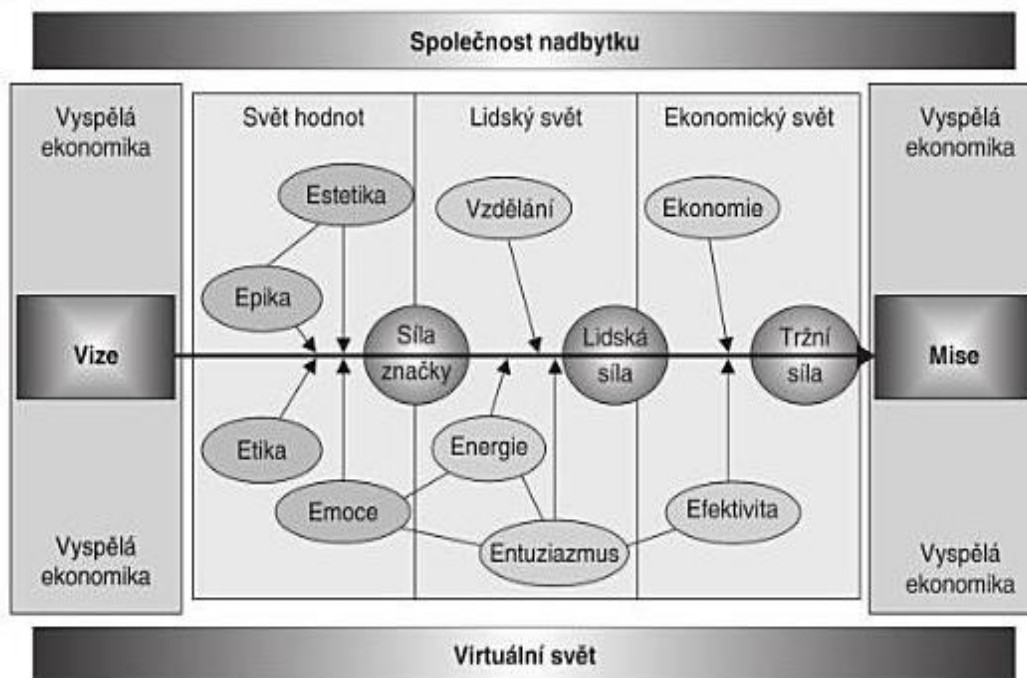
Zajímejte se, zda je CRM systém dostatečně „otevřený“ pro propojení s jinými softwarovými nástroji ve firmě. Ušetříte si tak celou řadu problémů v budoucnosti („Řízení vztahů se zákazníky“, 2011).

### **2.4.4 Pevnost vztahů se zákazníky**

Lehtinen (2007) uvádí tento diagram popisující situaci, kdy podnik realizuje svou misi ve společnosti nadbytku a současně ve virtuálním světě. Společnost nadbytku a virtuální svět prostupují společně vyspělou ekonomikou a utvářejí konkrétní svět, ve kterém podnik a jeho zákazníci fungují. Je přirozené, že v oblastech s rozdílnou ekonomickou úrovní (stejně jako v různých hospodářských oblastech) se podniky mohou nacházet v různých pozicích v prostředí, které je v diagramu zakresleno. Tato situace byla zjednodušena tím, že každý podnik má misi, kterou má naplnit. Podnik je založen za určitým účelem, ale je možné, že se jeho mise v průběhu času změní. Podstatné však je, že související podnikové zdroje mají určitou představu o účelu existence podniku, nebo že dokonce mají ve svém úhlu pohledu jeho misi vštípenou.

Svět, ve kterém podnik funguje, znázorňuje obrázek 2.

**Obrázek 2: Prostředí**



Zdroj: Lehtinen (2007)

Jednou z možností budování vztahů se zákazníky je zajištění provozu centra péče o zákazníky – Customer Care Center. Podobná centra začala u nás vznikat počátkem devadesátých let minulého století, kdy bylo nejdříve zajištěno odpovídání na dotazy zákazníků pomocí Call Center. S rozvojem nových informačních technologií dnes není nutná komunikace výhradně prostřednictvím telefonu. Zde se můžeme zmínit například o velmi jednoduché a rozšířené možnosti komunikace prostřednictvím ICQ. Na tomto příkladě můžeme jednoduchým způsobem ukázat možnosti současné komunikace. Komunikace v prostředí ICQ může probíhat z popisovaného hlediska následujícími způsoby:

- komunikace dopisováním mezi oběma účastníky v on-line režimu (okamžitě),
- hlasová komunikace – ICQ Phone, podobně jako jinými internetovými telefony (např. SKYPE),

- komunikace prostřednictvím jednoduché videokonference – ICQ Video (Chromý, 2009).

#### **2.4.5 Náklady na zákazníka**

Podobně jako příjmy, je možné i náklady rozčlenit na jednotlivé kategorie. První kategorií tvoří akviziční náklady, tj. náklady vyvolané „přitažením“ zákazníka. Ačkoli pro existujícího zákazníka pro účely marketingových rozhodnutí nejsou tyto náklady obvykle relevantní a měly by být označovány jako „utopené“ náklady, měly by být zahrnuty při výpočtu CLTV. Pouze když zbývající „čistá hodnota“ (hodnota bez akvizičních nákladů) přesáhne akviziční náklady, je současná hodnota kladná a zákazník je ziskový (Lošťáková a kol., 2009).

Bervegin, Kinder, Siegel a Simpson (2010) uvádějí, že výpočet nákladů na zákazníka se zabývá problémy s náklady na kontakt s ním. Ušetřit náklady lze odstraněním proměnné, kterou je délka hovoru, pokud máte omezenou zákaznickou základnu. Náklad na zákazníka vám řekne více, než náklad na kontakt s ním. Berme v úvahu, že pouhý kontakt vyžaduje opakované volání. Nejsou zde penalizovány operace, které chytře přijmeme na jednoduché kratší hovory a přemístíme je do interaktivního hlasového informačního systému, tedy Call Centra nebo předpřipravené služby nebo určité webové stránky.

Můžete spočítat náklady na zákazníka pomocí tohoto vzorce: Náklady na zákazníka = náklady na provoz Call centra po určitou dobu + průměrný počet zákazníků za stejné období.

#### **2.4.6 Hodnotový přístup CRM**

Podle Kozla, Mynářové a Svobodové (2011) je tedy zákazník základní veličinou (entitou) v CRM. Zákazníka může (nejširší úhel pohledu) představovat každý, kdo se aktivně zapojuje do procesu nákupu (iniciátor, rozhodovatel, ovlivňovatel, uživatel a realizátor). Někdy je jednotlivec ve všech funkcích sám, někdy vytváří více jednotlivců tzv. nákupní jednotku. V případě analýzy poptávky jsme se setkali s pojmem hodnota, kterou pro zákazníka představuje koupě, držení nebo spotřeba nějakého produktu. Z pohledu firmy jsou zákazníci považováni za součást aktiv

firmy a marketingové strategie zaměřené na zákazníky jsou vytvářeny na základě jejich hodnoty, životnosti a potenciálu dalšího růstu. CRM systémy obsahují rozsáhlé databáze a přinesly zcela nové možnosti práce s daty. Marketing začal, aby byl schopen efektivně s těmito daty pracovat, využívat nové typy strategií a taktik – například koncept STP, tedy segmentace, cílení, umístění. Segmentace zákazníků se tak stala základem pro práci s daty v CRM.

#### **2.4.7 Volba strategie CRM v závislosti na hodnotě zákazníka pro podnik**

Segmentace trhu podle běžného přínosu a celoživotní hodnoty zákazníků pro podnik usnadní rozhodnutí, nakolik se jednotlivým cílovým trhům věnovat. Rozdělíme-li zákazníky podle jejich běžného přínosu (přínosu za běžný rok) a celoživotní hodnoty pro podnik (hodnoty za celou dobu budoucí spolupráce s nimi), lze vysledovat čtyři hodnotové segmenty zákazníků. Jednotlivé segmenty zákazníků lze charakterizovat takto:

1. Nejhodnotnější zákazníci s vysokým běžným přínosem i vysokou celoživotní hodnotou pro podnik, pro které je vhodná strategie diferencované kastomizace.
2. Zákazníci s největším potenciálem růstu s nižším běžným přínosem, ale vysokou celoživotní hodnotou (pro marketing představuje největší výzvu), pro které je také vhodná strategie diferencované kastomizace.
3. Hodnotový segment zákazníků se zajímavým běžným přínosem (jež je třeba využít), ale s nižší celoživotní hodnotou. Zde se rýsuje jako vhodná strategie masová kastomizace nebo masové personalizace.
4. Segment zákazníků s nízkým běžným přínosem i celoživotní hodnotou, pro které je vhodná strategie masové personalizace nebo nediferencovaného cílení na tento hodnotový segment trhu (Lošťáková a kol., 2009).

### 3 Cíl a metodika

Cílem diplomové práce je zhodnocení řízení vztahů se zákazníky ve vybrané organizaci včetně návrhu změn vedoucích ke zlepšení současného stavu.

V lednu 2013 bylo mnou vybráno téma diplomové práce „Řízení vztahů se zákazníky ve vybrané organizaci“. Sběr a studium sekundárních dat pro diplomovou práci probíhalo v dubnu 2013. Studium zabralo celkem čtyři měsíce. Pro studium literárních podkladů byly využity knihy, internet, databáze společnosti a časopisy. Informace podstatné pro zpracování teoretického základu byly hledány nejen mezi českými zdroji. Z celkového počtu 36 zdrojů jich bylo 16 v anglickém jazyce. V té době bylo také zjišťováno, které informace bude společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. ochotna poskytnout za účelem dalšího zpracování. Z množství sdělených informací byl finálně sestaven koncept, jak by mohla vypadat praktická část.

Pro zpracování praktické části byla použita analýza výsledků v oblasti marketingu. Marketing společnosti byl identifikován za pomoci 4P, díky nimž bylo možno nastínit, jak je na tom společnost s produktem, distribucí, cenou a marketingovou komunikací. Marketingová komunikace byla dále rozpracována z hlediska jejich nástrojů. Jedná se tedy o reklamu, podporu prodeje a public relations. Zhodnocen byl i současný vztah společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. ke svým zákazníkům. Byla provedena základní identifikace zákazníků, dále bylo posouzeno, jak společnost udržuje vztahy a partnerství se svými zákazníky, jaké jsou jejich limity a benefity. Pro zhodnocení vztahu bylo také provedeno profilování obchodních zástupců.

Pro posouzení zákazníky vnímaného vztahu společnost - zákazník byl v lednu 2014 vyhotoven dotazník spokojenosti. Dotazník se skládá z 20 otázek. Otázky byly formulovány tak, aby bylo možné co nejefektivněji zjistit, jak sami zákazníci vidí společnost a jak k nim společnost přistupuje. Cílem bylo také zjistit, co si zákazníci přejí zlepšit nebo naopak, co považují za výhodu společnosti. V příloze 2 můžeme vidět dotazník v jeho elektronické podobě. Dotazník byl vypracován pomocí internetových formulářů Google docs. Dotazník byl elektronicky rozeslán odběratelům společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. Databázi kontaktů poskytlo

vedení společnosti na základě domluvy z prosince 2013. Celkově byl poskytnut kontakt na 256 odběratelů především z lokality Českých Budějovic. U již zmíněných kontaktů si sama společnost přála zjistit jejich vnímání společnosti.

První kompletace dotazníku proběhla v lednu 2014. Koncem ledna 2014 byla provedena pilotáž na 6 subjektech. Na základě jejich názoru a tvrzení byly provedeny následné korekce otázek a jejich znění.

Na začátku měsíce února roku 2014 byly rozesílány první dotazníky. Z celkového počtu 256 dotazníků se k 20. únoru vrátilo pouze 20 dotazníků. Na základě tohoto faktu bylo provedeno upomínání odběratelů. Dotazníky byly odeslány znovu s prosbou o jejich vyplnění. K 20. březnu roku 2014 bylo množství dotazníků 100.

Následně proběhlo jejich vyhodnocení s návrhy na změny. Na základě zjištěných výsledků byl proveden řízený rozhovor s ředitelem společnosti panem Jaromírem Stehlíkem. Řízený rozhovor proběhl 25. března roku 2014. Otázky byly cíleně směřovány na cíle do budoucnosti a na vztahy se zákazníky. Celkový počet otázek byl 12. Rozhovor byl nejdříve nahrán na diktafon a následně přepsán do Microsoft Wordu.

Na základě dotazníkového šetření i řízeného rozhovoru a předchozích zjištění byly stanoveny návrhy, které povedou ke zlepšení současné situace, to znamená k efektivnějšímu řízení vztahů se zákazníky.

## **4 Charakteristika Elektro S. M. S., spol. s r. o.**

Společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. je velkoobchodní společnost s maloobchodními prodejny se sídlem na Dobrovodské 43 v Českých Budějovicích. Společnost byla pod tímto názvem zapsána do obchodního rejstříku dne 8. ledna 1993 v Českých Budějovicích. Základní kapitál je od založení stále 3 800 000 Kč a předmětem podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (mimo služby zařazené mezi živnosti řemeslné, vázané a koncesované) včetně poradenské a zprostředkovatelské činnosti v oblasti obchodu, který je rozšířen i na hostinskou činnost, provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy a bytovací služby.

### **Historie**

Firma Elektro S. M. S., spol. s r. o. byla založena v listopadu 1991 v Prachaticích jako výhradně česká společnost se zaměřením na prodej elektroinstalačního zboží. Zakladatelé firmy byli zároveň i prvními zaměstnanci. Prodejní prostory společnosti získali ve stejném roce při malé privatizaci v Jánské ulici, kde zakoupili budovu bývalého Elektroservisu. I když byl přínosem nedostatečně rozvinutý socialistický trh v oboru elektro, nebylo jednoduché vybudovat prosperující firmu. Společníkům se však podařilo v krátké době navázat kontakty a obchodní spolupráci s německým velkoobchodem a přivést na český trh chybějící sortiment. Společnost tehdy měla zázemí ve zkušenostech a znalostech trhu Jindřicha a Jaromíra Stehlíka – dvou ze zakladatelů společnosti. Tempo rozvoje společnosti a zvyšující se poptávky po nabízeném zboží s sebou přinesly i navýšení počtu zaměstnanců.

V roce 1996 došlo k transformaci vedení společnosti na ryze rodinnou, když své zkušenosti i podíl ve firmě předal Jindřich Stehlík svému vnukovi Erikovi Nebeskému a následně odkoupil třetinový podíl další vnuk Tomáš Stehlík. Jelikož přestaly stávající prostory vyhovovat rozvíjející se firmě a jejím aktivitám, přestěhovala se v roce 1996 do zrekonstruovaných prostor, které v minulých letech sloužily jako skladové prostory společnosti. Management i veškerý sortiment společně s nabízenými službami se ocitl pod jednou střechou v ulici Kasárenská 483. Podnikatelský duch však nenechal uvolněné prostory

v Jánské ulici ležet ladem a po rozsáhlé rekonstrukci zde vzniklo moderní Fitnesscentrum. V roce 1997 následovala expanze do Strakonice a v roce 2002 do Českého Krumlova, kde firma zřídila pobočky s kompletním sortimentem. Firma posléze odkoupila a zrekonstruovala areál bývalých Vojenských staveb v Českých Budějovicích, v ulici Dobrovodská 43.

V roce 2010 byl vývoj ovlivněn rozdělením společnosti na část zabývající se obchodem a část zabývající se správou budov. Toto oddělení bylo realizováno formou prodeje části společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. nově vzniklé společnosti Elektro S. M. S. Development s. r. o. Na tuto společnost byl převeden nemovitý a movitý majetek, týkající se správy budov, který byl do 31. 12. 2009 v majetku společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. Po uskutečnění tohoto převodu se společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. věnuje rozvoji obchodní činnosti.

V roce 2014 se počet prodejen zmenšil z původních osmi na sedm poboček v různých městech České republiky. V současné době provozuje podnik osm e-shopů. Společnost se stala držitelem norem ISO 9001. V únoru roku 2014 se počet zaměstnanců ustálil na čísle 108. Počet pracujících bychom mohli rozšířit ještě o 12, jednalo by se o pracovníky, kteří spolupracují na základě živnostenského oprávnění. Současná hodnota společnosti se pohybuje okolo 110 milionů (interní materiály).

### **Organizační struktura**

V příloze 1 najdeme organizační strukturu společnosti. Strukturu bych definoval jako funkční. Mezi výhody této organizační struktury bych jistě zařadil jasnou cestu ke kariéře, strategické rozhodování shora, dokonalejší koordinaci práce v rámci oddělení apod. Naopak mezi slabé stránky této struktury jsem vybral pomalé rozhodování, méně inovativní struktura, nejasná otázka odpovědnosti apod. Dle současné organizační struktury je ředitelem Jaromír Stehlík, který je zároveň i ekonomickým ředitelem, pod kterého spadá celá společnost. Mezi vedoucí složky podniku, které jsou mu podřízeny, bych uvedl vedoucí obchodních oddělení, kteří jsou zároveň společníky společnosti. Pod obchodní oddělení v současnosti spadají všechny pobočky společnosti, e-shop, obchodní zástupci a fakturace.



Mezi další silný článek spadající pod ředitele společnosti je hlavní účetní a technický ředitel (interní materiály).

## 5 Zhodnocení současného stavu

Ve zhodnocení současného řízení vztahů se zákazníky společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. hraje klíčovou úlohu marketing, který se zabývá zjišťováním přání a potřeb zákazníků s cílem je maximálně uspokojit. Pro efektivní zhodnocení bude marketing sledované společnosti následně podrobněji analyzován a popisován. Pro analýzu marketingu v dané organizaci byl použit marketingový mix a jeho 4P. V rámci 4P bude analyzováno, jak je na tom společnost ohledně svého zboží, kde všude nabízí své služby svým zákazníkům, jakou cenou ohodnocují své zboží a v neposlední řadě, jak si udržuje povědomí o své společnosti mezi zákazníky.

### 5.1 Marketingový mix

#### **Produkt**

##### Zboží

Mottem společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. je mít sortiment od kabelů po svítidla. Jedná se o veškerý elektroinstalační materiál jako kompletní sortiment. Elektroinstalačním materiálem se rozumí kabely, zásuvky, vypínače a spínače, rozvaděče, svítidla, světelné zdroje, přístroje a jištění, spojovací materiál topné systémy a vedlejším materiálem domácí telefony, motory, transformátory, nářadí, měřicí přístroje, baterie, kondenzátory apod. Jak již bylo uvedeno v charakteristice podniku, společnost má i maloobchodní prodejny, ve kterých nabízí elektromateriál pro domácí použití, jako jsou stropní svítilny, lampičky, žárovky apod.

##### Dodavatelé

Jedním z hlavních dodavatelů svítidel je společnost Philips Česká republika s. r. o., pro kterou je společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. jedním z významných dealerů v České republice. Popisovaná společnost obchoduje se společností Philips nejen v oblasti domácích svítidel, ale také v oblasti svítidel určených pro velkoodběratele. Dalším velkým dodavatelem je společnost Massive, která má také zastoupení v České republice skrze společnost Svítidla Králův Dvůr a. s. a dodává výhradně designová svítidla do maloobchodních prodejen.

Artemide má také společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. jako jednoho z hlavních dealerů v České republice. Artemide se zaměřuje na designová svítidla do domácností. Druhá oblast, která je hlavním zdrojem příjmů, je prodej kabelů. Hlavními dodavateli kabelů jsou Draka kabely a. s., Prysmian Kablo s. r. o. a tyto společnosti doplňují dodavatelé z EU Klaus Faber a Meinhart Kabel Österreich GmbH. Tito dodavatelé tvoří 90 % dodávek kabelů pro celou společnost.

### Služby

Maloobchodní prodejny společnosti hlavně v Českém Krumlově a v Praze poskytují doplňkové služby k prodeji elektroinstalačního materiálu. Doplňková služba zahrnuje dopravu a následnou montáž, jedná se z větší části o instalace v rodinných domech. Společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. drží záruku na všechno své zboží dva roky. U internetových obchodů platí také, že pokud se vám zboží nelíbí, můžete ho zaslat zpět do čtrnácti dnů.

### **Cena**

Cena ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. je tvořena nákupní cenou a marží z prodeje. Marže se pohybuje v průměru zhruba okolo 18 % z nákupní ceny. U kabelů a svítidel tj. u velkoobchodního zboží je to 18 %, ale v maloobchodních prodejnách marže vystoupá až na 38 %. Ve velkoobchodní části jsou odběratelé vždy zařazováni do skupin podle počtu odběrů, věrnosti společnosti a platební morálce. Odběratelům jsou poskytovány množstevní slevy a výjimečně bonusy za celoroční odběry zboží. Doba splatnosti se na běžných fakturách pohybuje okolo třiceti dnů a při velkých odběrech se doba splatnosti prodlužuje až na devadesát dnů. Za další zvýhodnění lze považovat, pokud odběratel zaplatí dříve než je faktura splatná, má nárok na případné poskytnutí platebního skonta.

### **Místo**

Jak již bylo uvedeno v charakteristice, společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. má sídlo na Dobrovodské 43 v Českých Budějovicích. Zde se nachází hlavní velkoobchod společnosti spolu se skladem a maloobchodem. Velkoobchody

můžeme také najít kromě Českých Budějovic i v Českém Krumlově, Prachaticích, Strakonících, Kroměříži, Jindřichově Hradci, Blatné a Klatovech. Velkoobchod i maloobchod najdeme v pobočkách pod jednou střechou.

Zásobování prodejen bývá každotýdenní nebo dle potřeby. Pro doplňování zásob elektromateriálu společnost využívá své vlastní dopravní prostředky. V evidenci společnosti je 8 přepravních vozů určeno přímo pro tento účel. Při větším odběru zboží je zákazníkovi nabídnuta možnost přepravy zboží prostředky společnosti. Při objednání zboží přes e-shop jsou využívány zasilatelské společnosti DPD nebo PPL nebo je zde varianta objednat si zboží na prodejnu v kterémkoli městě a společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. tam zboží doručí zcela zdarma. U každé z již zmíněných poboček se nachází parkoviště o kapacitě minimálně 25 parkovacích míst. V centrále společnosti se kapacita pohybuje okolo 60 míst. Každá pobočka je situována, aby byla snadno dosažitelná z center měst. Pobočky nejsou vzdáleny dále než 2 – 3 kilometry od centra města. Nachází se vždy blízko zastávky MHD nebo IDS.

## **Marketingová komunikace**

### Reklama

Reklamní aktivita společnosti byla v letech 2008 – 2009. Cílem této kampaně bylo oslovit nové zákazníky, kteří mohli nově nakoupit elektrotechnické zařízení v nové moderní maloobchodní prodejně. Jednalo se také o způsob oslovení nových zákazníků do části velkoobchodu. V těchto letech byla umístěna upoutávka na společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. v jihočeských rádiích Faktor a Kiss Jižní Čechy. Pro namluvení reklamního spotu byl najat herec Zdeněk Srstka, který přeřikával jednotlivá hesla s přirovnáním ke ztraceným zvířatům. V té době Srstka působil jako uvaděč pořadu o zatoulaných zvířatech, reklama tedy proto byla stavěna jako lehká nadsázka. Cíleně byla zvolena osoba, jejíž hlas je v povědomí větší skupině lidí.

V letech 2008 – 2009 byl také polepen autobus městské hromadné dopravy. Autobusový polep, který jsem zmínil, nesl název společnosti, motto společnosti „Od kabelů po svítidla“ a internetovou adresu. Polep byl v hlavních barvách společnosti, tedy žluté a černé.

V současné době se společnost v oblasti maloobchodní klientely zaměřuje spíše na internetový obchod. S tímto záměrem souvisí i umístování reklam na portálu Seznam a Google. Kromě samotné reklamy si společnost platí službu SEO, pokud někdo zadá do vyhledávače něco o elektromateriálu, může společnost najít na prvních místech ve výsledcích vyhledávání. Mimo tyto činnosti se vedení společnosti nepokouší nijak oslovit nové zákazníky pomocí reklam.

Pro roky 2010, 2011, 2012, 2013 a 2014 nebyla připravená žádná reklamní kampaň.

### Podpora prodeje

Podpora prodeje ve zkoumané společnosti probíhá spíše prostřednictvím akcí, které pořádají dodavatelé zboží. Elektro S. M. S., spol. s r. o. zde figuruje jako subjekt zprostředkovávající obchod. Společnost nemá a ani nevydává vlastní brožury, reklamní letáky a obdobný podpůrný prodejní materiál. Podpora prodeje tedy spočívá především ve zprostředkování jednotlivých prospektů od dodavatelů. Příkladem může být leták od firmy Weidmüller. Společnost Weidmüller jako obchodní partner sledované společnosti inzeruje své akční nabídky prostřednictvím webových stránek společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. a její letáky jsou k dostání ve fakturačním oddělení nebo ve skladu zboží. Podmínkou společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. je, že na každý takový leták je přidáno její logo a můžeme si dané zboží prostřednictvím ní zakoupit.

Na obrázku 3 můžeme vidět, jak vzhled internetových stránek společnosti, tak i fotovoltaiickou elektrárnu v Českých Budějovicích. Internetová stránka je poměrně jednoduchá. Stránka je laděna v barvách společnosti, tedy žluto-černé. Základem internetové stránky je hlavní horní lišta, která je složena z 9 záložek.

První záložkou je „Úvod“, pod níž se skrývají základní informace o společnosti. Druhou je „Společnost“, zde je uvedena historie společnosti a její vývoj až do současnosti. Třetí jsou „Služby“, pod touto záložkou nalezneme informace o službách, které společnost poskytuje. Čtvrtou a zároveň zákazníky nejnavštěvovanější záložkou jsou „E-shopy“. Jak jsem již zmínil v charakteristice společnosti, v současné době má Elektro S. M. S., spol. s r. o. osm E-shopů, které udržuje a pomáhá provozovat. Kliknutím na příslušný odkaz se zákazník

přímo dostane na oficiální stránky výrobce a následně si dané zboží může objednat prostřednictvím společnosti. Záložka E-shopy působí velmi jednoduše, jsou zde odrážky s jednotlivými odkazy a jejich stručným popisem. Pátá záložka nese název „Stáhněte si“, zde je možné stáhnout do svého počítače prohlížeč Acrobat Reader, certifikáty společnosti a informace o výkupu kabelových bubnů z roku 2009. Pro získání informací o prostředí firmy je zde záložka číslo šest. Pod záložkou se nachází „Fotogalerie“, kde dominují fotky z oslavy 20. výročí založení společnosti. Pod sedmou záložkou se skrývají „Reference“. Touto záložkou se společnost snaží seznámit její potenciální zákazníky s jejími největšími odběrateli, kterým dodávali elektromateriál. Předposlední záložka je „Kariéra“, zde jsou zveřejňovány dostupné pracovní pozice. Poslední záložkou jsou „Kontakty“. Jedná se o druhou nejnavštěvovanější záložku. Jsou zde uvedeny všechny dostupné kontakty na zaměstnance společnosti. Můžeme zde najít kontakt na vedoucí jednotlivých poboček, tak i přímo na oddělení E-shop nebo fakturační a reklamační oddělení.

Dalším, čím může internetová stránka zaujmout zákazníka, jsou „Novinky a akce“. Jedná se o sloupec nacházející se vpravo uprostřed. Zde jsou zveřejňovány všechny aktuální informace o otevíracích dobách poboček, termínech inventur a samotných akcích. K únoru roku 2014 je poslední dostupnou akcí akce společnosti Modus na LED svítidla z prosince roku 2013.

Největší dominantou internetové stránky je probíhající slide show fotografií měnicích se po 15 sekundách, současná fotografie zobrazuje fotovoltaiickou elektrárnu.

Obrázek 3: Elektro S. M. S., spol. s r. o.

**Elektroinstalační materiál kvalitně!**

Elektroinstalační materiál, resp. naše motto od kabelu po svítidla, přesně vystihuje oblast naší působnosti, tj. veškerý elektroinstalační materiál jako kompletní sortiment. Nabízíme odběr elektroinstalačního materiálu a souvisejících služeb jak pro velkoodběratele, živnostníky i koncové zákazníky. Naší výhodou je komplexnost nabízených služeb a kompletní elektroinstalační materiál v celé jeho šíři, jako jsou kabely, zásuvky, vypínače a spínače, rozvaděče a další druhy našeho sortimentu.

Zakládáme si na profesionalitě a díky tomu jsou na všech provozovnách Elektro S.M.S s elektroinstalačním materiálem připraveni i naši odborní poradci, kde každý je specialistou na danou část sortimentu elektroinstalačního materiálu a zároveň má vysoké povědomí a zkušenosti s kompletním sortimentem. Naš specialista Vám pomůže zorientovat se v naší velmi široké nabídce, ve které je u nás elektroinstalační materiál obsažen, a s jeho pomocí dosáhnete výběru vhodného produktu, přesně pro Vaši potřebu.

**Novinky Akce**

**18/12/2013**  
Otevírací doba o svátcích  
23. prosince 2013 7:00 -  
15:30 hodin 24. p...  
celý text

**Příloha: PDF (0,1 MB)**

**18/12/2013**  
Novinka - LED svítidla MODUS na skladě!  
Nabízíme Vám k okamžitému odběru LED svítidla znač...

Zdroj: interní materiály

## Public relations

### Sponzoring

Společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. považuje sponzoring pouze za okrajovou záležitost, jak se zviditelnit. I přes toto přesvědčení sponzorují několik sportovních klubů a organizací po celé České republice. V rámci Českých Budějovic je to SK Dynamo, kterému je poskytována jedna z největších finančních podpor v rámci sponzoringu společnosti. Protislužbou k této finanční pomoci je vyvěšení plakátů společnosti na stadionu a v jeho útrokách. Dalším klubem v rámci Českých Budějovic je volejbalový klub Jihostroj, zde je opět protislužbou vyvěšení plakátů v tělocvičně klubu. V kompetenci vedoucích jednotlivých poboček je možnost sponzorovat lokální akce. Jedná se o sponzorování fotbalového klubu v Blatné, kde má společnost jednu ze svých poboček. Obdobně jako u SK Dynamo ČB jsou i zde vyvěšeny plakáty, jak na hřišti, tak i v kabinách. Jako další forma lokálního sponzoringu se nejčastěji v účetních záznamech objevuje sponzoring plesů. Jedná

se především o obecní, maturitní nebo charitativní plesy. V případě plesů poskytuje Elektro S. M. S., spol. s r. o. finanční pomoc na podporu uskutečnění plesu nebo formou hmotného daru do tomboly. Protislužbou v tomto případě je opět vyvěšení plakátů společnosti, spolu s uvedením jejího jména mezi sponzory akce. V roce 2013 sponzorovala společnost i Českou maltézskou pomoc v Českých Budějovicích.

## 5.2 Zákazníci

Elektro S. M. S., spol. s r. o. je svou činností hlavně velkoobchodní společnost, proto i její zákazníci jsou z 95 % z podnikatelského sektoru. V současné době společnost obsluhuje zhruba 4 000 zákazníků. Zákazníci jsou rozděleni podle poboček, pod kterou spadají. Jak již bylo zmíněno v charakteristice společnosti k únoru roku 2014 má společnost osm poboček. Největší zákaznickou základnu má hlavní centrála společnosti, která se nachází v Českých Budějovicích. K jednotlivým zákazníkům se přistupuje individuálně, ale prvotním impulsem je jejich platební morálka a počet odběrů zboží. V následující tabulce 1 můžeme vidět, vymezení jednotlivých zákazníků podle konkrétních poboček.

**Tabulka 1: Počet zákazníků Elektro S. M. S., spol. s r. o. (ks)**

<b>Zákazníci Elektro S. M. S., spol. s r. o. (ks)</b>	
České Budějovice	2150
Prachatice	400
Strakonice	400
Český Krumlov	400
Jindřichův Hradec	150
Kroměříž	200
Klatovy	150
Blatná	150

Zdroj: interní materiály

### Typologie zákazníků

V části velkoobchodu se nejvíce obchoduje s podnikateli typu OSVČ, jako jsou drobní elektrikáři, instalatéři a další řemeslníci, lze tedy říci, relativně menšími podnikateli. Elektro S. M. S., spol. s r. o. rovněž obchoduje i s podniky založenými jako společnosti s ručením omezeným nebo akciovými společnostmi,



tedy právnických forem podnikání. Tyto formy a individuální podnikatelé jsou nejčastěji situováni do oblasti Českých Budějovic. Jedná se převážně o mužské zákazníky ve věkovém rozmezí mezi 30 – 60 lety. Obrat společností či příjem jednotlivých OSVČ je značně diferencovaný.

### **Vztahy se zákazníky**

V oblasti péče o zákazníky má společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. značené nedostatky. V současné době jsou zákazníci evidováni jen pouze podle jejich obrátů a dob splatnosti pohledávek. Bohužel, zde není žádná jiná forma spolupráce ve vztahu zákazník – společnost. Společnost neprovádí žádné oficiální průzkumy mezi jednotlivými zákazníky. Pro zdokonalení tohoto vztahu byla v listopadu roku 2013 zaměstnána pracovnice, která má za úkol tento vztah prohloubit a vytvořit z něj dlouhodobé partnerství. Od zmíněné doby, kdy daný zaměstnanec nastoupil do své funkce, nebyl proveden ani jeden výzkum spokojenosti zákazníků. Hlavní náplní dané pracovnice je úprava webových stránek společnosti, které nebyly inovovány od roku 2012, dále pak pořádání firemních akcí pro zaměstnance, ale i pro zákazníky. Dále spíše obstarává administrativní úkoly a doplňuje kancelářské potřeby.

Elektro S. M. S., spol. s r. o. považuje za efektivní péči o své zákazníky pořádání různých firemních akcí. Jako nejúspěšnější firemní akce byla vyhodnocena akce s názvem Opékání prasete, která se pravidelně uskutečňuje každoročně v areálu společnosti. Díky velkému ohlasu na tuto akci, jednotlivé pobočky společnosti ji taktéž začaly začleňovat do svého každoročního programu. Smyslem této akce je nabídnout zákazníkům zdarma jídlo a pití. Případně v mezičase je možné promluvit si o nových podmínkách obchodů nebo jen navázat dobré přátelské vztahy. Další obdobnou akcí je v období zimy výlet do Alp. Tato akce již má v sobě určitý zákaznický filtr. Dostanou se tam pouze zákazníci s největšími obraty za poslední rok a s nejlepší platební morálkou. Jedná se zhruba o 30 zákazníků. Tyto již zmíněné akce jsou zadány a řízeny přímo z centrály společnosti. Kompetence každého vedoucího pobočky umožňují individuálně přistupovat a pracovat se svou skupinou zákazníků. Nejčastějším takovým jevem je pořádání bowlingových turnajů se zákazníky. Akce tohoto typu jsou spíše nahodilé, nemají

koordinální charakter. Společnost v neposlední řadě zohledňuje vánoční svátky. Pro klienty společnosti jsou připraveny dárky odlišných hodnot. Třídění dárků opět probíhá na základě nákupů zákazníků za poslední rok a jejich platební morálky.

### **Limity a benefity**

Elektro S. M. S. spol. s r. o. v roce 2014 zavedlo nový více propracovaný systém limitů pro jednotlivé odběratele v návaznosti na sledování faktur po splatnosti. Princip spočívá v tom, že každému odběrateli je individuálně nastaven limit odběru, který nesmí být překročen. Za konkrétního odběratele odpovídá příslušný obchodní zástupce, který má v pravomoci ukončit nebo uzavřít obchod s konkrétním odběratelem. Obchodní zástupce je upozorněn softwarem myWAC na jakékoliv překročení daného limitu. Cílem je, udržet co nejvíce peněz v dané společnosti a zamezit tak možnosti odběratelům, vzít si zboží za více peněz než jsou schopni uhradit.

Za nejpropracovanější a nejvíce sledovaný benefit považuje vedení společnosti toleranci pozdní úhrady faktur. Filozofií této myšlenky je vypomoci odběratelům v případě jejich platební neschopnosti. Jedná se především o to, pokud daný odběratel bude ve finanční tísní a nebude moci zaplatit, může mu společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. prodloužit dobu splatnosti. Za toto prodloužení náleží úrok, který musí odběratel zaplatit. Pokud dojde k takovému ujednání, je samozřejmě nutný souhlas obou stran. Úrok odpovídá úroku v bance za případné poskytnutí úvěru. Opět tyto činnosti mají na starosti obchodní zástupci, kteří musí neustále kontrolovat odběratele, zda jsou platebně schopni dostát včas a řádně svým závazkům.

Když pomineme různé akce, které společnost pořádá, jako benefit můžeme počítat množstevní bonusy zákazníkům. Tyto množstevní bonusy v současné době využívá zhruba 30 % stávajících klientů společnosti. Dále společnost poskytuje platební skonta, ale to pouze v ojedinělých případech.

### **Obchodní zástupci**

Obchodní zástupci jsou základním obchodním kamenem společnosti. Nutné je dodat, že jednatele společnosti tvoří celkový obchod a účastní se dojednávání

všech větších obchodů. Jednatelé následně dávají impuls jednotlivým obchodním zástupcům. Počet obchodních zástupců se k únoru roku 2014 ustálil na čísle 16, kde jsou započítáni i vedoucí jednotlivých poboček. Na hlavní centrále se tedy nachází 8 obchodních zástupců.

Tito zaměstnanci jsou rozděleni do několika oddělení. Oddělení ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. jsou:

- kabely a ostatní přidružený materiál
- přístroje, rozvaděče a jištění
- svítidla, světelné zdroje, topné systémy
- interiérové osvětlení
- zásuvky, vypínače a spínače, spokojící a úložní materiál

Každému obchodnímu zástupci, který zodpovídá za danou oblast je přidělena pomocná síla na pozici referenta prodeje.

Obchodní zástupce ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. tvoří ze 100 % muži. Jejich věková struktura se pohybuje v rozmezí 28 – 45 let. Jedná se tedy o poměrně mladý kolektiv, u kterého je nutné neustálé rozvíjení, jak dovedností, tak i znalostí. Jedná se především o muže se středoškolským vzděláním v oblasti elektro.

Za dobu praxe, kterou jsem v již ve zmíněném podniku strávil, bylo zaznamenáno několik nedostatků, jak v oblasti vedení lidí, tak i v psychologii prodeje. Navrhl bych tedy provést školení personálu v oblasti retail managementu, psychologie a sociologie a obchodního jednání. Vedlejším efektem těchto školení by měla být pomoc, jak při řízení svých podřízených tak i v komunikaci s nimi. Hlavním efektem by mělo být zlepšení způsobu obchodování a komunikace se samotnými klienty společnosti.

#### Pracovní náplň obchodních zástupců

Aktivity obchodních zástupců Elektro S. M. S., spol. s r. o. se ve většině neliší od aktivit zástupců v jiných firmách. Jejich hlavní náplní práce je nalézt perspektivní příležitost k zrealizování úspěšného obchodu. Pokud daný obchod

získají, jejich práce začíná dohodnutím všech potřebných nezbytností k jeho realizaci. Jedná se především o schůzku s potencionálním odběratelem a dohodnutí podmínek obchodu. Příslušný stav je nutno zanést do softwaru a vytvořit u dodavatele příslušnou objednávku. Obchodní zástupce dohlíží na přijetí dané objednávky na sklad a její následnou expedici konkrétnímu odběrateli. Poté co je dané zboží odesláno a přijato odběratelem, jede u větších zakázek daný zástupce zkontrolovat přímo na místo, zda je vše v pořádku a vše vyhovuje. Následně musí dohlédnout na odběratele, aby dodržel i on svých závazků a zaplatil včas a řádně svůj závazek.

Mezi další činnosti zajisté patří neustálý kontakt s klienty. Nejedná se pouze o objednávky, ale cílem je zajistit, udržet a neustále rozvíjet celkově pozitivní vztahy s odběrateli. Obchodní zástupci mají za nepsanou povinnost zvát jednotlivé odběratele na pracovní obědy, večeře apod.

Další povinnost obchodních zástupců, dle nařízení vedení společnosti, je nutnost neustále vkládat svou plánovanou a aktuálně probíhající činnost do modulu „Manažer“ softwaru myWAC. Cílem je zlepšení jejich kontroly a neustálý monitoring aktivit. V softwaru myWAC v modulu „Adresář“ mají obchodní zástupci povinnost neustále aktualizovat data o jednotlivých odběratelích. Jedná se především o e-mailové adresy pro elektronické zasílání faktur, mobilní čísla odběratelů apod. Tyto sesbírané kontakty následně slouží napříč všemi podnikovými odděleními. Obchodní zástupci mají také povinnost objíždět jednotlivé stavby a kontrolovat průběh instalace elektro materiálu.

#### Hodnocení obchodních zástupců

Obchodní zástupci jsou v průběhu roku hodnoceni jak za splnění plánu, tak i provizí ze zakázek, které dovedou sehnat a které se samozřejmě uskuteční. Provize za zprostředkování a realizaci činí zhruba 10 % z hodnoty zakázky. Hodnocení obchodních zástupců na konci roku je značně propracovanější než pro hodnocení ostatních zaměstnanců.

Obchodní oddělení je rozděleno do částí nákup a prodej. Obchodní zástupci, kteří mají na starost nákup, jsou kladně odměňováni na základě výsledných

statistik o nízkém počtu zásob na skladě a podle obratu. Naopak obchodní zástupci v prodeji jsou hodnoceni na základě provedených obchodů a mají také za svou povinnost hlídat splatnosti faktur svých odběratelů. Jsou odpovědní za ověření bonity svých zákazníků a jsou penalizováni za opožděné platby svých odběratelů.

Můžeme tedy říci, že společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. motivuje své obchodní zástupce a další zaměstnance v oblasti obchodu pouze přes peněžní odměny. Na druhou stranu by se dalo za motivaci považovat i zavedení elektronického systému evidence docházky. Zaměstnanec si musí vždy zaznamenat svůj příchod do práce, odchod na oběd, příchod z oběda a odchod z práce. Statistiky jsou na konci měsíce předkládány vedení společnosti a ti podle pozdních příchodů, brzkých odchodů apod. vyhodnotí, zda má zaměstnanec nárok na prémie nebo naopak bude ještě potrestán za své nedodržování pracovních povinností.

### **myWAC**

Pro zpracování veškerých pohybů, jak účetních, obchodních, skladových apod. se používá software myWAC. Jedná se o software, který byl vyvinut v Brně. Při změně hlavního sídla společnosti z Prachatic do Českých Budějovic a s tím spojené její komplexní rozrůstání, již dosavadní software nevyhovoval. Bylo vypsáno výběrové řízení na nový, efektivní a spolehlivý software, který dokáže pokrýt všechny zmíněné oblasti. V té době byl myWAC novým softwarem takřkajíc nevyzkoušeným, proto stále i v dnešní době dochází k jeho neustálému zdokonalování. Jedná se o softwarové prostředí, které je prioritně zaměřeno na obchodování.

### Třídění zákazníků podle myWAC

Software myWAC nabízí různé způsoby třídění odběratelů. Za nejvíce propracované rozbory je považováno třídění podle obratu zboží, které se následně může třídit dle provozoven a referentů. Jednotlivá třídění lze mezi sebou kombinovat.



Maloobchodní prodejna se nachází v centrále společnosti. V současné době má tři zaměstnance a vedoucího dané prodejny. Zákazníkům jsou zde poskytovány lampičky, lustry, žárovky apod. Zboží, které je vystaveno v prodejně funguje primárně jako ukázka toho, co je možné si objednat v katalogích. Celkově se v prodejně nachází 6 katalogů, z kterých je možné vybrat si potřebné osvětlení. Zákazníky zde mají v obdobné databázi jako v E-shopu. Databáze není nijak propracovaná a dále se s ní nepracuje. Design dané prodejny můžeme vidět na obrázku 5.

**Obrázek 5: Maloobchodní prodejna**



Zdroj: interní materiály

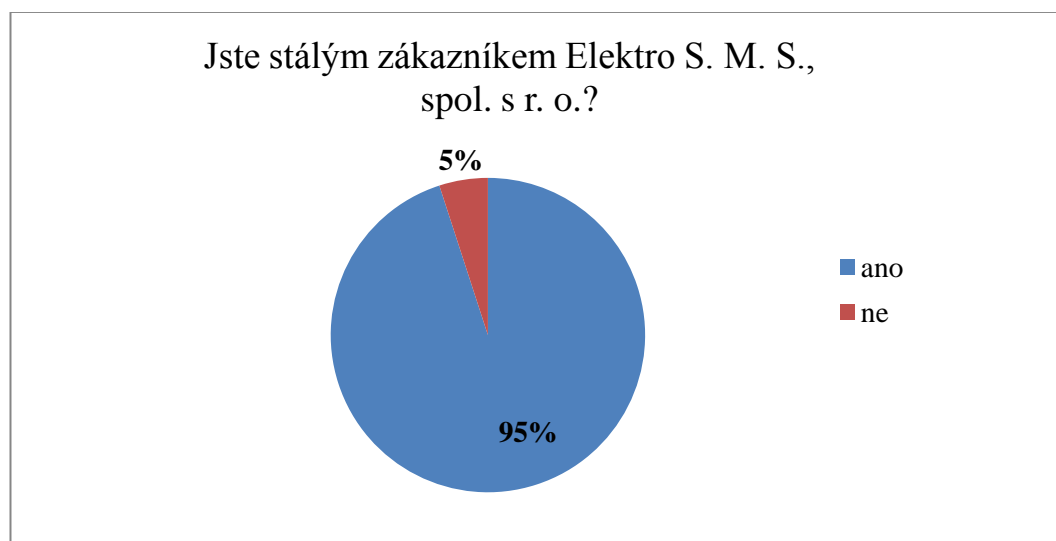
### 5.3 Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků

Pro zhodnocení vztahu mezi zákazníky a společností bylo vybráno dotazníkové šetření, na jehož základě bylo zjištěno, jak si společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. stojí v očích svých zákazníků a také oproti své konkurenci. Dotazník se skládá z 20 na sebe navazujících otázek.

#### 1) Jste stálým zákazníkem Elektro S. M. S., spol. s r. o.?

První otázka byla zvolena jako lehce identifikační. Cílem bylo zjistit, zda dotazovaní zákazníci jsou schopni objektivně ohodnotit následující faktory, na které je v následujících otázkách kladen důraz. Na obrázku 6 můžeme vidět, že z celkového počtu 100 zodpovězených dotazníků jich pouze 5 % odpovědělo, že v současné době nenavštěvují pravidelně sledovanou společnost. Jedná se tedy celkem o 4 dotazníky, které nebyly dále vyplněny.

**Obrázek 6: Jste stálým zákazníkem Elektro S. M. S., spol. s r. o.? (%)**



Zdroj: vlastní výzkum

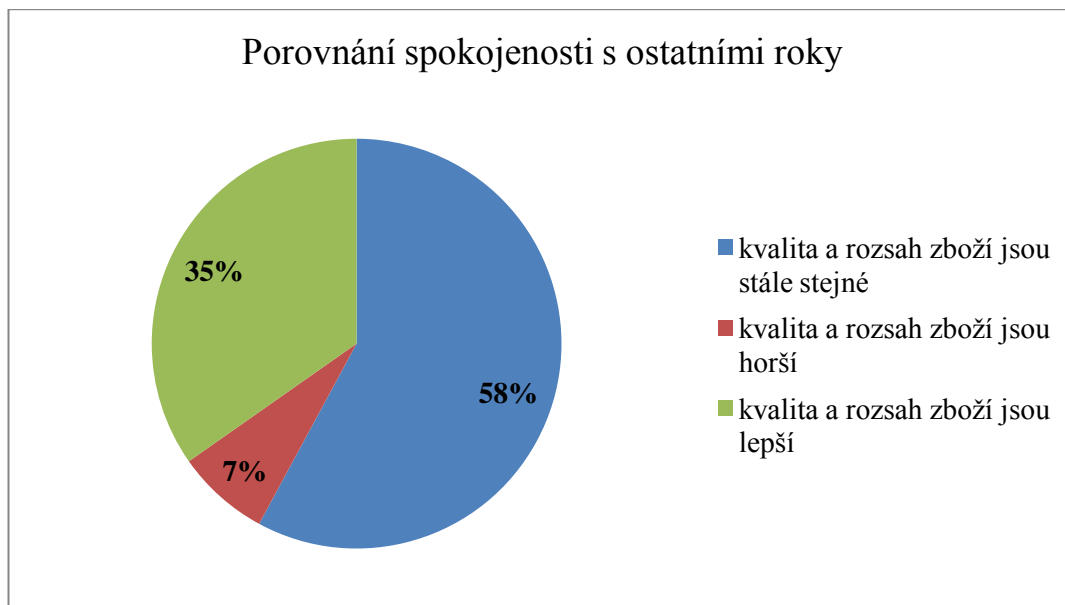
#### 2) Pokud ano, můžete porovnat vaši spokojenost v porovnání s předchozími nákupy?

Na základě získaných odpovědí z otázky č. 1 dále zákazníci porovnávali svou spokojenost s ostatními roky. Nejvíce zákazníků, tedy 58 % ohodnotilo, že „kvalita a rozsah zboží jsou stále stejné“. Dále pak 35 % ohodnotilo,



že „kvalita a rozsah zboží jsou lepší“, pouze 7 % se domnívá, že se společnost v oblasti zboží zhoršila. Procentuální podíl odpovědí můžeme vidět na obrázku 7.

**Obrázek 7: Porovnání spokojenosti s ostatními roky (%)**

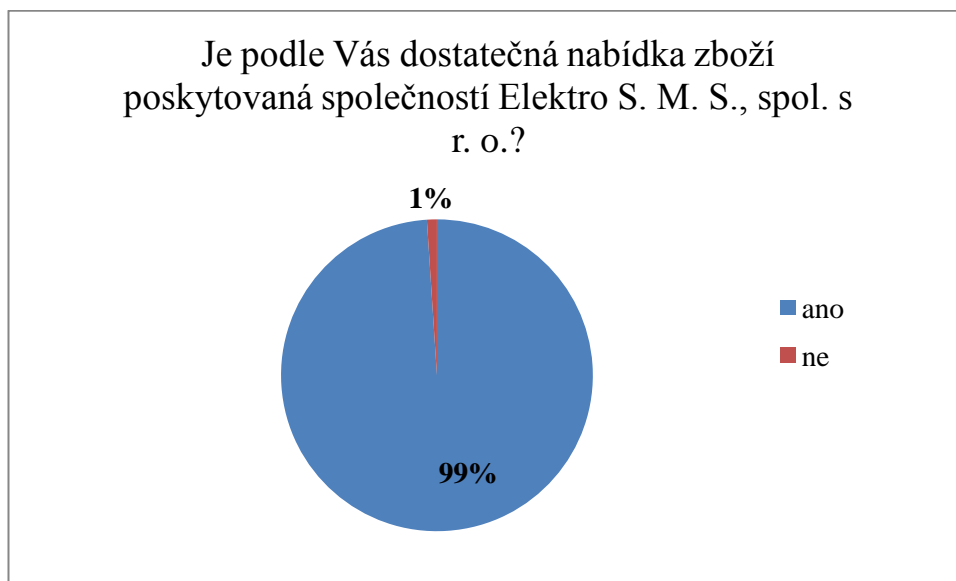


Zdroj: vlastní výzkum

**3) Je podle Vás dostatečná nabídka zboží poskytovaná společností Elektro S. M. S., spol. s r. o.?**

V otázce č. 3 zákazníci odpovídali, zda se jim zdá nabídka zboží společnosti dostatečná. Obrázek 8 v tomto případě udává, že většina dotazovaných zákazníků, tedy 99 % z nich považuje nabídku za dostatečnou. Pouze 1 % zákazníků ji považuje za nedostatečnou.

**Obrázek 8: Je podle Vás dostatečná nabídka zboží poskytovaná společností Elektro S. M. S., spol. s r. o.? (%)**



Zdroj: vlastní výzkum

**4) Jak hodnotíte společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. z hlediska následujících oblastí a jak hodnotíte konkurenci společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. z hlediska následujících oblastí?**

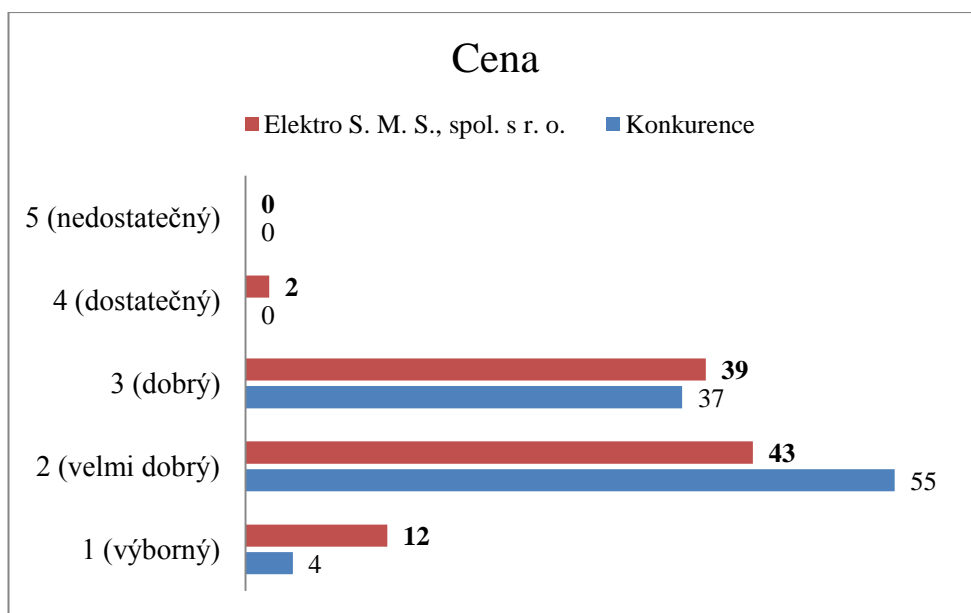
V následující otázce zákazníci hodnotili společnost a její konkurenci z hlediska oblastí ceny, dodacích lhůt, balení produktu, rychlosti zpracování nabídky, komunikace s prodejním týmem a znalostí prodejního týmu. Zkoumané oblasti jsou zákazníci ohodnoceny v rozmezí 1 – 5, kde 1 je výborně a 5 nedostatečně. Pro přehlednost jednotlivých grafů je vždy na prvním místě hodnocení společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. a na druhém, jak se zákazníci vyjádřili k této otázce z hlediska konkurence.

**4.1) Cena**

V této otázce byl mimo jiné zjišťován také vliv odpovědí na formu podnikání, zda cenová politika společnosti je ovlivněna formou podnikání jejich zákazníků. Současně bylo zjišťováno, jak zákazníci společnosti vnímají cenu její konkurence. Z celkového počtu 96 zodpovězených dotazníků podniká 70 respondentů, tedy 72,9 % jako OSVČ a 23 jako právnické osoby, tedy 24 %. Nejvíce OSVČ vnímá cenu společnosti jako „velmi dobrou“ a „dobrou“. Konkrétněji 38,6 %

dotazovaných OSVČ ji považuje za „velmi dobrou“ a 50 % za pouze „dobrou“. Oproti tomu respondenti z řad právnických osob se více přiklánějí k možnosti „velmi dobré“, kde jich tuto možnost označilo 65,2 %. U možnosti odpovědi „výborně“, která by pro společnost znamenala největší úspěch, bylo označeno celkem 12,5 % odpovědí. OSVČ označili 6 odpovědí, což je v přepočtu 8,6 % z celkového počtu odpovědí za tuto formu podnikání. Právnické osoby zaznamenaly 4 odpovědi, což je po přepočtu 17,4 % z celkových odpovědí právnických osob. Žádný ze zákazníků neoznačil možnost nedostatečný ani u sledované společnosti ani u konkurence. V poměru k celkovému počtu odpovědí lze tedy říci, že dotazované právnické osoby mají lepší nebo lépe vnímají cenovou politiku společnosti než OSVČ. Četnosti jednotlivých odpovědí můžeme vidět na obrázku 9. Kontingenční tabulka jednotlivých forem podnikání se nachází v tabulce 2. V porovnání s konkurenčními podniky se zdá, že sledovaná společnost poněkud ztrácí. Četnost odpovědí dle daného obrázku vypovídá o lepším vnímání konkurence v oblasti ceny. Zákazníci v tomto případě označili 57,3 % odpovědí jako „velmi dobré“. Z těchto 57,3 % odpovědí patřilo 78,2 % OSVČ a 18,2 % právnickým osobám. Hodnocení „dobré“ bylo označeno v 38,5 % případech. Z nichž bylo 67,6 % OSVČ a 32,4 % právnických osob. Je zde patrné, že společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. přistupuje lépe k právnickým osobám, jako svým zákazníkům než konkurence. Stanovuje jim přijatelnější cenovou politiku.

**Obrázek 9: Cena (n=96)**



Zdroj: vlastní výzkum

**Tabulka 2: Kontingenční tabulka formy podnikání na cenu (n=96)**

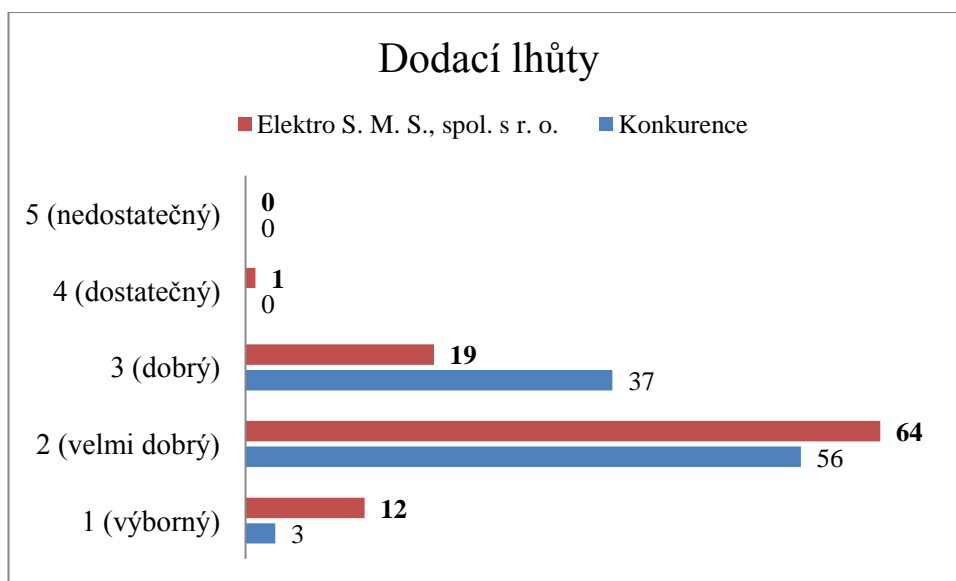
Forma podnikání	1 (výborný)		2 (velmi dobrý)		3 (dobrý)		4 (dostatečný)		Celkový součet	
	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence
OSVČ	6	2	27	43	35	25	2	2	70	70
Právnícké osoby	4	1	15	10	4	12			23	23
Nevyplněno	2	1	1	2					3	3
<b>Celkový součet</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>43</b>	<b>55</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>96</b>	<b>96</b>

Zdroj: vlastní výzkum

#### 4.2) Dodací lhůty

Dodací lhůty většina zákazníků, jak u společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o., tak i u konkurence označila za „velmi dobré“. U sledované společnosti se na obrázku 10 jedná o 66,7 % zákazníků. Celkem 19,8 % respondentů považuje dodací lhůty za „dobré“. Jako „výborné“ je označilo 12,5 % respondentů. Pouze jeden zákazník označil dodací lhůty za „dostatečné“. Obdobně je to i u konkurence společnosti. Obrázek 10 také naznačuje, že se zde jedná o 58,3 % zákazníků mající dodací lhůty konkurenčních podniků za „velmi dobré“. Žádný z nich však neoznačil možnost „dostatečné“, jako v případě sledované společnosti.

**Obrázek 10: Dodací lhůty (n=96)**

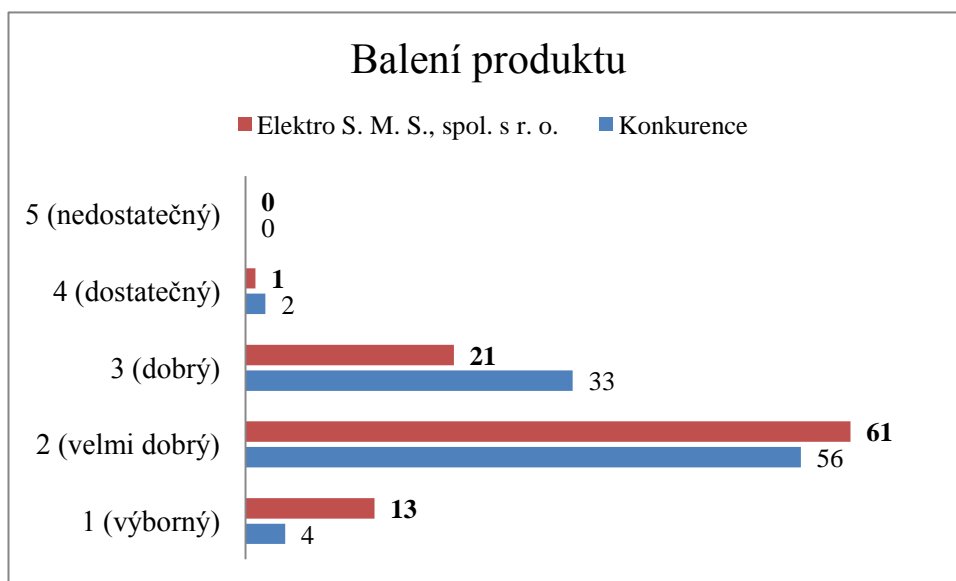


Zdroj: vlastní výzkum

#### 4.3) Balení produktu

Oblast balení produktu se vyznačovala podobným stylem odpovědí jako předchozí oblast dodacích lhůt. Opět byly porovnávány skutečnosti, jak ve sledované společnosti, tak i ve vnímání konkurence. U Elektro S. M. S., spol. s r. o. na obrázku 11 celkem 63,5 % respondentů označilo balení produktů jako „velmi dobré“. Dalších 13,5 % označilo balení dokonce za „výborné“. Pouze 21,9 % označilo danou oblast za „dobrou“ a jeden respondent za „dostatečnou“. Podobné výsledky dosahovala i konkurence společnosti. Z obrázku 11 můžeme také vyčíst, že výrazně rozdílnou hodnotou bylo označení známky 1, tedy „výborné“. Jak je uvedeno výše, tak u společnosti ji označilo 13,5 % zákazníků, ale u konkurence pouze 4,2 %. Mírných rozdílů bylo dosaženo i u hodnot „velmi dobrý“ a „dobrý“. Avšak více dotazovaných zákazníků považuje balení produktu společnosti za lépe propracované než u konkurence.

**Obrázek 11: Balení produktu (n=96)**

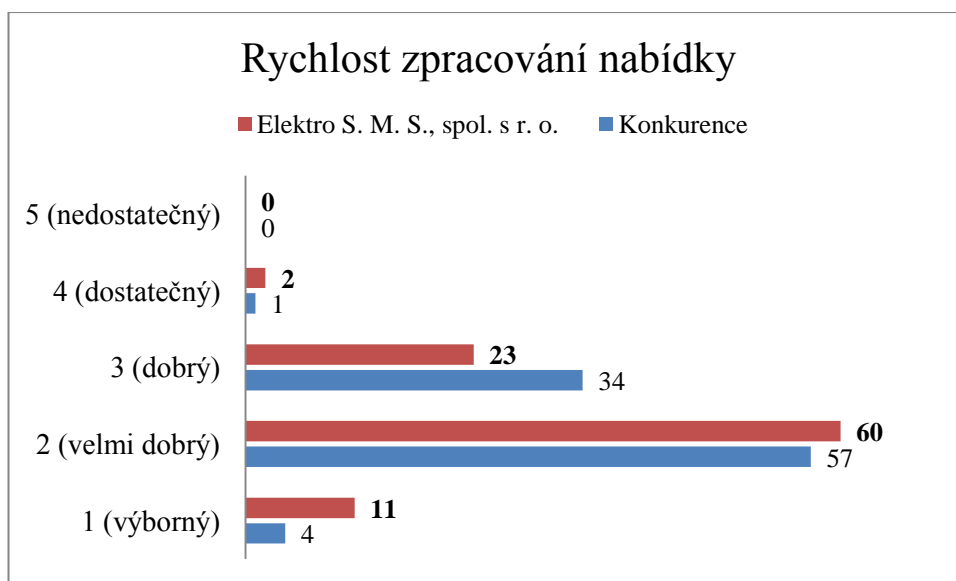


Zdroj: vlastní výzkum

#### 4.4) Rychlost zpracování nabídky

Rychlost zpracování nabídky u sledované společnosti považuje 62,5 % dotazovaných respondentů za „velmi dobrou“. Dalších 24 % zákazníků ji shledává pouze „dobrou“. Pouze 2,1 % zákazníků ji označilo za „dostatečnou“. Za výbornou ji označilo 11,5 % zákazníků. Obdobných hodnot v této oblasti můžeme vidět opět na obrázku 12, který nám také znázorňuje, jak zákazníci vnímají konkurenční společnosti. Je zde vidět rozdíl v počtu označení hodnoty „výborně“. Společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. obdržela 11,5 % odpovědí v této hodnotě a konkurence pouze 4,2 %. Rozdílný počet odpovědí byl zaznamenán také v hodnotě „dobrý“, kde rozdíl oproti odpovědím uvedeným u sledované společnosti byl 11,5 %.

**Obrázek 12: Rychlost zpracování nabídky (n=96)**

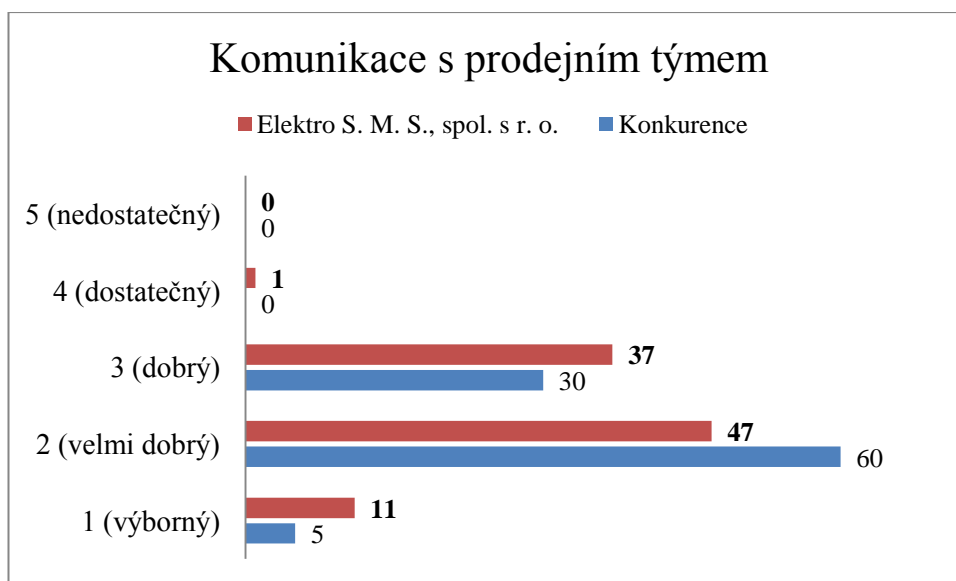


Zdroj: vlastní výzkum

#### 4.5) Komunikace s prodejním týmem

Oblast komunikace s prodejním týmem ve sledované společnosti a její konkurenci nám ukazuje obrázek 13, kde komunikace byla hodnocena celkem 11,5 % zákazníky jako „výborná“. Dalších 49 % ji ohodnotilo známkou 2, tedy „velmi dobré“. O deset a půl procenta méně zákazníků než v případě známky „velmi dobré“, tedy 38,5 % je považována komunikace s prodejním týmem jako „dobrá“. Pouze jeden zákazník ji označil „dostatečnou“. Při porovnání jednotlivých hodnot můžeme vidět drobné diference mezi odpověďmi ve známkách „výborný“, „velmi dobrý“ a „dobrý“. Poprvé zde můžeme vidět, že i když zákazníci společnosti označili více známek 1 než u konkurence, v dalších možnostech hodnocení upřednostnili konkurenci před sledovanou společností. Je zřejmé, že zákazníci společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. nejsou zcela spokojeni s prodejním týmem a komunikací s ním.

**Obrázek 13: Komunikace s prodejním týmem (n=96)**



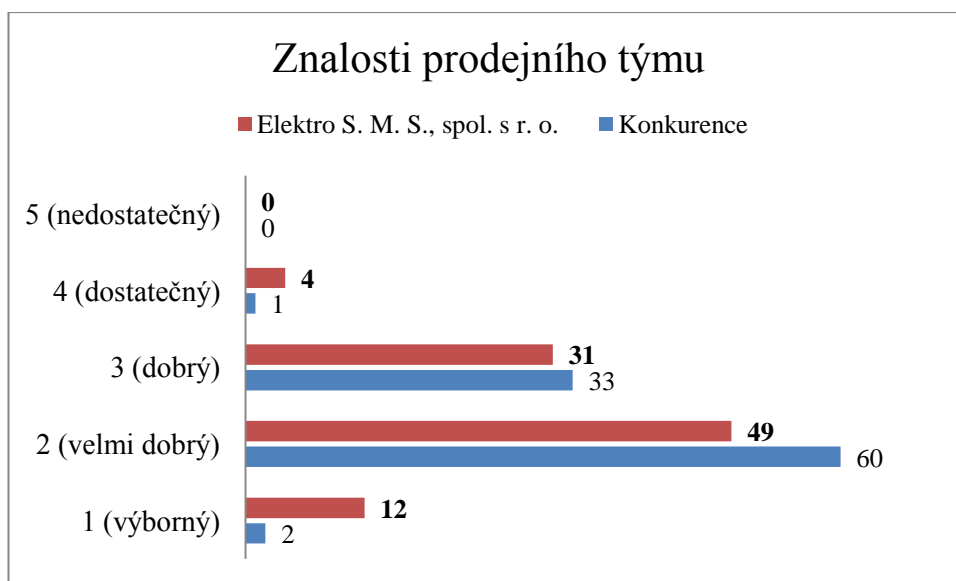
Zdroj: vlastní výzkum

#### 4.6) Znalosti prodejního týmu

Obrázek 14 znázorňuje, jak zákazníci hodnotili znalosti prodejního týmu ve sledované společnosti. Celkem 51 % zákazníků hodnotí znalosti jako „velmi dobré“. Další hodnota, která byla zákazníky nejvíce označovaná, je známka „dobře“. 12,5 % zákazníků hodnotí znalosti prodejního týmu jako „výborné“. Pouze 4,2 % respondentů označilo tuto oblast jako „dostatečnou“. Obrázek 14 nám také znázorňuje hodnocení zákazníků konkurence společnosti v oblasti znalostí jejich prodejních týmů. Můžeme zde vidět, že zákazníci považují znalosti týmu sledované společnosti jako „velmi dobré“, dokonce lepší než u konkurence. Největší rozdíl je opět u hodnoty „výborné“, jejíž rozdíl je 10,4 % odpovědí. Za rozdíl lze také považovat, že 4,2 % zákazníků společnosti považuje znalosti prodejního týmu za „dostatečné“, ve srovnání s konkurencí, která je v tom případě lepší o 3,1 % hlasů.



**Obrázek 14: Znalosti prodejního týmu (n=96)**



Zdroj: vlastní výzkum

#### Hodnocení úspěšnosti jednotlivých oblastí

V této otázce posuzování oblastí získala nejlepší průměrné hodnocení oblast dodacích lhůt, jejíž známka se pohybovala na úrovni „velmi dobré“, tedy lepší dva. Hodnotově vyjádřeno se jednalo o průměr hodnocení 2,09. Druhou oblastí s velmi podobnou známkou „velmi dobré“ je balení produktu. Výsledek této oblasti činil 2,10. Známkou „velmi dobré“ také obdržela v pořadí třetí oblast, která získala 2,17. V tomto případě se jednalo o rychlost zpracování nabídky. V porovnání s ostatními oblastmi se oblast znalosti prodejního týmu umístila na pozici číslo čtyři. Pozice je hodnocena dle průměru hodnocení, které jim zákazníci udělovali. Zámka pro tuto oblast činila lepší dva, při průměru 2,28. Velmi blízkých hodnot dosáhla oblast komunikace s prodejním týmem. Zařadila se však až na pozici číslo pět. Její známka je opět lepší dva, při získání průměru hodnocení 2,29. Na posledním místě se umístila oblast ceny, která obdržela průměrné hodnocení 2,32. Můžeme tedy ohodnotit tuto oblast také známkou lepší dva.

Při porovnání s hodnocením konkurenčních oblastí je průměrné hodnocení konkurence poněkud horší. Opět se pohybujeme na hranici 2,3, což hodnotíme známkou lepší dva. Jednotlivé pořadí podle průměru získaných hodnocení je:

1. Komunikace s prodejním týmem (2,24)
2. Balení produktu (2,32)
3. Rychlost zpracování nabídky (2,33)
4. Cena (2,34)
5. Znalosti prodejního týmu (2,34)
6. Dodací lhůty (2,35)

Srovnáme-li dané hodnoty se sledovanou společností, můžeme zde vidět, že zákazníci hodnotí oblasti horšími hodnotami než u Elektro S. M. S., spol. s r. o. Největšího rozdílu dosahuje společnost při srovnání ceny. Rozdíl po odečtení průměrných hodnocení činí 0,26 ve prospěch sledované společnosti. Naopak společnost dosahuje ztráty v oblasti komunikace s prodejním týmem, kde je rozdíl – 0,05.

#### **5) Ve kterých oblastech by mělo dojít ke zlepšení?**

Otázka č. 5 je otázkou, kde je nutné vyjádřit se slovně k řešenému problému. Na základě oblastí, které byly řešeny v předchozích otázkách, má zákazník navrhnout oblast nebo oblasti, kde je nutné provést určitá zlepšení. Jako nejpočetnější odpověď se zde objevovala oblast ceny a to ze 40 % všech získaných odpovědí. Druhou nejpočetnější skupinou byla zmínka týkající se prodejního týmu. Jednalo se zhruba o 39 % odpovědí. Zbýlých 21 % si mezi sebe rozdělily oblasti rychlost zpracování nabídky, dodací lhůty a balení produktu. Rychlost zpracování nabídky se na 21 % podílela 10 %, dodací lhůty 7 % a balení produktu 4 %.

#### **6) Jaká zlepšení, inovace navrhujete v dané oblasti?**

Otázka č. 6 je obdobně jako otázka č. 5 vypisovacího charakteru. Je zde nutné vyjádřit svůj názor, jak dané oblasti, zmíněné v předchozí otázce, zlepšit. V souvislosti s největším počtem odpovědí v oblasti ceny se zde také v největším zastoupení objevují odpovědi týkající se redukce cen. Procentuálně je lze vyjádřit hodnotou 35 %. Druhé nejčastější odpovědi se týkaly prodejního týmu. Nejvíce se zde objevovaly odpovědi typu: zlepšení prodejního týmu a školení personálu. Tyto dvě formy odpovědí se zde vyskytovaly v 45 % zastoupení. Další početnou

odpovědí byl návrh na zlepšení IT systému pro efektivnější vyřizování objednávek. Zákazníci navrhovali změnu v této oblasti z 15 %. Zbýlých 5 % patří lepším dopravním zařízením a novým obalovým materiálům.

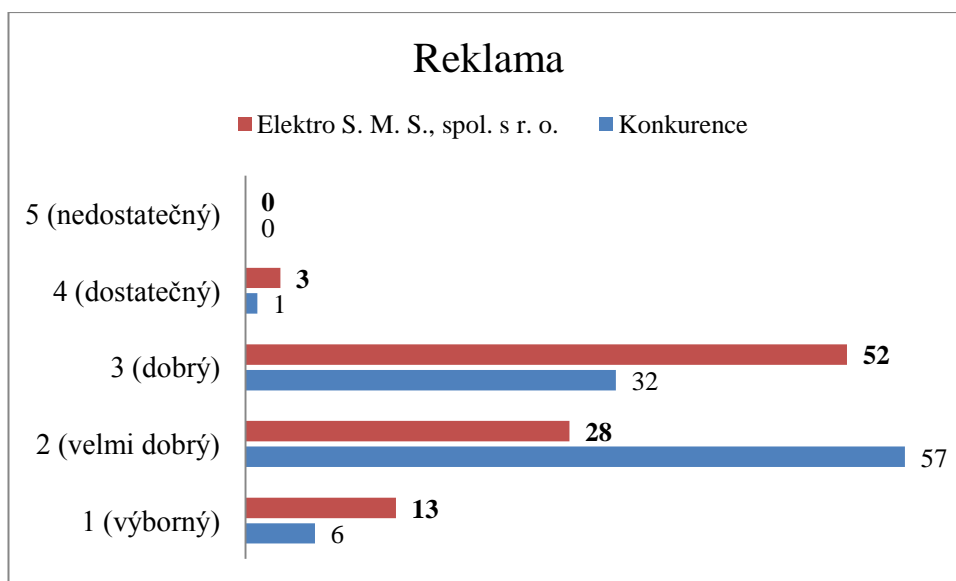
**7) Jak hodnotíte Elektro S. M. S., spol. s r. o. z hlediska používání těchto nástrojů marketingové komunikace a jak hodnotíte konkurenci společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. z hlediska používání těchto nástrojů marketingové komunikace?**

Tato otázka je komplexně složena ze dvou částí obdobným způsobem jako otázka č. 4. V následující otázce hodnotíme nástroje marketingové komunikace společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. a její konkurence. Jako nástroje byly zvoleny reklama, podpora prodeje, public relations a osobní prodej.

**7.1) Reklama**

Reklama jako nástroj marketingové komunikace byla hodnocena celkem 96 respondenty. Z tohoto počtu bylo 73 % OSVČ a 24 % právnických osob. Tento nástroj komunikace bude pro společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. považován za zklamání. Na obrázku 15 můžeme vidět, že celková míra vyhodnocených odpovědí vypovídá o nedostatečné reklamě sledované společnosti nebo tedy tak, jak sami zákazníci vnímají danou reklamu. Hodnocení reklamy společnosti považuje 62,9 % osob podnikajících formou OSVČ za pouze „dobrou“, u právnických osob se jedná o 34,8 % podnikatelských subjektů. Za „velmi dobrou“ ji považuje celkem 29,2 % zákazníků, z nichž 57,1 % je OSVČ a 39,3 % právnických osob. Naopak za „výbornou“ ji vnímá 10 % OSVČ a 17,4 % právnické osoby. Oproti tomu vnímání reklam konkurenčních společností se značně liší od vnímání sledované společnosti. Za největší rozdíl zde můžeme považovat hodnocení známkou 2, tedy „velmi dobré“. Konkurenční reklamu takto označilo 62,9 % OSVČ a 47,8 % právnických osob. V tabulce 3 můžeme dále vidět kontingenční tabulku forem podnikání na reklamu.

**Obrázek 15: Reklama (n=96)**



Zdroj: vlastní výzkum

**Tabulka 3. Kontingenční tabulka formy podnikání na reklamu (n=96)**

Forma podnikání	1 (výborný)		2 (velmi dobrý)		3 (dobrý)		4 (dostatečný)		Celkový součet	
	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence
OSVČ	7	4	16	44	44	21	3	1	70	70
Právnícké osoby	4	1	11	11	8	11			23	23
Nevyplněno	2	1	1	2					3	3
<b>Celkový součet</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>57</b>	<b>52</b>	<b>32</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>96</b>	<b>96</b>

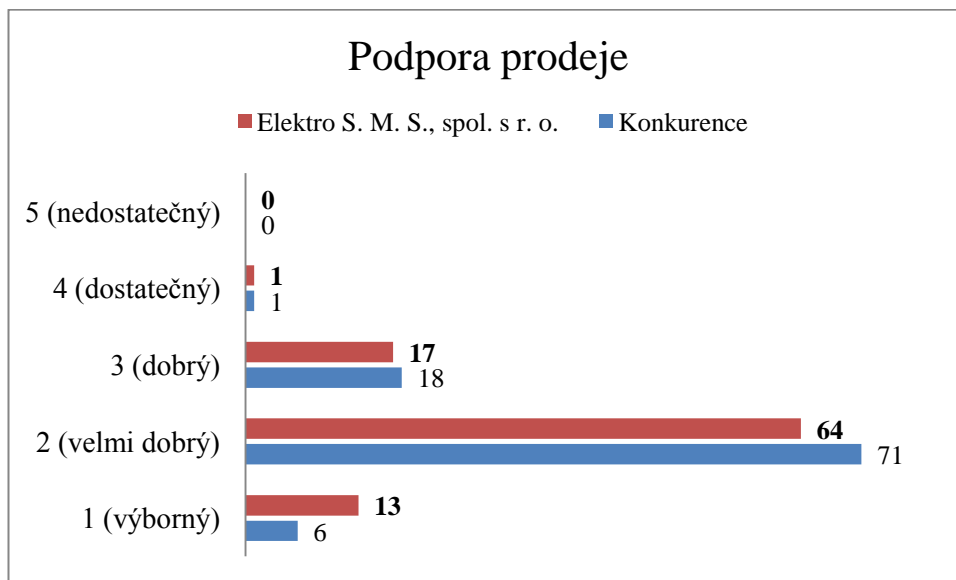
Zdroj: vlastní výzkum

## 7.2) Podpora prodeje

Jako druhý nástroj marketingové komunikace byla hodnocena podpora prodeje. Jak naznačuje obrázek 16, četnost daných odpovědí byla poměrně vyrovnaná. V tabulce 4 nalezneme kontingenční tabulku formy podnikání na podporu prodeje. Nejvíce zákazníků u sledované společnosti označilo možnost „velmi dobré“ v celkovém počtu 64 respondentů, tedy 66,7 %. Z 66,7 % bylo 71,9 % OSVČ a 26,6 % právnických osob. Obdobných hodnot dosáhla i konkurence společnosti, kde známku „velmi dobré“ označilo 74 % respondentů, z nichž bylo 76,1 % OSVČ a 19,8 % právnických osob. Nicméně společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. dosáhla více kladných odpovědí v nejlepší možné hodnocení tedy „výborné“, která byla označena celkem 13krát. Z těchto 13,5 % odpovědí jich patřilo 53,9 % OSVČ a 30,8 % právnickým osobám. Znamka „dobré“, zde byla označena v neprospěch konkurenčních podniků v porovnání se sledovanou společností

více právníckými osobami. Z 9,4 % hodnocení právníckých osob známkou „dobré“ jich 77,8 % patřilo konkurenčním podnikům a pouze 22,2 % Elektru S. M. S., spol. s r. o. Uvedená tabulka naznačuje, že dotazované právnícké osoby upřednostňují podporu prodeje vedenou sledovanou společností.

**Obrázek 16: Podpora prodeje (n=96)**



Zdroj: vlastní výzkum

**Tabulka 4. Kontingenční tabulka formy podnikání na podporu prodeje (n=96)**

Forma podnikání	1 (výborný)		2 (velmi dobrý)		3 (dobrý)		4 (dostatečný)		Celkový součet	
	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence
OSVČ	7	4	46	54	15	11	1	1	69	70
Právnícké osoby	4	2	17	14	2	7			23	23
Nevyplněno	2		1	3					3	3
<b>Celkový součet</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>64</b>	<b>71</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>95</b>	<b>96</b>

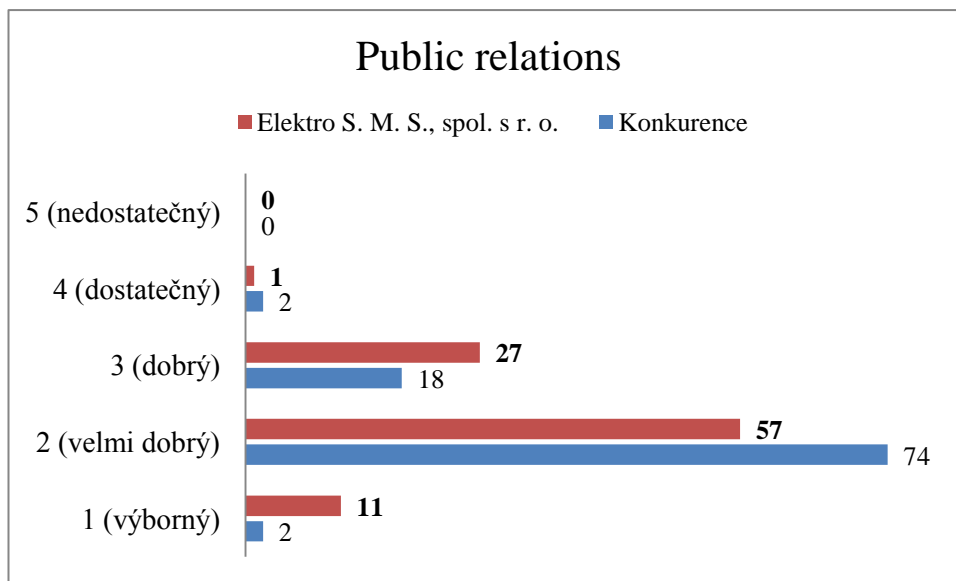
Zdroj: vlastní výzkum

### 7.3) Public relations

Hodnocení public relations zákazníky společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. můžeme vidět na obrázku 17. Nejvíce zákazníků vnímá public relations společnosti jako „velmi dobré“. Jedná se 59,4 % respondentů, z nichž je 77,2 % OSVČ a 19,3 % právníckých osob. U této otázky dosáhla společnost více nejlepších možných odpovědí než konkurenční podniky. Konkrétněji se jedná o 11,5 % odpovědí, z nichž 54,5 % jsou OSVČ a 36,4 % jsou právnícké osoby. Konkurence v této oblasti, jak již bylo naznačeno výše, dosáhla lepšího výsledky v hodnocení

„velmi dobré“. Takto ji označilo 77,1 % respondentů. Z tohoto počtu respondentů jich bylo 75,7 % OSVČ a 20,3 % právnických osob. Můžeme tedy říci, že hodnocení právnických osob u této otázky je značně vyrovnané, naopak zákazníci podnikající formou samostatně výdělečně činných osob spíše upřednostňují konkurenci společnosti v oblasti public relations. Kontingenční tabulka forem podnikání na public relations můžeme vidět v tabulce 5.

**Obrázek 17: Public relations (n=96)**



Zdroj: vlastní výzkum

**Tabulka 5: Kontingenční tabulka formy podnikání na public relations (n=96)**

Forma podnikání	1 (výborný)		2 (velmi dobrý)		3 (dobrý)		4 (dostatečný)		Celkový součet	
	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence	Elektro S. M. S., spol. s r. o.	Konkurence
OSVČ	6	2	44	56	19	10	1	2	70	70
Právnické osoby	4		11	15	8	8			23	23
Nevyplněno	1		2	3					3	3
<b>Celkový součet</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>57</b>	<b>74</b>	<b>27</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>96</b>	<b>96</b>

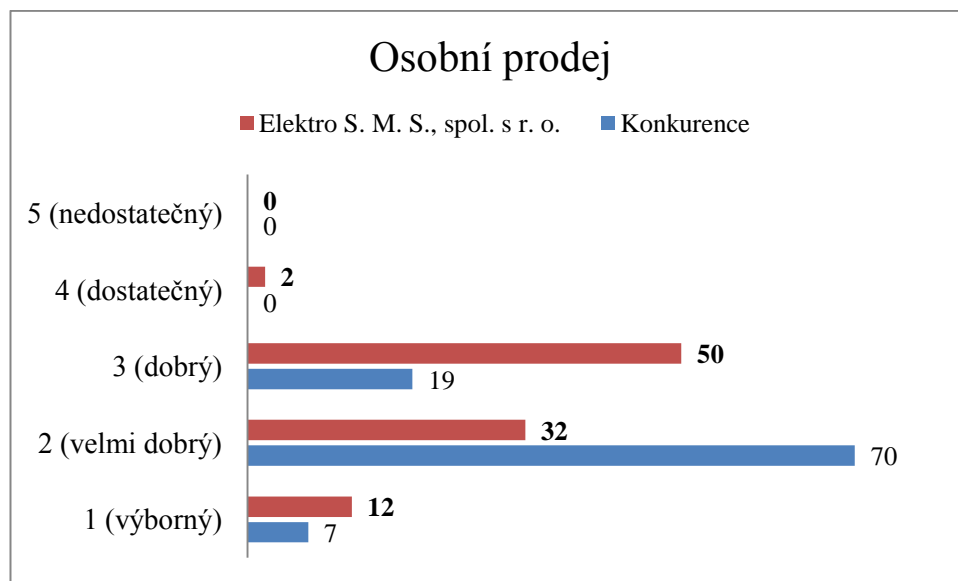
Zdroj: vlastní výzkum

#### 7.4) Osobní prodej

V oblasti osobního prodeje je hodnocení společnosti dotazovanými zákazníky poněkud rozmanitější než v předchozích případech. Obrázek 18 nám znázorňuje absolutní četnosti jednotlivých odpovědí. Na obrázku 18 můžeme vidět, že nejvíce zákazníků shledává osobní prodej společnosti pouze jako „dobrý“. Jedná se o 52,1 % dotazovaných. Dále pak 33,3 % shledává prodej „velmi dobrý“

a 12,5 % „výborný“. Pouze dva si myslí, že osobní prodej je „dostatečný“. V porovnání s vnímáním konkurence, kde jsou odpovědi méně členité je vidět, že společnost v očích svých zákazníků poměrně zaostává oproti konkurenci. Konkurence například dosáhla počtu 73 % hodnocení jako „velmi dobré“ oproti Elektro S. M. S., spol. s r. o., která získala pouze 33,3 %.

**Obrázek 18: Osobní prodej (n=96)**



Zdroj: vlastní výzkum

#### Hodnocení úspěšnosti nástrojů marketingové komunikace

Z výpočtu průměrných hodnocení jednotlivých nástrojů marketingové komunikace vyšlo, že současní zákazníci společnosti považují za nejlépe hodnocený nástroj podporu prodeje. Tento nástroj obdržel průměrné hodnocení 2,04 a umístil se tak na první pozici. Můžeme tedy podporu prodeje označit známkou „velmi dobrý“, tedy lepší dva. Druhým nejlépe hodnoceným nástrojem je public relations, který má průměrné hodnocení 2,19, opět můžeme ohodnotit známkou lepší dva. S poněkud větším odstupem se na třetím místě umístil osobní prodej, jehož průměrné hodnocení dosáhlo 2,44. V tomto případě tento nástroj hodnotíme známkou pouze dva. Na poslední pozici se jako nejhůře hodnocený nástroj umístila reklama. Reklama obdržela známku dva s průměrným hodnocením 2,47.

Pořadí konkurenčních nástrojů marketingové komunikace dle průměrných hodnocení:

1. Osobní prodej (2,13)
2. Podpora prodeje (2,15)
3. Public relations (2,21)
4. Reklama (2,29)

Porovnáme-li průměrné hodnocení jednotlivých nástrojů sledované společnosti a konkurence zjistíme, že v případě reklamy společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. ztrácí o -0,18. V případě podpory prodeje naopak společnost dosahuje lepších hodnocení než konkurence, jedná se o rozdíl průměrných hodnot 0,1. Public relations sledované společnosti obdobě jako podpora prodeje také zaznamenal lepší průměrné hodnocení než konkurence, v tomto případě je rozdíl 0,02. Posledním hodnoceným nástrojem je osobní prodej, kde sledovaná společnost ztrácí nejvíce ze všech ostatních nástrojů. Při porovnání zde vychází poměrně značný rozdíl průměrných hodnot, a to -0,31 v neprospěch sledované společnosti.

**8) Jako zákazník společnosti, co by mělo Elektro S. M. S., spol. s r. o. změnit ve vztahu ke se svým zákazníkům?**

Tato otázka je cíleně změřena tak, aby zákazníci mohli přesně a jasně vyjádřit, co si přejí změnit v přístupu k nim. U této otázky se nejvíce objevovala odpověď typu: zlepšit samotný vztah k zákazníkům. Tato nejpočetnější odpověď je zastoupena 53 % z celkového počtu odpovědí. Další odpovědi vesměs následovaly stejnou tendenci jako nejpočetnější odpověď. Nejvíce se zde objevovalo: ochota a kvalita personálu, vstřícnost a přístup k zákazníkům, kvalita personálu. Tyto odpovědi zde byly zastoupeny 39 %. Zbýlých 8 % se týká rychlejšího zpracování nabídek, více slev, skont a cenových zvýhodnění.

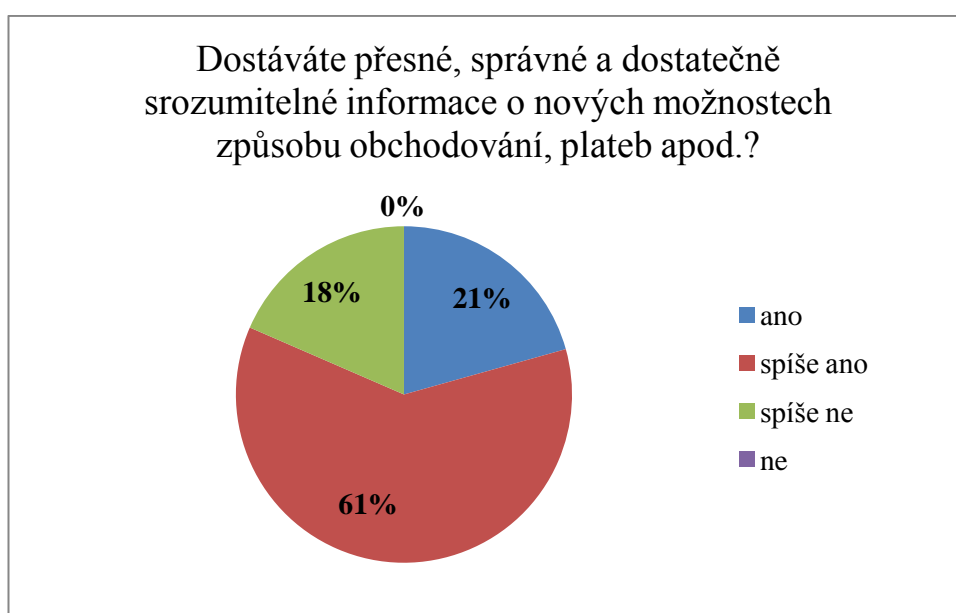
**9) Dostáváte přesné, správné a dostatečně srozumitelné informace o nových možnostech způsobu obchodování, plateb apod.?**

V otázce č. 9 zákazníci odpovídali, jaký je kontakt společnosti s nimi. Jak jsou spokojeni s obdrženými informacemi o způsobu obchodování apod.



Z celkového vzorku dotazovaných se jich 61 % vyjádřilo, že „spíše ano“ dostávají včas a řádně srozumitelné informace poskytované společností. 21 % z celkového počtu respondentů uznalo, že „ano“, dostávají řádně všechny potřebné a nutné informace. Pouze 18 % dotazovaných si myslí, že informace, které jim společnost poskytuje, nejsou řádné a srozumitelné, přiklánějí se tedy k odpovědi „spíše ne“. Nikdo z dotazovaných neoznačil odpověď „ne“. Výsledná data můžeme vidět na obrázku 19.

**Obrázek 19: Dostáváte přesné, správné a dostatečně srozumitelné informace o nových možnostech způsobu obchodování, plateb apod.? (%)**

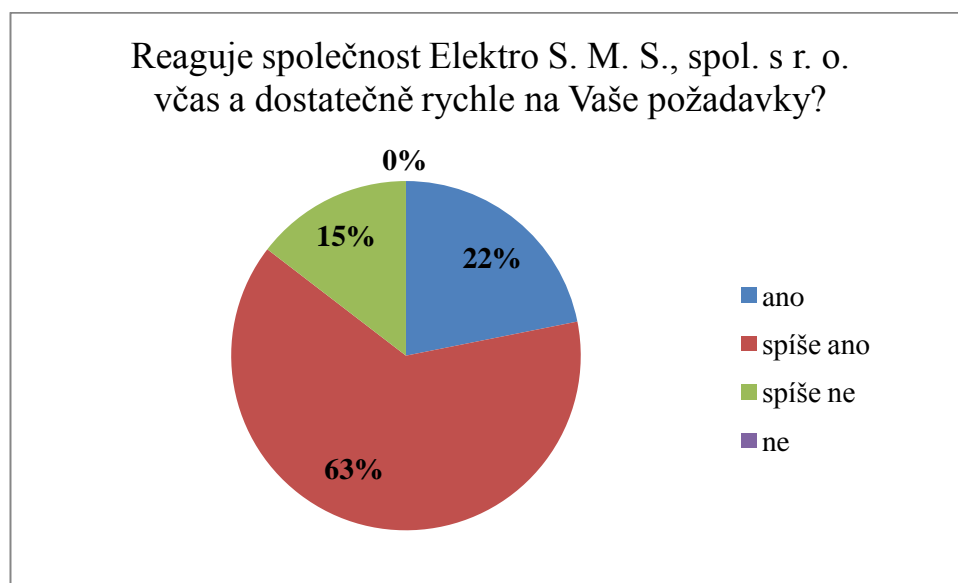


Zdroj: vlastní výzkum

#### **10) Reaguje společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. včas a dostatečně rychle na Vaše požadavky?**

Na obrázku 20 můžeme vidět, jak rychle společnost reaguje na požadavky klientů, kde 63 % dotazovaných zákazníků uznalo, že společnost si v tomto ohledu vede poměrně dobře, označili tedy odpověď „spíše ano“. Odpověď „ano“ v tom případě označilo 22 % ze všech dotazovaných respondentů. 15 % dotazovaných se domnívá, že společnost reaguje poměrně pomaleji, označili tedy odpověď „spíše ne“. U této otázky nebyla opět označena žádná odpověď „ne“.

**Obrázek 20: Reaguje společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. včas a dostatečně rychle na Vaše požadavky? (%)**

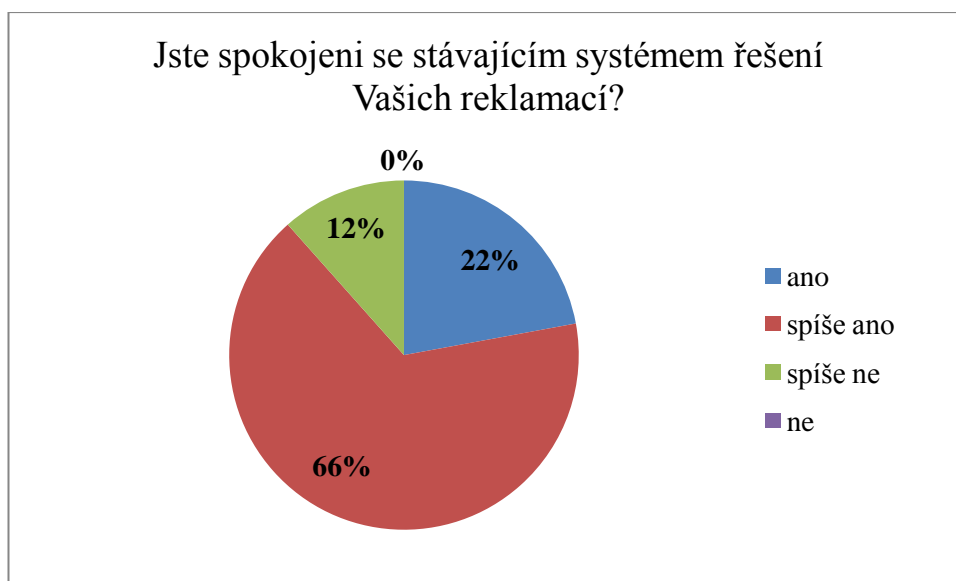


Zdroj: vlastní výzkum

### **11) Jste spokojeni se stávajícím systémem řešení Vašich reklamací?**

Otázka spokojenosti zákazníků s uplatněním jejich reklamací pojednává otázka č. 11 a dané výsledky můžeme vidět na obrázku 21. Zde se zákazníci vyslovili, že stávající systém řešení daného problému považují na poměrně dobrý, hodnotí ho označením „spíše ano“, kde celkový počet odpovědí činí 66 %. Další zákazníci se domnívají, že systém je propracovaný a jsou tedy plně spokojeni. V tomto případě vyjadřují svou spokojenost hodnocením „ano“, jedná se 22 % ze všech zodpovězených dotazníků. „Spíše ne“ označilo celkem 12 % respondentů. Vyjadřují tím svou mírnou znepokojenost nad daným systémem reklamací. Opět nikdo z dotazovaných neoznačil možnost „ne“.

**Obrázek 21: Jste spokojeni se stávajícím systémem řešení Vašich reklamací? (%)**

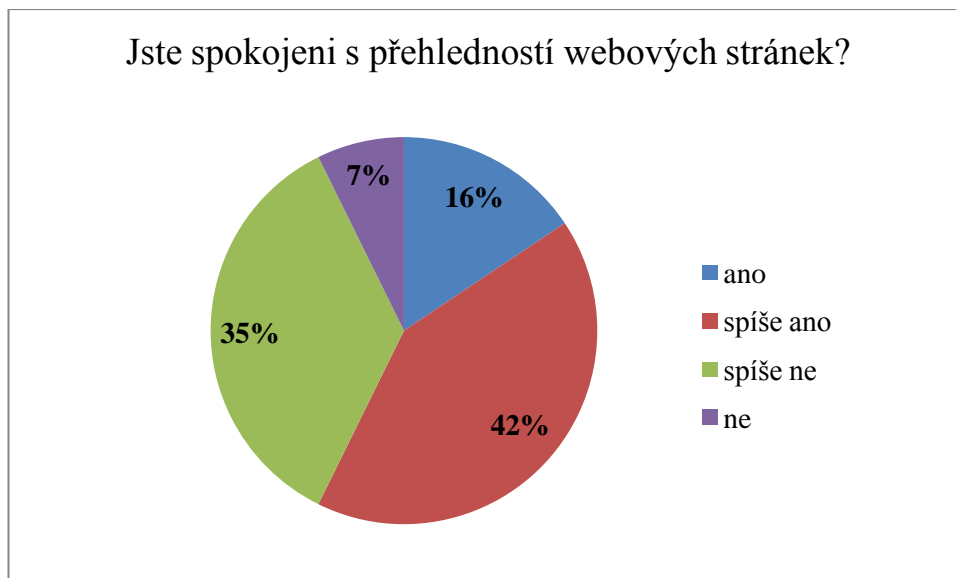


Zdroj: vlastní výzkum

### **12) Jste spokojeni s přehledností webových stránek?**

Trochu pestřejší spektrum odpovědí se nám naskýtá u otázky č. 12. Dané odpovědi jsou zaznamenány na obrázku 22. Zde byli zákazníci dotazováni na přehlednost webových stránek společnosti. U této otázky se nám poprvé objevuje označení „ne“. Celkem se jednalo o 7 % z celkového počtu vyhodnocených odpovědí. Největší počet odpovědí byl jako i u přednášejících otázek u odpovědi „spíše ano“. Odpovědělo takto celkem 42 % dotázaných. V tomto případě 35 % odpovědí patří odpovědi „spíše ne“. Naprostou spokojenost s webovými stránkami označilo 16 % zákazníků.

**Obrázek 22: Jste spokojeni s přehledností webových stránek? (%)**



Zdroj: vlastní výzkum

### **13) Vyhovuje Vám četnost návštěv obchodního zástupce?**

Četnost návštěv obchodních zástupců se ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. považuje za podstatnou součást života obchodního zástupce. Výsledky v této otázce tomu také nasvědčují. Celkem 92 % dotázaných si myslí, že dané návštěvy jsou časté a celkově je považují za vyhovující. Pouze 8 % se domnívá, že by je obchodní zástupce, měl navštěvovat častěji. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku 23.

**Obrázek 23: Vyhovuje Vám četnost návštěv obchodního zástupce? (%)**

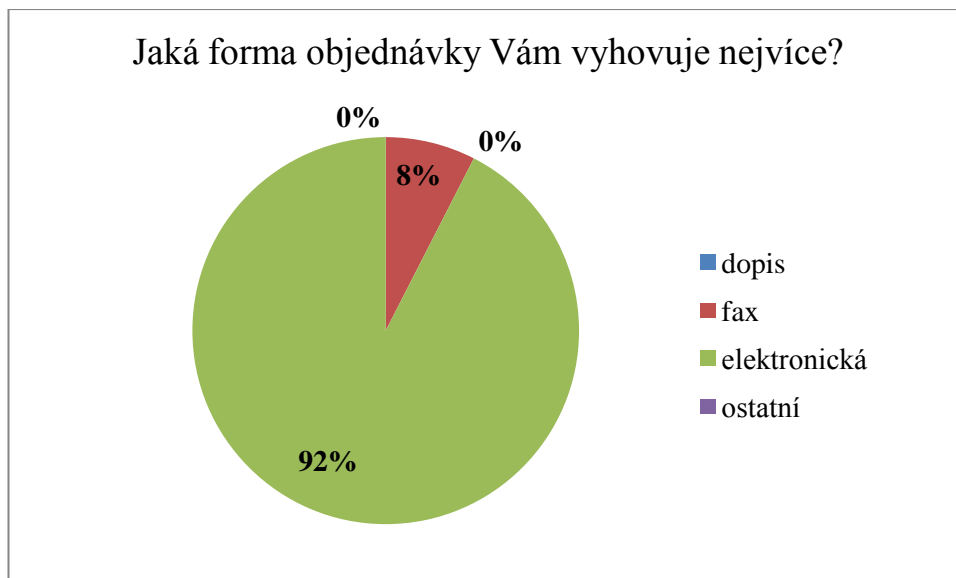


Zdroj: vlastní výzkum

#### **14) Jaká forma objednávky Vám vyhovuje nejvíce?**

V 21. století dominuje veškeré komunikaci elektronika a multimédia. Důkazem mohou být i odpovědi respondentů na otázku způsobu objednávání zboží. Odpovědi můžeme vidět na obrázku 24. Drtivých 92 % zákazníků preferuje při objednávání elektronickou cestu, namísto klasických forem. Pouze 8 % vyhovuje více forma faxu. Nikdo z dotazovaných neoznačil dopis ani jinou cestu, která by jim více vyhovovala.

**Obrázek 24: Jaká forma objednávky Vám vyhovuje nejvíce? (%)**

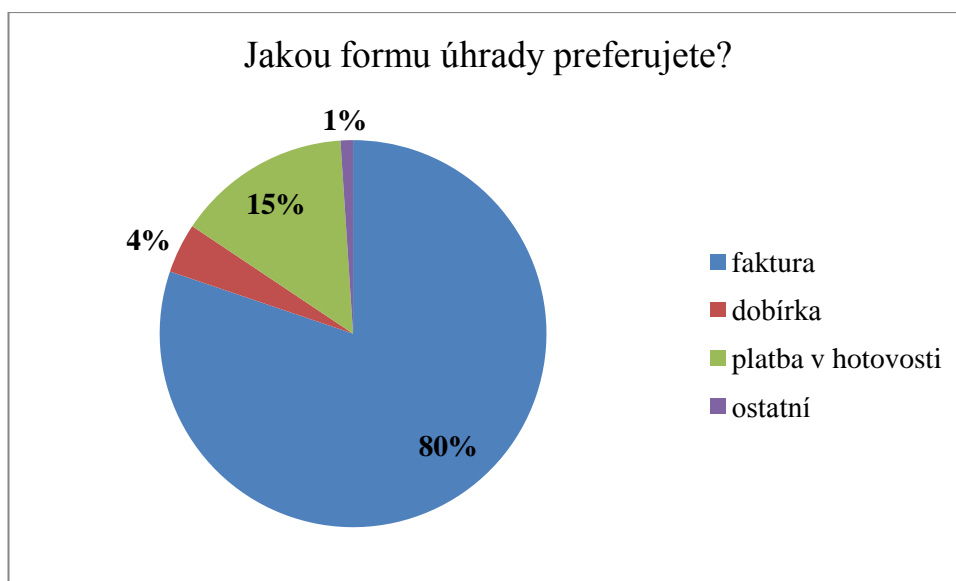


Zdroj: vlastní výzkum

### **15) Jakou formu úhrady preferujete?**

Struktura zákazníků je ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. nejvíce zastoupena OSVČ a právníckými osobami. Od toho se odvíjí i odpovědi respondentů na otázku č. 15 „Jakou formu úhrady preferují?“. Z odpovědí, které můžeme vidět na obrázku 25, zde jasně vyšla forma faktury, kterou shledává za relevantní 80 % dotázaných. Druhou procentuálně významnou odpovědí je platba v hotovosti, která je zastoupena 15 %. 4% zaujímá forma úhrady typu dobírka, která jak již je vidět z procentuálního vyjádření patří k méně významným formám platby a poslední je 1 % zastoupení ostatního způsobů plateb.

**Obrázek 25: Jakou formu úhrady preferujete? (%)**



Zdroj: vlastní výzkum

#### **16) Jaká je podle Vás silná stránka společnosti?**

Další otázkou, u které bylo nutné napsat, jak sami zákazníci vidí danou věc, byla otázka č. 16. Zde byli zákazníci dotazováni na silnou stránku společnosti, co oni sami považují za silnou stránku. Nejvíce se jako silná stránka objevovala odpověď v rámci nabídky zboží a její šíře. Zákazníci z 65 % považují za silnou stránku nabídku zboží společnosti. Mezi dalšími odpověďmi se objevovalo samotné postavení společnosti spolu se zázemím společnosti a to v 23 % odpovědí. Poslední variantou odpovědí byla tradice společnosti. Ta se objevovala v 12 % odpovědí.

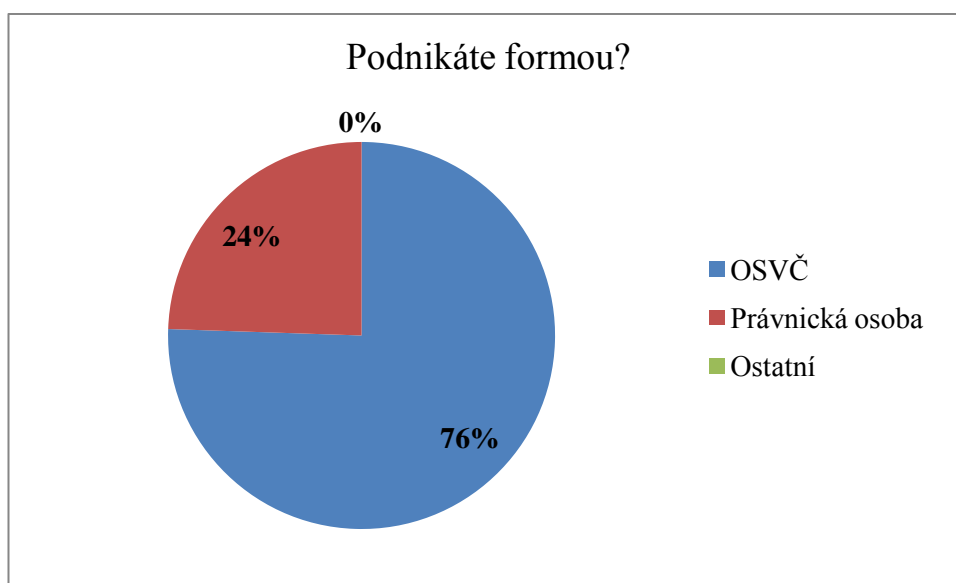
#### **17) Jaká je podle Vás slabá stránka společnosti?**

Obdobně jako u otázky č. 16 byli u otázky č. 17 zákazníci dotazováni na slabou stránku společnosti. Mezi odpověďmi byl nejvíce zdůrazněn personál společnosti. Jednalo se o 63 % všech odpovědí. Další odpovědí byla cena, která byla uvedena v 23 % odpovědí. Z 5 % zde bylo uvedeno jako slabá stránka nedostatečná prezentace na webových stránkách spolu s aktualizací údajů. Obchodní zástupci zde byli zmíněni v dalších 5 %. Zbýlé 4 % se týkaly především dodacích lhůt společnosti.

### 18) Podnikáte formou?

Jako identifikační otázka zde byla zvolena otázka č. 18. Vzhledem k zákaznické databázi společnosti, zde byly vybrány možnosti OSVČ nebo právnické formy. Tyto dvě skupiny mají u společnosti největší zastoupení. Z dotazníku vyplynulo, že respondenti, kteří dotazník vyplnili, jsou ze 76 % samostatně výdělečně činní. Zbylých 24 % patří právnickým formám. Výsledky odpovědí můžeme vidět na obrázku 26.

Obrázek 26: Podnikáte formou? (%)



Zdroj: vlastní výzkum



## 5.4 Řízený rozhovor

Na základě údajů získaných z dotazníkového šetření a zhodnocení současného stavu byl proveden řízený rozhovor s ředitelem společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. Rozhovor skýtá 12 diferencovaných otázek.

### 1) Co významného se podle Vás změnilo od roku 2012?

Jako určitou změnu bych viděl v kompletní přestavbě a modernizaci pobočky v Českém Krumlově, s cílem zlepšit tamní zákaznickou základnu a služby pro dané zákazníky. Dále se nám podařilo poprvé najmout pracovníci do marketingu, která by se měla starat o naši klientelu. Změnu také vidím v tom, že se snažíme co nejvíce vyhovět zákazníkům, takže se zde objevily možnosti pozdější splatnosti apod.

### 2) Kam hodláte směřovat podnik Elektro S. M. S., spol. s r. o. v budoucím pětiletém období?

Cílem naší společnosti je udržet dosavadní postavení na trhu a získat nové obchody pro náš potencionální růst. Největší obavou v současné době je splatnost našich odběratelů, s jejíž kolísající platební morálkou se potýká většina firem. V dalších letech zvažujeme personální restrukturalizaci podniku, která by měla za cíl efektivnější řízení zaměstnanců.

### 3) Jaké jsou podle Vás slabé a silné stránky podniku?

Slabou stránku určitě vidím v tom, jak někteří naši zaměstnanci přistupují k zákazníkům. Sám jsem toho byl občas svědkem a považuji to tedy za naši větší slabinu. Jako silnou naopak hodnotím to, co naše společnost nabízí svým zákazníkům, jedná se především o zboží a doprovodné služby. Silnou stránkou vidím též v určitém zázemí společnosti a dlouholeté tradici.

### 4) Máte nějaký nápad, co byste chtěl změnit v chodu vaší společnosti?

Jednalo by se možná o způsob motivování pracovníků skrze měsíční a čtvrtletní plánování. Cílem by bylo daný systém více přiblížit realitě a neplánovat to,

co nejde splnit. Rád bych také najal dalšího zaměstnance do oblasti marketingu, takového více fundovaného.

- 5) Z výsledků dotazníků, které jsem zpracoval, je vidět, že Vaši zákazníci vidí určité slabiny hlavně v oblasti public relations a osobního prodeje. Plánujete do budoucna nějaké změny, které zasáhnou zmíněné oblasti?**

Pokud se týká Public relations, tak v současné době nic v plánu nemáme. Více se tedy zaměřujeme na sponzoring lokálních akcí, především v lokalitách našich prodejen, ale jinak další změny neplánujeme. Osobní prodej považujeme za poměrně důležitý, zde zajisté dochází k neustálým změnám. Do budoucna plánujeme zvyšovat odbornost našich zaměstnanců.

- 6) V souvislosti s osobním prodejem zde byla i otázka týkající se prodejního týmu a komunikace s ním. Zákazníci se zde vyslovili, že oproti konkurenci se zdají být zaměstnanci ve svých komunikačních znalostech značně v nevýhodě. Neplánujete školení, které by jim v tomto ohledu pomohlo?**

Určitě ano. V současné době zvažujeme jednotlivé nabídky různých agentur. Jedno školení proběhlo již před lety a bohužel jsme si ani jeden z jednatelů nevšimli konkrétního zlepšení. Pracujeme s tím, ale jsme poměrně skeptičtí.

- 7) Vysoká diferenciací odpovědí byla zaznamenána i v otázce ohledně přehlednosti webových stránek. Plánujete i zde nějakou změnu v designu, přehlednosti apod.?**

Právě na to bude směřovat práce naší nové marketingové pracovnice. Bylo mi řečeno, že v současné době pracuje na aktualizaci údajů a možná i designu stránek.

- 8) Jedna z dotazníkových otázek také řešila problematiku ceny, kde Vaši zákazníci také zmínili určitou průměrnost oproti konkurenci. Je možné v současné době nějak více modifikovat ceny pro jednotlivé odběratele?**

V oblasti velkoobchodu, na kterou se my nejvíce zaměřujeme, je možnost cenových marží poměrně omezená. Samozřejmě vyvíjíme neustálý tlak

na naše dodavatele, aby snížili cenu, ale nic nejde dělat zadarmo. Spíše než cenou se snažíme bojovat kvalitou našich výrobků, kterou se snažíme mít jak ve velkoobchodě, tak i maloobchodě na vysoké úrovni.

**9) V minulém roce jste najali novou pracovníci do oblastí marketingu. Má Vaše společnost v plánu nějaké nové marketingové akce?**

Ano, snažíme se nově vymyslet nějaké inovativní akce. Jednalo by se i nové výlety se zákazníky apod. Problémem je, že naši současní zákazníci ocení spíše akce typu opékání praseta nebo pozvání na nějakou večerní akci. Sofistikované akce nejsou moc oblíbeny. Zkoušeli jsme variantu jazzového koncertu, ale bez úspěchu.

**10) Je možné, že budete podobné dotazníkové šetření, které proběhlo u Vás poprvé, praktikovat i pro ostatní odběratele?**

Určitě se o to pokusíme. Poskytli jsme data zákazníků, o kterých jsme potřebovali zjistit něco blíže. Naše zákaznická základna je poměrně široká, takže dotazník určitě najde své využití.

**11) Jak byste Vy, jako jednatel společnosti, ohodnotil vztahy s vašimi zákazníky na stupnici od 1 do 10, kde 10 jsou nejlepší možné zákaznické vztahy?**

Já osobně si myslím, že jsou tak na úrovni sedmičky.

**12) Když jste již takto ohodnotil Vaše vztahy se zákazníky, co byste navrhoval na zlepšení těchto vztahů, aby bylo možné dosáhnout plného počtu bodů?**

No musím přiznat, že plného počtu bychom asi nikdy nedosáhli. Zákazníci a jejich potřeby se neustále mění, je poměrně těžké se jim flexibilně přizpůsobit. Avšak zlepšení vidím v použití marketingových nástrojů. Řekl bych, že i když jsme velkoobchodní společnost, tak i u ní je třeba určitý stupeň reklamy. Zaměřil bych se proto na ni a dále pak na efektivnější zjišťování zákaznických potřeb pomocí dotazníků spokojenosti, lepší komunikaci s klienty a lepší evidování těchto zákaznických potřeb do nějakého funkčního systému.

## 6 Diskuze

V části diskuze bude řešena problematika zkoumaná v předchozí kapitole. Cílem je navrhnout taková opatření, která by v důsledku pomohla managementu společnosti vylepšit řízení vztahů se zákazníky a samotnou zákaznickou spokojenost. Budování dobrých vztahů se zákazníky a vedení důkladné zákaznické databáze by měl realizovat každý podnik, který si představuje být do budoucna úspěšný. Podmínkou efektivní databáze je její neustálé rozvíjení a provádění aktualizací. Zákazník je základem každého obchodu a řízení vztahů s ním nám může zajistit věrnost jeho nákupů i do budoucích let. Zaměření se na individuální zákaznické potřeby a pomoc vedení společnosti v řízení zákaznických vztahů nám efektivně zprostředkuje systém CRM, zajistí společnosti dlouhodobý růst spolu s lepší pozicí na trhu. Vytvoření takovéto vazby pomůže společnosti šířit její jméno i mezi hůře dosažitelné zákazníky. Zaměřím se mimo jiné na oblasti, které byly zákazníky nejvíce negativně hodnoceny. Základem bude dotazníkové šetření zpracované na vzorku 100 respondentů. Provádění navrhovaných změn v oblasti řízení vztahů se zákazníky má v rámci společnosti za úkol oddělení marketingu a management společnosti.

### **Hodnocení oblastí**

V otázce č. 4, kde zákazníci hodnotili jednotlivé oblasti jak ve sledované společnosti, tak i v porovnání s její konkurencí, vyšly tři oblasti, na které je nutné se zaměřit. Jedná se o oblast ceny, komunikace s prodejním týmem a znalosti prodejního týmu. Tyto tři oblasti obdržely od zákazníků v průměru nejhorší hodnocení. Cena získala průměrnou známku 2,32, komunikace s prodejním týmem 2,29 a znalosti prodejního týmu 2,28.

### Cena

Otázka ceny již byla také řešena v řízeném rozhovoru s ředitelem společnosti. Z jeho odpovědi je patrné, že v současné době společnost nebude snižovat ceny nebo upravovat celkovou cenovou politiku. Proto i zde nenavrhuji změny v podobě snížení cen, ale naopak úpravu jednotlivých bonusů, které budou řešeny u otázky podpory prodeje.

## Komunikace s prodejním týmem

Základem každého obchodu ve sledované společnosti je schopnost komunikace mezi zákazníky a přidělenými obchodními zástupci. Dle dotazníkového šetření se 38,5 % zákazníků vyjádřilo, že v tomto ohledu jsou komunikační dovednosti zaměstnanců společnosti spíše průměrné. V minulých letech, tedy vlastně od svého založení, společnost neposkytovala a ani v současné době neposkytuje různá odborná školení s cílem zvýšit dovednosti a schopnosti svých obchodních zástupců a zaměstnanců. V roce 2007 bylo provedeno pouze jedno školení managementu společnosti na téma „Efektivní řízení prodeje a komunikace s klienty“. Toto školení se bohužel netýkalo zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Navrhoval bych proto školení zaměstnanců, neboli spíše obchodních zástupců, fakturantů, skladníků a prodavačů, tedy těch zaměstnanců, kteří mají přímý kontakt se zákazníky. Jednalo by se o školení v oblasti komunikace. Konkrétněji bych navrhoval školení „Jak efektivně jednat s různými typy lidí?“ od společnosti Sukhó s. r. o. z hlavního města Prahy. Cena jednoho kurzu pro 10 lidí stojí 4 900 Kč bez DPH. Kurz trvá maximálně jeden den („Jak efektivně jednat“, 2014). Případně je možné si s danou společností dojednat její návštěvu v Českých Budějovicích a zařídit kurz pro více lidí. Cílem by bylo, aby komunikace se zákazníky byla na poněkud vyšší úrovni než tomu bylo doposud. Kurz bude také vhodný pro management společnosti ve snaze usnadnit jim řízení vztahů se zákazníky. Po absolvování tohoto základního kurzu by bylo vhodné tentokrát již pouze pro obchodní zástupce zařídit školení také od firmy Sukhó s. r. o., které by prohloubilo jejich komunikaci prostřednictvím telefonu. Jednalo by se o kurz „Intuitivní telefonická komunikace pro pokročilé“. Tento kurz trvá již o trochu déle, maximálně však dva dny. Jeho cena je 7 900 Kč bez DPH („Intuitivní telefonická komunikace“, 2014). Zajisté by bylo ještě určitě vhodné, navrhnout pro obchodní zástupce kurz „Jak zvládnout každou námitku v pěti krocích“. Tento kurz stojí 4 900 Kč bez DPH („Jak zvládnout každou“, 2014). Takovýto druh školení usnadní život jednotlivým zástupcům v řízení vztahů se zákazníky a zlepší samotné zákaznické vnímání. V příloze 3 můžeme vidět detaily jednotlivých kurzů. Společnost Sukhó s. r. o. jsem vybral na základě patnáctileté zkušenosti jejího majitele v oblasti školení

fírem a poskytování odborných kurzů pro její zaměstnance. Společnost Sukhó s. r. o. vlastní, provozuje a je hlavním koučem Mgr. Robert Stuchlík. Magistr Stuchlík je absolventem Univerzity Karlovy v Praze, kde absolvoval katedru filosofie, religionistiky a také katedru pedagogiky. V rámci studia zahájil pětiletý výcvik v psychoterapii BIG SUR, pod vedením zakladatele československé psychoterapie Doc. MUDr. Jaroslava Skály. Má také více než desetiletou praxi individuální psychoanalýzy u Doc. MUDr. Václava Mikoty. Absolvoval také řadu tematicky orientovaných výcviků (např. EEG, Biofeedback, Hypnóza, NLP). Společnost Sukhó s. r. o. má také reference od značně větších a úspěšných společností jako je například společnost Partners, ACI (Auto Components International), DIA život a styl, Allianz, Makro, ŠKODA AUTO a. s. apod. („Odbornost“, 2014).

#### Znalosti prodejního týmu

Poslední nejhůře hodnocenou oblastí jsou znalosti prodejního týmu. Prohlubování znalostí o jednotlivých produktech provádí vždy dodavatelé daného zboží. Školení probíhá vždy jednou měsíčně od jednoho dodavatele. Navrhoval bych zde, zvýšit intenzitu daných školení, ale jak jsem již uvedl výše, školení zajišťují dodavatelé, je nutné mít zde jejich souhlas. Avšak jak je uvedeno v hodnocení marketingu, tým obchodních zástupců je poměrně mladý, jejich nižší úroveň znalostí může být ovlivněna i nedostatečnou motivací v jejich prohlubování i mimo nutná školení. Navrhuji tedy kurz pro vedoucí obchodní zástupce, ti jsou v současné době čtyři, kteří se podílejí na tvorbě hodnocení pro ostatní spolupracovníky. Jednalo by se o kurz „Motivace lidí aneb Proč peníze nestačí“. Motivace ve sledované společnosti je na poměrně nízké úrovni, kromě finančního ohodnocení a odměňování za splněný měsíc, čtvrtletí a rok, zde nejsou další stimuly pro lepší pracovní efektivitu. Daný kurz by se mohl hodit i jednatelům společnosti, pod které spadají všichni zaměstnanci. Cena kurzu je 4 232 Kč bez DPH, prováděná společností Everesta s. r. o. („Motivace lidí aneb“, 2014). Samotný ředitel společnosti v řízeném rozhovoru vyjádřil určité obavy z těchto školení, ale finanční hodnota těchto školení se může vrátit poměrně záhy v lepším vnímání společnosti. V době nové, neustále se tlačící konkurence se vztahy se zákazníky musí budovat hlouběji, než tomu bylo dříve. Navrhuji také, aby vedoucí obchodní

zástupci přezkušovali znalosti svých podřízených a následně dané znalosti hodnotili. Za nejlepší znalostní vybavenost by příslušela zaměstnanci finanční odměna.

### **Zlepšení a inovace oblastí**

V návaznosti na hodnocené oblasti měli možnost sami zákazníci navrhnout způsoby konkrétního zlepšení. Celkem 45 % dotazovaných uvádělo možnost zlepšení prodejního týmu a školení personálu spolu s lepším IT systémem. Na způsob zlepšení prodejního týmu lze pohlížet více směry. V předchozím odstavci byly rozebrány některé varianty zvýšení odbornosti prostřednictvím různých školení. Můžeme zde ale i uvažovat např. o určitém dress code pro zaměstnance. V tomto směru mají pouze skladníci nakázáno, co si mají obléci. Z mé praxe a zkušenosti v Elektro S. M. S., spol. s r. o. by měl podobný systém být zaveden i do vyšších pozic. Samozřejmě by se tímto měli řídit obchodní zástupci, kteří v komunikaci se zákazníkem představují tvář společnosti. Navrhoval bych zde alespoň košili a kalhoty pro pány a halenku, kostým, sukni apod. pro dámy.

Několikrát byl v dotazníku zmíněn IT systém. V současné době, jak je uvedeno v hodnocení současného stavu marketingu, je používán systém myWAC. V množství dat, které v současné době společnost a daný software zpracovává je poněkud obtížné tyto data převést do nového softwaru. Pro účely této středně velké firmy jsou bohužel již nevyhovující některé české software, jako je např. Ekonom. Proto navrhuji vzhledem k velikosti a objemu dat software SAP. Jedná se možná o poněkud dražší software vyvinutý německou společností SAP AG. Software SAP v současné době používá 540 českých podniků. Software je také prověřen 40 letitou historií („O SAP AG“, 2014). SAP jsem vybral vzhledem k jeho referencím a hlavně také proto, že dokáže efektivně zpracovat množství dat, které společnost potřebuje. Nabízí možnost nákupu různých modulů, které si společnost může nakonfigurovat dle své potřeby. Není nutné platit za něco, co není potřeba. V rámci základního balíčku, který by měl pomoci se základním řízením podniku, nabízí také možnost spravování zásob ve skladu, prediktivní analýzy, řízení lidských zdrojů, plánování podnikových zdrojů apod. („Prozkoumejte produkty SAP“, 2014). Dosavadní software myWAC,

který společnost používá je pouze omezen na základní zaznamenávání údajů o účetnictví, obchodech, majetku a skladu. Nezabývá se plánováním, prediktivními analýzami apod. Zásadním rozdílem je třídění zákazníků. MyWAC nabízí standardní třídění zákazníků, dle identifikačních údajů a počtu prodejů historicky. SAP oproti tomu nabízí samostatný modul CRM, který bude nápomocný zaměstnancům i vedení společnosti lépe řídit vztahy se zákazníky. Kromě evidence zákazníků eviduje také obchodní příležitosti nebo jednotlivá důležitá obchodní jednání („Get a 360° view“, 2014). Zákazníky si díky tomuto softwaru mohou postupně přebírat různí pracovníci a každý z nich plynule dávat do vztahu svou přidanou hodnotu a ostatní zaměstnanci díky tomuto softwaru o tom ví. Výsledkem toho je, že např. manažer přesně ví, kdy zákazník volal, co měl za problém a kdo to s ním řešil. Dalším důvodem mého výběru bylo, že tento software je hojně využíván společnostmi v zahraničí, se kterými také sledovaná společnost nejvíce obchoduje. Cílem je sjednotit tyto programy mezi jednotlivými společnostmi pro efektivnější obchodování a zpracování účetních dat. Jedná se o zahraniční společnosti Philips Lighting a Schneider Electric.

## **Marketingové nástroje**

### Reklama

Jako nejhůř hodnocený nástroj marketingové komunikace byla dle průměru známek 2,47 reklama. V tomto případě bych zde navrhoval jednoduchou reklamu formou tiskové reklamy v novinách v podobě inzerátu např. v Českobudějovických listech apod. Inzerát by měl být nejdále na 5 straně. Reklamu bych si představoval obdélníkového tvaru s velkým názvem společnosti. Pod název bych dal motto společnosti, dále pak lokaci obchodu a otevírací dobu. Logo společnosti by bylo v pozadí. Kromě Českých Budějovic by tento způsob zviditelnění byl obdobně praktikován v ostatních městech, kde společnost má svou pobočku. Cena takovéto reklamy se pohybuje v rozmezí 2 500 – 25 000 Kč, dle lokality a času, kdy jsou noviny vydávány („Tisková reklama“, 2013; interní materiály). Dále bych navrhoval jednoduchý reklamní spot v televizi. Jednalo by se o Jihočeskou televizi, kde by spot trval max. 20 sekund. V 20 sekundovém spotu by byla společnost



představena skrze své motto, dále by byla zmíněna otevírací doba spolu s adresou společnosti. V pozadí by probíhala slide show fotografií z prostředí Elektro S. M. S., spol. s r. o. Cena takového spotu by se pohybovala v rozmezí 20 000 – 30 000 Kč (interní materiály). Výhoda televizní reklamy je v tom, že Jihočeskou televizi můžeme v současné době naladit na 95 % území jižních Čech. Počet jejích diváků dosáhl 216 000 týdně. Celkově zmíněný spot zopakují celkem 24x za den („O Jihočeské televizi“, 2014). Je zde velká pravděpodobnost zásahu cílové skupiny. Navrhoval bych také umístit reklamní billboard nebo reklamní panel do průmyslových zón v Jihočeském kraji. Jednalo by se o místa, kde mají podnikatelé kanceláře a centrály společností nebo zde dochází k výstavbám nových továrních hal apod. Cílem je podpořit velkoobchodní charakter sledované společnosti. V tomto reklamním sdělení by opět byl největší dominantou název společnosti a její motto „Od kabelů po svítidla“ s otevírací dobou a umístěním centrály společnosti nebo jejích poboček vzhledem k umístění sdělení. Cena Eurobillboardu se pohybuje kolem 5 000 Kč („Popis lokality“, 2014). Výhodou reklamy prostřednictvím billboardu jsou její relativně nižší náklady, rychlá komunikace a regionální cílení.

Navrhoji také vytvoření stránky na sociální síti Facebook. Na této stránce budou komunikovány novinky o společnosti, akční novinky, bonusové akce, změny otevíracích dob apod. Základem bude obrázková podpora z prostředí společnosti. Cena za založení základní firemní Facebook stránky s grafikou do záhlaví se nejčastěji pohybuje v rozmezí 1 500 Kč – 3 000 Kč („Reklama na Facebooku“, 2014). Na této sociální síti bude také umístěn reklamní banner na sledovanou společnost. Dle cílení na zákazníky se cena za proklik dané reklamy pohybuje okolo 10 Kč („Jakou cenu má“, 2014). Prostřednictvím Facebooku bude možné sledovat jednotlivé zákazníky v jejich počínání na stránce společnosti. Je zde možnost sledovat, jak dlouhý čas tráví na dané stránce, co si přesně prohlížejí a co hledají. Zákazníci zde budou mít také možnost sdělovat své dojmy a požadavky, což mimo jiné napoví managementu společnosti, jak lépe a efektivněji řídit vztahy se zákazníky k jejich větší spokojenosti.

## Osobní prodej

Druhým nejhůře hodnoceným nástrojem byl osobní prodej, pod kterým si zákazník představoval vstřícnost a ochotu obchodních zástupců. Jak jsem již psal výše, v dnešní vysoce konkurenční době se každá maličkost v řízení vztahu zákazník - společnost počítá. Proto je i nutné vybrat si optimální tým, který toto řízení vztahů bude zajišťovat. Ochota, vstřícnost a přístup zaměstnanců k zákazníkům se dá jistým způsobem naučit, ale základem je vždy lidská osobnost. Výběr zaměstnanců do společnosti, tedy i obchodních zástupců není nijak propracován. Základem je pouze jeden pohovor, na jehož základě se rozhodne o přijetí či nepřijetí daného zaměstnance. V důsledku takového způsobu přijímání dochází často k výběru takových zaměstnanců, kteří jsou nuceni již ve zkušební době opustit společnost. Navrhuji více propracovat systém přijímání uchazečů o zaměstnání. Základem by měl být životopis a průvodní dopis. Už na základě těchto dokumentů si může zaměstnavatel udělat obrázek o tom, jak se daný zaměstnanec vyjadřuje a jaké jsou jeho zkušenosti se zákazníky. Po vyhodnocení dotazníku by probíhal přijímací pohovor, kterého by se účastnil vedoucí pracovník, pod kterého by případný uchazeč spadal a jednatel společnosti zodpovědný za daný úsek. Rozhovor by měl být dopředu připraven a vedení společnosti by mělo mít připraveny otázky. Otázky by se týkaly toho, jak uchazeč vidí pozici společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. na současném trhu, jaké jsou jeho zkušenosti v předchozích zaměstnáních, zda se v předchozích zaměstnáních dostával do častého kontaktu se zákazníky, zda má nějaké vědomosti o společnosti, jaká je jeho jazyková vybavenost, co si od dané práce slibuje apod. Součástí pohovoru uchazeče na pozici obchodního zástupce a prodavače by byla navíc případová studie na řešení problému komunikace mezi zákazníkem a prodejcem. Cílem by bylo zjistit, jak chování daného prodejce hodnotí, zda by ho nějak vylepšil, jaké chyby zde prodejce udělal a jak by se celkově zachoval on. Na základě zhodnocení, jak daný uchazeč komunikuje, by mělo být rozhodnuto o jeho přijetí. Navrhuji také, aby jednatelé společnosti nebo vedoucí pracovníci pravidelně u zákazníků kontrolovali práci svých podřízených. Zmíněná kontrola by mohla probíhat skrze dotazníkové šetření. Nekontrolovali by je tedy pouze přes počet prodejů jako doposud.

## Podpora prodeje

Podpora prodeje jako nástroj marketingové komunikace byla hodnocena ze všech nejlépe. Zákazníci považují slevy, slevové akce, bonusy apod. za velmi dobré. Navrhoval bych zde pouze změnu v udělování slev. V současné době v Elektro S. M. S., spol. s r. o. mají zákazníci slevy dle jednotlivých počtů odběrů, přičemž již od určité hranice jsou slevy pro zákazníky stejné, ať již berou zboží za 5 000 000 Kč za měsíc nebo od spodní hranice za 50 000 Kč. Navrhoval bych více diferencovat jednotlivé slevy tak, aby bylo možné přehledněji řídit vztahy se zákazníky. Momentálně je plošně 23 %, která je mimo jiné stejná jako zaměstnanecká sleva. Navrhoval bych diferenciaci slev takto:

50 000 – 100 000 Kč sleva 5 %

100 001 – 150 000 Kč sleva 10 %

150 001 – 200 000 Kč sleva 15 %

200 001 – 250 000 Kč sleva 20 %

více jak 250 001 Kč sleva 23 %

Do slev by dále byla započítána věrnost zákazníka a jeho platební morálka. V závislosti na těchto dvou proměnných by bylo možné daného zákazníka posunout o jednu kategorii výše nebo naopak níže. Za věrného zákazníka by byl považován ten, který pravidelně nakupuje v Elektro S. M. S., spol. s r. o. po dobu alespoň dvou let.

## **Webové stránky**

Jedna otázka z dotazníkového šetření se týkala přehlednosti webových stránek. Webové stránky společnosti se od roku 2012 nezměnily. Jejich struktura a stylizace zůstala po celou dobu stejná. Zůstala zachována i slide show stejných fotografií, jako v roce 2012. Slide show probíhá v horní části webových stránek. Webové stránky proto navrhuji kompletně předělat. Předělání webových stránek je prováděno zaměstnanci společnosti. Náklady na jejich předělání tedy představují mzdu pracovníka marketingu a správce sítě. Jejich grafická podoba je již z mého

pohledu zastaralá. Co se týče údajů, které jsou zde uváděny, dochází i zde k určitému pochybení. Dané údaje, ať již o zaměstnancích pracujících ve společnosti, tak i o samotných možnostech nákupu, volných pracovních pozicích, slevách, akcích a apod. jsou aktualizovány jednou za dva až tři měsíce. Pro stávající firmu s dobrou neustále tlačící vpřed informační technologie je podle mne toto rozmezí značně nedostačující. Navrhují aktualizaci těchto údajů minimálně jednou týdně, aby i zákazníci věděli, že společnost o tyto stránky dbá a je zde možné z jejich pohledu nalézt vždy správné a aktuální údaje. Zaměřil bych se také na nejnavštěvovanější záložku a to E-shop. Nachází se zde pouze odkazy na další stránky výrobce. Celkově se zde nachází 8 odkazů na zmíněné e-shopy. Tyto odkazy bych navrhoval sjednotit do jednotné ucelené databáze. V databázi by bylo možné filtrovat jednotlivá svítidla dle přání zákazníků, ať již dle značky, stylu, barvy apod. Sjednocením těchto odkazů by společnost docílila efektivnějšího a přehlednějšího výběru pro zákazníky. Díky tomuto sjednocení bude také možné lépe řídit vztahy se zákazníky prostřednictvím zjišťování, jaké zboží si zákazníci vybírají, jakou cestu dopravy volí, jaké preferují značky apod. Nebude také nutné neustále překlikávat mezi jednotlivými odkazy.

Mezi návrhy z dotazníkového šetření byl mimo jiné požadavek zlepšit způsob balení produktu. Dozajisté se to týká i oblasti E-shop, kde se zhruba 9 % zásilek vrátí s tím, že jsou buď špatně zabaleny, nebo se jedná o nesprávný produkt. Chybu zde shledávám v neodbornosti zaměstnanců, kteří jsou za způsob balení odpovědní. Klíčový je v tomto případě jako u obchodních zástupců výběr spolehlivých a k práci pozitivně naladěných zaměstnanců.

V souvislosti se založením stránky na Facebooku, kde jak je uvedeno výše, budou zveřejňovány novinky o společnosti, budou zde také zveřejňovány možnosti nových pracovních nabídek. Jednotliví uchazeči se tak budou moci snadněji dozvědět o nových možnostech pracovních příležitostí ve sledovaném podniku a prostřednictvím Facebooku se budou také moci na dané přijímací řízení přihlásit.

### **Marketingový výzkum**

Jak již bylo zmíněno v řízeném rozhovoru s ředitelem společnosti, společnost do budoucna plánuje provést podobná marketingová šetření. Dotazníkové šetření,

které bylo provedeno v rámci diplomové práce, bylo prvním, které daná společnost uskutečnila. Do budoucna navrhuji takovéto šetření provádět jednou ročně. Dotazníkové šetření bude nápomocné v získání potřebných údajů do funkčního systému CRM, který slouží jako nástroj efektivního řízení vztahů se zákazníky. Dotazníkové šetření by mělo být v rozsahu 20 otázek a mělo by jít vyplnit elektronicky. Základem pro zpracování budoucích dotazníkových šetření budou sloužit otázky z již provedeného a vyhodnoceného šetření. Dále doporučuji provádět menší průzkumy v rozsahu 7 - 8 otázek k získání informací o aktuálním problému, případně k hodnocení obchodních zástupců. Takováto šetření lze provádět častěji. Umožní nám podat obraz o tom, jak lépe nasměrovat zaměstnance společnosti při řízení vztahů se zákazníky společnosti.

## 7 Závěr

V závěru bych rád komplexně zhodnotil mou diplomovou práci na téma Řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. Podnik, který jsem si vybral jako předmět mého zkoumání, možná není zcela dokonalý v oblasti marketingu a managementu, ale v porovnání se svou konkurencí si stojí poměrně dobře. Společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. není možné srovnávat např. se společnostmi, které přišly ze zahraničí, které si přinesly své know-how, měly jasnou podnikovou kulturu, stanoveny své cíle, propracovanější systém řízení lidských zdrojů apod. Společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. je rodinnou firmou, která začala podnikat v malém městě na jihu Čech. Jejimi ambicemi není pohlit trh České republiky, proto se i vedení společnosti rozhoduje a řídí svým „selským rozumem“. Posuzujme tedy společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. jako ryze rodinnou středně velkou společnost v České republice.

Cílem mé diplomové práce je zhodnotit řízení vztahů se zákazníky sledované organizace a navrhnout opatření ke zlepšení tohoto řízení. Jako nástroj hodnocení bylo zvoleno dotazníkové šetření. Prostřednictvím elektronických portálů bylo vyhodnoceno celkem 100 dotazníků z celkového počtu 256 odeslaných. Z výsledků je patrné, že společnost musí zapracovat na svých zaměstnancích a jejich přístupu k samotným zákazníkům.

V dnešní době ve společnosti obecně i v podnikatelském sektoru vítězí neurvalost, touha po penězích a lobování v politice. Trendem poslední doby je neplacení svých závazků. Snadno se tedy může stát, že tento střední podnik převálcuje současný trend společnosti. Věřme tedy, že do budoucna si společnost udrží svou současnou pozici a bude schopna stále nabízet nové pracovní příležitosti pro občany České republiky.

Přínosem diplomové práce je vůbec první vypracování jakéhokoli dotazníkového šetření podniku Elektro S. M. S., spol. s r. o. Doposud nikdo ze společnosti neanalyzoval oblast marketingu a řízení vztahů se zákazníky. Výsledky daného šetření byly vedení společnosti předány spolu s návrhy na zlepšení vztahu se svými zákazníky. Jednatelé společnosti se vyjádřili, že provést změny takového rozsahu je v možnostech společnosti. Do budoucna

se zaměří na reklamu s cílem zvýšit její intenzitu a na samotné řízení vztahů se zákazníky pomocí systému CRM. Zároveň byly sestaveny otázky do řízeného rozhovoru s ředitelem společnosti, které mohou být nápomocné i při zpracování podobných závěrečných prací.

## 8 Summary

In conclusion, I would like to comprehensively review my thesis on Customer Relationship Management in the company Elektro S. M. S., spol. s r. o. The company I chose as the subject of my research is perhaps not entirely perfect in marketing and management, but in comparison with its competitors stands quite well. The company Elektro S. M. S., spol. s r. o. is not possible to compare such companies that have come from abroad, who brought their know-how, have a clear corporate culture, set their goals, have more sophisticated system of human resource management etc. The company Elektro S. M. S., spol. s r. o. is a family company that started business in a small town in South Bohemia. Its ambition is not to absorb the Czech market, so even the company's management decisions come from their "common sense". Judge therefore the company Elektro S. M. S., spol. s r. o. as purely a family, medium-sized company in the Czech Republic

The aim of my thesis is to evaluate the relationship management of the company to its customers and to propose measures to improve the relationship management. As an assessment tool was selected survey. Through electronic portals were evaluated a total of 100 questionnaires from a total of 256 sent. The results show that the company has to work on its employees and their access to the actual customers.

Nowadays in society generally and in the private sector wins rowdiness, the desire for money and lobbying in politics. The most recent trend is default on its obligations. It is easily possible that this medium-sized enterprise overwhelms the current trend of society. Indeed, we believe that in the future the company will maintain its current position and will be able to continue to offer new job opportunities for citizens of Czech Republic.

The contribution of the thesis is the first ever developing any questionnaire survey of enterprise Elektro S. M. S., spol. s r. o. However, none of employees did analyze marketing and relationships with their customers. The results of that investigation were forwarded to the company management along with suggestions to improve the relationship with their customers. Company executives have expressed that to make changes of this magnitude is possible for company. In the future they will



focus on advertising to increase its intensity and the very relationship with customers through the CRM system. At the same time questions were compiled into a guided interview with the director of the company, which may also be helpful in preparing similar theses.

**Keywords:** marketing, CRM, marketing mix, 4P, questionnaire, guided interview, customers

## 9 Použitá literatura

Adcock, D., Halborg, A. & Ross, C. (2001). *Marketing: principles and practice* (4th ed.). London: Pearson Education.

Bervegin, R., Kinder, A., Siegel, W., Simpson, B. (2010). *Call Centers For Dummies*. New York City: John Wiley & Sons

Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing a.s.

Černý, P. (2013). *Co s vyplněnými dotazníky a daty?* Získáno dne 27. prosince 2013, z <http://www.i-dotaznik.cz/jak-na-vyzkum-4-cast-co-s-vyplnenymi-dotazniky-a-daty/>

D'amico, L. V. (1969). *Marketing Research*, Tata McGraw-Hill Education.

Elektro S. M. S., spol. s r. o. (2014). Interní materiály

Foret, M. & Stávková, J. (2003). *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing.

Get a 360° view of customers with our CRM software (2014). Získáno dne 5. dubna 2014, z <http://www.sap.com/cz/pc/bp/customer-relationship-management.html>

Goldenberg, J. B. (2008). *CRM in real Time: Empowering Customer Relationships*. New York: Information Today, Inc.

Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D., Vykypěl, O. (2009). *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.

How CRM Works? (2013). Získáno dne 27. prosince 2013, z <http://www.zoho.com/crm/how-crm-works.html>

Chlebovský, V. (2002). *CRM – řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press.

Chráska, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu*. Praha: Grada Publishing a. s.

- Chromý, J. (2009). *Elektronické podnikání*. Praha: Grada Publishing a. s.
- Churchill, A. G. & Jacobucci, D. (2009). *Marketing Research: Methodological Foundations*. London: Cengage Learning,
- Jakou cenu má fanoušek stránky na Facebooku? (2014). Získáno dne 5. dubna 2014, z [http://www.prihlaseni-facebook-com.cz/cena-fanouska-facebook-stranky\\_50](http://www.prihlaseni-facebook-com.cz/cena-fanouska-facebook-stranky_50)
- Jakubíková, D. (2009). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing.
- Karlíček, M. & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kašparovská, V. (2006). *Řízení obchodních bank: vybrané kapitoly*. Praha: C. H. Beck.
- Keller, L. K. (2007). *Marketing Management* (12th ed.). Praha: Grada Publishing a. s.
- Kotler, P. & Armstrong, G.(2010). *Principles of marketing* (13th ed.). London: Pearson Education.
- Kotler, P. (1980). *Principles of Marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G.(2006). *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kozel, R., Mynářová, L. & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kumar, V. & Reinatz, W. (2012). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. London: Springer.
- Lehtinen, J. (2007). *Aktivní CRM – Řízení vtaů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing a. s.

Lošťáková, H., a kol. (2009). *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing a. s.

Machková, H. (2009). *Mezinárodní marketing – 3., aktualizované a přepracované vydání*. Praha: Grada Publishing a. s.

Motivace lidí aneb proč peníze nestačí. (2014) Získáno dne 15. dubna 2014, z <http://www.everesta.cz/kurzy/motivace-lidi-aneb-proc-penize-nestaci>

O Jihočeské televizi (2014). Získáno dne 5. dubna 2014, z [http://www.jihoceskatelivize.cz/cz/textpages/category/28/o\\_televizi\\_JTV](http://www.jihoceskatelivize.cz/cz/textpages/category/28/o_televizi_JTV)

O SAP AG (2014). Získáno dne 5. dubna 2014, z <http://www.sap.com/cz/about.html>

Payne, A. & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing* (pp. 167). Získáno 27. prosince 2013, z <http://www.jstor.org/discover/10.2307/30166559?uid=3737856&uid=2&uid=4&sid=21103086255997>

Peelen, E. (2005). *Customer Relationship Management*. London: Pearson Education.

Pelsmacker, P., Geuens, M. & Bergh, J. (2003). *Marketing communication*. Praha: Grada Publishing a. s.

Popis lokality (2014). Získáno dne 5. dubna 2014, z <http://www.eurobillboard.cz/index.php?p=lokality&kraj=1&mesto=101#LocTable>

Pride, M. W. & Ferrell, O. C. (2008). *Marketing* (15th ed.). Stamford: Cengage Learning.

Prozkoumejte produkty SAP (2014). Získáno dne 5. dubna 2014, z <http://www.sap.com/cz/pc/index.html>

Reklama na Facebooku (nejen PPC): cena je velice příznivá (2014). Získáno dne 5. dubna 2014, z <http://www.robertnemec.com/reklama-facebook-ppc/>

Řízení vztahů se zákazníky (2011). Získáno dne 20. března 2014, z <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/customer-relationship-management-crm-aneb-rizeni-vztahu-se-zakazniky.html>

Smith, M. S. & Albaum, S. G. (2005). *Fundamentals of Marketing Research*. Thousand Oaks: Sage Publications

Stuchlík, R. (2014). *Intuitivní telefonická komunikace pro pokročilé*. Získáno dne 5. dubna 2014, z <http://www.pujde.to/intuitivni-telefonicka-komunikace-pokrocile/>

Stuchlík, R. (2014). *Jak efektivně jedna s různými typy lidí?* Získáno dne 5. dubna 2014, z <http://www.pujde.to/typologie-osobnosti-pokrocile/>

Stuchlík, R. (2014). *Jak zvládnout každou námitku v pěti krocích?* Získáno dne 5. dubna 2014, z <http://www.pujde.to/zvladani-namitek/>

Stuchlík, R. (2014). *Odbornost*. Získáno dne 5. dubna 2014, z <http://www.pujde.to/odbornost/>

Tisková reklama (2013). Získáno dne 5. dubna 2014, z <http://www.tipprovas.cz/it/152-o-nas/nase-sluzby-a-ceny/517-tiskova-reklama.html>

Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing a.s.

Veber, J. (2008). *Podnikání malé a střední firmy - 2*. Praha: Grada Publishing a. s.

Vysekalová, J. a kol. (2011). *Chování zákazníka*. Praha: Grada Publishing a.s.

Wiid, J. & Diggines, C. (2010). *Marketing Research*. Juta and Company Ltd,

Zornes, A. (2001). *Meta Group Report: Five CRM trends for 01 - 02*. Získáno dne 27. prosince 2013, z <http://www.datamation.com/datbus/article.php/769281/META-Group-Report-Five-CRM-Trends-for-2001---02.htm>

## 10 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: CRM .....	16
Obrázek 2: Prostředí.....	21
Obrázek 3: Elektro S. M. S., spol. s r. o.....	34
Obrázek 4: myWAC.....	41
Obrázek 5: Maloobchodní prodejna.....	42
Obrázek 6: Jste stálým zákazníkem Elektro S. M. S., spol. s r. o.? (%) .....	43
Obrázek 7: Porovnání spokojenosti s ostatními roky (%).....	44
Obrázek 8: Je podle Vás dostatečná nabídka zboží poskytovaná společností Elektro S. M. S., spol. s r. o.? (%).....	45
Obrázek 9: Cena (n=96).....	47
Obrázek 10: Dodací lhůty (n=96) .....	48
Obrázek 11: Balení produktu (n=96) .....	49
Obrázek 12: Rychlost zpracování nabídky (n=96).....	50
Obrázek 13: Komunikace s prodejním týmem (n=96).....	51
Obrázek 14: Znalosti prodejního týmu (n=96) .....	52
Obrázek 15: Reklama (n=96).....	55
Obrázek 16: Podpora prodeje (n=96).....	56
Obrázek 17: Public relations (n=96) .....	57
Obrázek 18: Osobní prodej (n=96) .....	58
Obrázek 19: Dostáváte přesné, správné a dostatečně srozumitelné informace o nových možnostech způsobu obchodování, plateb apod.? (%).....	60
Obrázek 20: Reaguje společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. včas a dostatečně rychle na Vaše požadavky? (%).....	61
Obrázek 21: Jste spokojeni se stávajícím systémem řešení Vašich reklamací? (%) .....	62
Obrázek 22: Jste spokojeni s přehledností webových stránek? (%) .....	63
Obrázek 23: Vyhovuje Vám četnost návštěv obchodního zástupce? (%).....	64
Obrázek 24: Jaká forma objednávky Vám vyhovuje nejvíce? (%).....	65
Obrázek 25: Jakou formu úhrady preferujete? (%).....	66
Obrázek 26: Podnikáte formou? (%).....	67

Tabulka 1: Počet zákazníků Elektro S. M. S., spol. s r. o. ....	35
Tabulka 2: Kontingenční tabulka formy podnikání na cenu (n=96) .....	47
Tabulka 3. Kontingenční tabulka formy podnikání na reklamu (n=96) .....	55
Tabulka 4. Kontingenční tabulka formy podnikání na podporu prodeje (n=96) ....	56
Tabulka 5: Kontingenční tabulka formy podnikání na public relations (n=96).....	57

## **11 Seznam příloh**

Příloha 1: Organizační schéma Elektro S. M. S., spol. s r. o.

Příloha 2: Internetová podoba dotazníku spokojenosti

Příloha 3: Odborné kurzy





## Příloha 2: Internetová podoba dotazníku spokojenosti

### Řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o.

Vážený pane, vážená paní,  
jmenuji se David Švamberg a jsem studentem magisterského studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Jako svou diplomovou práci jsem si zvolil téma zhodnocení vztahů se zákazníky ve společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. Rád bych Vás tímto požádal o vyplnění dotazníku, který pomůže zlepšit služby společnosti vzhledem k Vám, jejích zákazníkům. Předem Vám děkuji za vyplnění a přeji hezký zbytek dne.

\*Povinné pole

Jste stálým zákazníkem Elektro S. M. S., spol. s r. o.? \*

- ano
- ne

Pokud ano, můžete porovnat vaši spokojenost v porovnání s předchozími nákupy?

- kvalita a rozsah zboží jsou stále stejné
- kvalita a rozsah zboží jsou horší
- kvalita a rozsah zboží jsou lepší

Je podle Vás dostatečná nabídka zboží poskytovaná společností Elektro S. M. S., spol. s r. o.?

- ano
- ne

**Jak hodnotíte společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. z hlediska následujících oblastí?**

	1 (výborný)	2 (velmi dobrý)	3 (dobrý)	4 (dostatečný)	5 (nedostatečný)
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodací lhůty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balení produktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost zpracování nabídky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace s prodejním týmem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znalosti prodejního týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Jak hodnotíte konkurenci společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. z hlediska následujících oblastí?**

	1 (výborný)	2 (velmi dobrý)	3 (dobrý)	4 (dostatečný)	5 (nedostatečný)
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodací lhůty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balení produktu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost zpracování nabídky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace s prodejním týmem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znalosti prodejního týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ve kterých oblastech by mělo dojít ke zlepšení?**

**Jaká zlepšení, inovace navrhuje v dané oblasti?**

**Jak hodnotíte Elektro S. M. S., spol. s r. o. z hlediska používání těchto nástrojů marketingové komunikace?**

	1 (výborný)	2 (velmi dobrý)	3 (dobrý)	4 (dostatečný)	5 (nedostatečný)
Reklama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora prodeje (slevy, slevové akce, bonusová balení apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Public relations (vztah společnosti k jejím zákazníkům, sponzoring)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní prodej (vztahy, vstřícnost, spolehlivost obchodních zástupců)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Jak hodnotíte konkurenci společnosti Elektro S. M. S., spol. s r. o. z hlediska používání těchto nástrojů marketingové komunikace?**

	1 (výborný)	2 (velmi dobrý)	3 (dobrý)	4 (dostatečný)	5 (nedostatečný)
Reklama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora prodeje (slevy, slevové akce, bonusová balení apod.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Public relations (vztah společnosti k jejím zákazníkům, sponzoring)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní prodej (vztahy, vstřícnost, spolehlivost obchodních zástupců)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Jako zákazník společnosti, co by mělo Elektro S. M. S., spol. s r. o. změnit ve vztahu ke se svým zákazníkům?**



**Dostáváte přesné, správné a dostatečně srozumitelné informace o nových možnostech způsobu obchodování, plateb apod.?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Reaguje společnost Elektro S. M. S., spol. s r. o. včas a dostatečně rychle na Vaše požadavky?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Jste spokojeni se stávajícím systémem řešení Vašich reklamací?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Jste spokojeni s přehledností webových stránek?**

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**Vyhovuje Vám četnost návštěv obchodního zástupce?**

- ano
- ne

**Jaká forma objednávky Vám vyhovuje nejvíce?**

- dopis
- fax
- elektronická
- Jiné:

**Jakou formu úhrady preferujete?**

- faktura
- dobírka
- platba v hotovosti
- Jiné:

**Jaká je podle Vás silná stránka společnosti?**

**Jaká je podle Vás slabá stránka společnosti?**

**Podnikáte formou?**

- OSVČ
- právnická osoba
- Jiné:

Zdroj: vlastní výzkum

## **Příloha 3: Odborné kurzy**

### **1) Jak efektivně jednat s různými typy lidí?**

#### **V ČEM VÁM TRÉNINK POMŮŽE?**

- Budete vědět, jak lépe a snáze ovlivnit druhé lidi
- Rozpoznáte, kdo se hodí za vašeho zaměstnance a kdo spíše ne
- Naučíte se rychleji odhadnout jemné potřeby zákazníků a tím získáte konkurenční výhodu
- Hladce prosadíte své návrhy a projekty u jednotlivých typů (budete vědět, jak na to)
- Zvýšíte úroveň empatie a porozumění v týmu
- Zmatky v týmu, nebo kanceláři vám přijdou humorné a méně zaměřené proti vám osobně
- Nebudete cpát vegetariánům propečené řízky

#### **KOMU JE KURZ URČEN?**

- Obchodním zástupcům
- Finančním poradcům
- Makléřům
- Pracovníkům klientského servisu
- Vedoucím týmů
- Liniovým manažerům
- Majitelům firem
- Učitelům, kteří chtějí pochopit chování svých žáků
- HR specialistům, kteří chtějí mít pomůcku pro poznání kandidátů/firmy
- Lékařům, kteří nechtějí pouze prodávat chemii, ale touží i lépe pochopit vnitřní svět svých pacientů

#### **OBSAH KURZU**

- Seznámení skupiny a nastavení individuálních cílů tréninku
- Úvod do živlové typologie osobnosti
- Jaký jste živel - sebezpoznávací dotazník
- Podle čeho v praxi poznáme jednotlivé živlové osobnostní typy
- Nácvik rozpoznávání jednotlivých živlových osobnostních typů z filmových ukázek
- Silné stránky jednotlivých živlových typů
- Slabé stránky a slepá místa jednotlivých typů
- Vhodné pracovní zařazení pro jednotlivé živlové typy
- Jak komunikovat s jednotlivými typy, aby nás chápali a přijali
- Jak řídit jednotlivé typy, aby dosáhli svého optimálního výkonu
- Co demotivuje jednotlivé živlové typy
- Kdo se hodí na pozici obchodního zástupce
- Koho dát na reklamační oddělení
- Komu bude sedět vymáhání pohledávek
- Jak sestavit dělný pracovní tým podle živlové typologie
- S jakým živlovým typem vám to půjde nejsnáze a s jakým nejobtížněji
- Jak vypadá živlová mapa vašeho týmu, jednotlivých oddělení ve firmě
- Jak odstranit komunikační blokády mezi jednotlivými typy
- Jak prodat myšlenku (produkt) jednotlivým živlovým typům (nastavba pro obchodní zástupce)
- Zvládání stresu a emoční rovnováha pro jednotlivé živlové typy

Zdroj: „Jak efektivně jednat“, (2014)

## 2) Intuitivní telefonická komunikace pro pokročilé

### V ČEM VÁM TRÉNINK POMŮŽE?

- Přestanete se bát telefonovat a zvýšíte počet aktivit
- Začnete telefonovat jinak a tím zvýšíte šanci, že zaujmete druhou stranu. Zvýšíte úspěšnost.
- Telefonování vás možná začne víc bavit. A potěšení je slyšet na druhém konci sluchátka.
- Začnete přistupovat nově ke starému problému

### KOMU JE KURZ URČEN?

- Finančním poradcům
- Pracovníkům telemarketingových center (pokud jejich vedení má zájem na opravdovém úspěchu a nejen čtení skriptu do telefonu)
- Mírně pokročilým

### OBSAH KURZU

- Seznámení členů skupiny a nastavení individuálních cílů školení
- Telemarketing v rámci prodejního systému (komu voláme, kdy, jak a s jakým cílem)
- Parametry profesionálního telefonického hovoru (příjem telefonátu, výdej telefonátu)
- Verbální a neverbální komunikace a její vliv na úspěch telefonátu
- Můj dech a hlas (pohybová cvičení, dechová cvičení a hlasová cvičení)
- Techniky na zvládnání strachu a stresu z telefonování
- Co je to improvizace a její výhody
- Improvizované etudy
- Volání do světa
- Způsoby zpracování námitek
- Čím zaujmeme (Abraham Maslow)
- Bioenergetická cvičení venku
- Techniky na zapojení pravé (intuitivní) mozkové hemisféry
- Volání v hladině alfa, nácvik autohypnózy

Zdroj: „Intuitivní telefonická komunikace“, (2014)

## 3) Jak zvládnout každou námitku v 5 krocích?

### V ČEM VÁM TRÉNINK POMŮŽE?

- Naučíte se profesionálně ustát velmi náročné situace
- Zjistíte, jak elegantně zvládat i pokročilé námitky zákazníků a klientů
- Seznámíte se s postupy, které vám umožní zachovat si chladnou hlavu
- Vytvoříte si databanku správných odpovědí na nejčastější námitky, které dostáváte
- Osvojíte si 5 snadných kroků, které vám pomohou zvládnout každou námitku
- Vyzkoušíte si vše v modelových situacích
- Porozumíte tomu, proč námitka je projevem důvěry. Nikoli odporu.
- Dostanete víc pod kontrolu své projevy nejistoty, trémy, strachu
- Budete vyzbrojeni do situací, které třeba v realitě nenastanou, ale pokud by nastaly, tak vy je zvládnete se ctí

### KOMU JE KURZ URČEN?

- Obchodním zástupcům
- Prodejním technikům



- Prodavačům v kamenných obchodech
- Prodejním manažerům
- Asistentům prodeje
- Finančním poradcům
- Makléřům
- Všem, kdož potřebují prodávat

## OBSAH KURZU

- Seznámení účastníků
- Dohoda na cílech
- Fáze prodejního procesu a pozice námitek v celém příběhu
- Tvorba databanky námitek
- Metodika 5 kroků ke zvládnutí každé námitky
- 12 typů odpovědí na libovolnou námitku
- Prestižní argumentace
- Nejčastější chyby při zpracování námitek
- Návuk 5 krokové metodiky zvládnání námitek
- Modelové situace
- Akční plán a závěr
- Certifikace účastníků

Zdroj: „Jak zvládnout každou“, (2014)

### **4) Motivace lidí aneb Proč peníze nestačí**

Co vám kurz přinese

- Naučíte se rozlišit a použít vnitřní a vnější motivaci
- Porozumíte potřebám svých zaměstnanců
- Dozvíte se, jak různé nástroje motivace působí na reálnou ochotu lidí
- Dozvíte se jak efektivně motivovat sebe, svoje podřízené v různých situacích
- Zjistíte vliv vlastního rozvoje na motivační procesy.
- Porozumíte principům a vlivům finanční a nefinanční motivace
- Naučíte se rozpoznat a překonávat motivační bariéry své i zaměstnanců

Kurz určen

- Řídícím pracovníkům, manažerům všech úrovní, ředitelům, všem, jejichž úspěch závisí na práci jimi vedených týmů.

Obsah kurzu

- Efektivní komunikace s podřízenými
- Identifikace potřeb jednotlivých členů a celého týmu
- Pracovní spokojenost a růst efektivity týmu
- Moderní teorie motivace a jejich přístupy
- Vnitřní a vnější motivace
- Motivace koučováním
- Motivace delegováním
- Zpětná vazba – základ komunikace a motivace

Zdroj: „Motivace lidí aneb“, (2014)