

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



KOMUNIKACE A LIDSKÉ ZDROJE

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Řízení vztahu se zákazníky ve vybrané organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Leden 2015

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Karolína Ševčíková/KLZ11

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. listopadu 2014 Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/a vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

Cíl práce: Cílem teoretické části práce je seznámit s pojmem CRM, nebo-li řízení vztahu se zákazníky. Zabývá se také strategií řízení klíčových zákazníků. Praktická část seznamuje s konkrétní organizací a popisuje její řízení vztahu se zákazníky a zjištění jejich spokojenosti. Cílem bylo pak navrhnout optimální řešení pro zjištění zákaznické spokojenosti a aplikovat jej v praxi, dále je v praktické části řešen návrh implementace systému CRM pro konkrétní firmu.

Výzkumné metody: Pro praktickou část byla využita metoda dotazování, kdy ke konkrétnímu šetření docházelo na základě zasílání dotazníků respondentům prostřednictvím e-mailové databáze organizace. Další využitou metodou byl strukturovaný rozhovor, kdy v rámci moderované diskuze respondenti odpovídali na položené dotazy.

Výsledky výzkumu/práce: Na základě rozboru řízení vztahu se zákazníky, bylo zjištěno, že firma nikdy neprováděla podobné šetření. Na základě použitých výzkumných metod došlo k vyhodnocení nejdůležitějších ukazatelů zákaznické spokojenosti, na základě kterých byl sestaven a následně doporučen firmě dotazník zákaznické spokojenosti. Zároveň došlo k rozboru přínosu či případných rizik implementace systému CRM.

Závěry a doporučení: Zkoumaná firma Sova Interiér s.r.o. by měla zavést zjišťování zákaznické spokojenosti mezi své priority, Zjištěné informace ohledně spokojenosti a důležitosti ukazatelů budou firmě sloužit do budoucna jako opěrný bod pro budování zákaznické věrnosti a loajality. Dále by měla soustředit svou pozornost pro správnou implementaci systému CRM, který zefektivní veškeré podnikové procesy včetně péče o zákazníky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení vztahu se zákazníky, spokojenost zákazníků, CRM, implementace, KAM strategie

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

Main objective: The aim of the theoretical part of this thesis is the concept of CRM, or the customer relationship management. It also discusses the key customers management strategies. The practical part introduces specific organization and describes its customer relationship management and determines customer satisfaction. Subsequently, the aim is to propose an optimal solution for the detection of customer satisfaction and apply it in practice. The practical part also deals with the implementation concept of the CRM system for a particular company.

Research methods: Questioning method was used in the practical part of the thesis. The particular research was put in place based on an e-mail survey sent to the respondents via organization's database. Another used method was utilised structured interview, when respondents answered questions posed in a moderated discussion

Result of research: Finding that the company never carried out a similar investigation was discovered while carrying out the customer relationship management analysis. The most important indicators of customer satisfaction were analysed based on the research methods. Satisfaction questionnaire was subsequently recommended to the company as a result of this analysis. Simultaneously, the analysis of the potential risks and benefits of implementation of the CRM system was executed.

Conclusions and recommendation: Investigated company Sova Interior s.r.o. should establish a customer satisfaction survey among its priorities. Gathering information about the satisfaction and importance of indicators will serve them in the future as the linchpin for building customer loyalty and adherence. Furthermore, they should focus their attention on proper implementation of the CRM system which would streamline all business processes including customer care.

KEYWORDS

Customer, satisfaction, CRM, Customer relationship management, implementation, strategy KAM

JEL Classification

M10 General
M39 Others

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Karolína Ševčíková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Komunikace a lidské zdroje
Studijní skupina:	KLZ 11
Téma:	Řízení vztahů se zákazníky ve vybrané firmě
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Vztahy se zákazníky, pojetí a význam v současném marketingu. 2. Metody a nástroje uplatňované v budování vztahů se zákazníky. 3. Analýza využívání nástrojů budování vztahů se zákazníky ve firmě. 4. Návrh na zavedení vybraného nástroje pro zvýšení úrovně vztahů. 5. Ověření vybraného nástroje a jeho účinnosti.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	PEPPERS, D., ROGERS, M. <i>Managing Customer relationship</i> . New Jersey: Wiley, 2004. STORBACKA, K., LEHTINEN, J. R. <i>Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)</i> . Grada: Praha, 2002. LOŠŤÁKOVÁ, H. A KOL. <i>Diferencované řízení vztahů se zákazníky</i> . Praha: Grada, 2009. KOTLER, P., KELLER, K. L. <i>Marketing Management</i> . Praha: Grada, 2007.
Vedoucí práce:	Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc. rektor

V Praze dne 1. 9. 2013

Obsah

1. Úvod.....	1
2. Teoreticko-metodologická část.....	1
2.1 Řízení vztahu se zákazníky - CRM.....	1
2.1.1 Definice CRM.....	2
2.1.1.1 Historie CRM.....	3
2.1.2 Procesy CRM.....	4
2.1.2.1 Typy CRM	7
2.1.2.2 Fáze CRM	8
2.2 Segmentace zákazníků	9
2.3 Péče o klíčové zákazníky	10
2.4 Zjištění spokojenosti zákazníků	12
2.5 Překážky a rizika při zavádění CRM	13
3. Analytická/praktická část.....	14
3.1 Charakteristika organizace a popis současné situace řízení vztahu se zákazníky	14
3.2 Metodika výzkumu spokojenosti zákazníků, hodnocení vývoje spokojenosti	20
3.2.1 Návrh způsobu měření spokojenosti	21
3.2.2 Navržený dotazník zákaznické spokojenosti a jeho vyhodnocení	25
3.2.3 Hodnocení dotazníku	30
3.3 Návrh vybraných změn v řízení vztahu se zákazníky	31
3.3.1 Přínos implementace CRM modulu	33
4. Závěr	34

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Seznam zkratk

CIM	Computer Integrated Manufacturing
CRM	Customer Realationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
IM	Inventory Management,
IS	Informační systémy
IT	Informační technologie
KAM	Key Account Manager
MRP	Manufacturing Resource Planning

Seznam obrázků

Obr 1	Podnikové systémy
Obr 2	Komunikace procesů CRM dodavatele s procesy zákazníka
Obr 3	Jednotlivé fáze vztahu
Obr 4	Diagram běžného prodeje
Obr 5	Vývoj tržeb za období 2009 – 2013
Obr 6	Popis CRM procesů v systémech HELIOS

Seznam tabulek

Tab 1	Hodnotící matice párového porovnání znaku spokojenosti
Tab 2	Pořadí důležitosti navržených kritérií
Tab 3	Věk respondentů
Tab 4	Spokojenost s kvalitou nabízeného sortimentu
Tab 5	Spokojenost s možností uspokojení indiv. přání
Tab 6	Spokojenost s designem nabízeného sortimentu
Tab 7	Spokojenost s šíří nabízeného sortimentu
Tab 8	Spokojenost s balení zboží

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Tab 9 Spokojenost s ochotou a vstřícností zaměstnanců

Tab 10 Spokojenost s dostatkem personálu

Tab 11 Spokojenost s termínem dodání produktu

Tab 12 Spokojenost se vzhledem prodejny

Tab 13 Spokojenost s platebními podmínkami

Tab 14 Důležitost kvality nabízeného sortimentu

Tab 15 Důležitost designu nabízeného sortimentu

Tab 16 Důležitost s balením zboží

Tab 17 Důležitost uspokojení individuálního přání

Tab 18 Důležitost ochoty a vstřícnosti personálu

Tab 19 Důležitost termínu dodání objednaného sortimentu

Tab 20 Důležitost šíře nabízeného sortimentu

Tab 21 Důležitost vzhledu prodejny

Tab 22 Důležitost platebních podmínek

Tab 23 Využití zavedení věrnostního programu

Tab 24 Přibližná výše nákupu

Tab 25 Motivátory pro další nákup

Tab 26 Spokojenost s nákupem Sova Interiér nábytku

Tab 27 Doporučení nábytku Sova Interiér

1. Úvod

Vztahy se zákazníky jsou nutné pro existenci každé firmy. V dnešní době není problém cokoliv vyrobit, ale problém začíná v okamžiku, kdy je nutné výrobek firmy prodat. Všichni jistě znají a někdy i použili rčení „náš zákazník - náš pán“. Z tohoto slovního spojení je zřejmé, že každá firma si své zákazníky musí nejen získat, ale také udržet, aby se k ní vraceli a odebírali výrobek či službu právě jejich firmy. S těmito proklamacemi však kontrastuje skutečnost, že úroveň znalostí o zákaznících v řadě firem je stále na nízké úrovni, neodpovídající jejich strategickému významu. Z toho vyplývá, že tyto zákazníky je nezbytné důkladně poznat a důsledně o ně pečovat. Nestačí již pouze zákazníka lákat zajímavým marketingem, ale je nutné stále častěji používat další prostředky. Prodejní sortiment je nezbytné segmentovat a jednotlivým cílovým skupinám je nutno věnovat individuální postupy komunikace. Jednou z metod jak si zákazníky udržet je poznání jejich potřeb a na tomto základě si s nimi vybudovat dlouholetý vztah. Pro podnikatele je vždy cenější zákazník, který se vrací, je potřeba o vztahy s ním pečovat a zkvalitňovat je. Hlavním prostředkem při zkvalitňování vztahů jsou informace. Zdrojem informací jsou v dnešní době hlavně informační technologie (IT), které umožňují sledování a evidenci informací a vyhodnocování informací umožňují informační systémy (IS). Metody, které podporují orientaci firmy na potřeby zákazníka, se nazývají systémy řízení vztahů se zákazníky – Customer Relationship Management (CRM). Teoretická část bakalářské práce seznamuje s pojmem CRM, jeho historií, typy a fázemi. Dále se zabývá péčí o klíčové zákazníky a zjištění jejich spokojenosti. Praktická část bakalářské práce upřesňuje způsoby dosud používané ke zjišťování spokojenosti zákazníků ve vybrané organizaci a snaží se o optimální návrh způsobu měření zákaznické spokojenosti v rámci nejdůležitějších ukazatelů.

2. Teoreticko-metodologická část

2.1 Řízení vztahu se zákazníky - CRM

Obecně lze Customer Relationship Management definovat jako formu a způsob chování organizace k zákazníkům, jde zejména o její strategii či o aktivity zaměřené na větší uspokojení potřeb zákazníků, pomocí aktivní tvorby a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Ve své podstatě, představuje CRM myšlenkové nastavení celého podniku spolu s podnikovými procesy navrženými tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim kvalitní servis (Dohnal, 2002, s.161). Obecně řečeno CRM zahrnuje veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem v oblasti marketingu, obchodu a servisních aktivit. Customer Relationship Management primárně není o softwarových produktech, není záležitost primárně technologická, i když technologie otevírá řízení vztahů se zákazníky nové možnosti. Je to především interní strategie a snaha podniku vědět více o svých vztazích s okolním světem, se

zákazníky a dodavateli, snaha lépe reagovat na požadavky externích subjektů a neztrácet informace a úsilí provádět činnosti efektivně.

Jak autor dále uvádí, jde tedy o komplexní přístup ve vztahu k zákazníkům a komunikace se zákazníky se děje prostřednictvím vhodné technologie. CRM je tedy podnikatelská strategie firmy zaměřené na zákazníky, která má a také vytváří hodnotné vztahy se zákazníky za účelného vynakládání prostředků.

CRM má pro různé lidi různý význam. Někteří si pod touto zkratkou představují Customer relationship management, jiní si zkratku vyloží jako specifický způsob marketingu. Jednoduše řečeno CRM je čistě obchodní praktika zaměřená na zákazníky. Další oblastí, kde se CRM vyčlenilo, je oblast informačních technologií, kde zastává roli softwarové aplikace, která podporuje hlavně obchodní a marketingová oddělení podniků. V dnešní době jsou tyto aplikace běžně známé. O významnou popularizaci CRM softwaru se na začátku devadesátých let minulého století přičinil Thomas M. Siebel, který v roce 1993 založil firmu Siebel Systems, Inc (Buttle, Turnbull, 2004, s. 23).

2.1.1 Definice CRM

Customer Relationship Management lze přeložit jako systém pro řízení vztahu se zákazníky. CRM je také vnímáno jako aktivní proces tvorby a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky za pomoci vhodných technologií (Wessling, 2003, s. 58). Definice CRM je mnoho, ale všechny mají něco společného. Je to začlenění oboustranného prospěchu zúčastněných, uspokojení potřeby na straně zákazníka a zisk na straně firmy, neboli takzvaný win-win přístup.

Dohnal (2002 s. 160) definuje CRM jako „*Customer Relationship Management je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.*“ Další z možných definic CRM uvádí Leihtonen (2007, s. 16) následujícím způsobem: „*CRM je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je definováno maximálním ziskem obou stran.*“ Wessling (2003, s. 58) jej dále definuje takto: „*CRM znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Komunikace se zákazníky je přitom zajištěna vhodnými technologiemi, které představují pro akcionáře i pro zaměstnance firmy samostatné procesy s přidanou hodnotou.*“

Na CRM se dá pohlížet i z trochu jiného úhlu pohledu. Řízení vztahů se zákazníky souvisí podle jeho názoru s řízením poptávky, která je uskutečňována jak novými zákazníky, tak i těmi, kteří od firmy již nakupují. Protože je však nových zákazníků čím dál tím méně a náklady na jejich získání stále rostou, je nutné snažit se udržet si současné výnosné zákazníky (Kotler, 2007, s. 158). Autor uvádí, že získání nového

zákazníka znamená vynaložit dokonce pětkrát vyšší náklady, než jakých je zapotřebí k udržení si spokojeného stávajícího zákazníka.

CRM tedy pomáhá přibližovat organizaci zákazníkovi a přes zákaznickou loajalitu, nadstandartní služby, lepší využití informací a organizační učení pomáhá k celkovému úspěchu. Základní myšlenka je jednoduchá – pokud se firma dobře postará o své zákazníky, oni se postarají o obchod. V praxi to však bohužel tak jednoduše nefunguje a někdo dokonce považuje využití potenciálu zákazníka díky CRM za umění (Nguyen et al. 2007, s. 102-115). Čtyři společné základní důvody, které motivují společnosti k využívání CRM jsou:

- přilákání nových zákazníků,
- zvýšení tržeb na zákazníka,
- snížení nákladů zlepšením obchodních procesů,
- zlepšení vztahů se zákazníky, a tím i jejich loajality.

Jako konkrétní důvody vedoucí management k zavedení CRM uvádí Kaňovská (2009, s. 89) například:

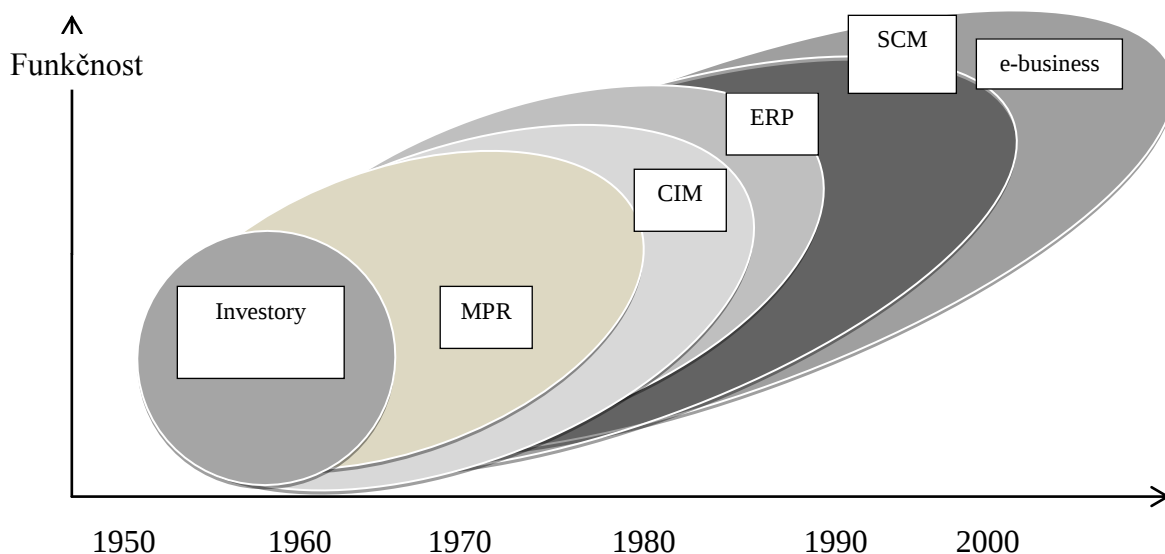
- *Informace, které jsou pouze v hlavách zaměstnanců, se po čase vytratí.*
- *Nejsou sbírány a pravidelně analyzováni potencionální zákazníci, konkurenti.*
- *Není přehled o získaných a ztracených zákaznících, ani důvodech ztráty.*
- *Chybí podklady pro tvorbu marketingových a podnikatelských plánů a pro definování cílů a strategií firmy.*

Autorka dále uvádí, že naplnění všech cílů efektivním využíváním CRM není jednoduché. Skutečný úspěch závisí na strategickém prolnutí systému celou organizací, které zahrnuje množství procesů a od marketingových aktivit po poprodejní. Uvádění CRM do provozu pouze ve vybraných odděleních a sledování výsledků v krátkém časovém horizontu nevede k dostatečné návratnosti investice do zavedení systému. Dále je pro zavedení CRM systému do podniku nutná správná kvalifikace personálu.

2.1.1.1 Historie CRM

O samotném řízení vztahů se zákazníky se začalo hovořit v padesátých letech 20. století, kdy poválečné ekonomiky zažívaly výrazný růst poptávky po zboží, kterou producenti vlastními silami a nedokonalou administrativou nebyli schopni uspokojit. V tomto období se začínají objevovat první podnikové informační systémy, které mají za úkol monitorování procesů spojených s plánováním produkce a se správou zásob (IM – Inventory Management, MRP – Manufacturing Resource Planning a CIM – Computer Integrated Manufacturing). Tyto systémy byly počátkem osmdesátých let následovány ERP systémy (Enterprise Resource Planning), což jsou systémy pro komplexní ekonomické, logistické a personální transakce podniku (Molnár, 2003).

Obr 1 Podnikové systémy



Zdroj: Molnar (2003)

Na počátku 90. let byly informační systémy používány na podporu vnitřních procesů a na uchovávání a správu finančních a daňových údajů. Tyto systémy podporovaly nejdůležitější procesy ve společnostech a zpřehledňovaly nákladovou strukturu společnosti. Po implementaci do řízení výroby a logistiky se začalo ukazovat, že stejnou potřebu podpory mají i prodejní vztahy. Vznikly tak první Sales Force Automation, což byly systémy na podporu prodeje. V roce 1995 vznikly první CRM řešení, které nabízely výhody oproti standardním rozděleným systémům. Díky zvyšujícím se nákladům na získávání nových zákazníků a snižování marží u běžných komodit vznikl komunikační nástroj (e-commerce), který měl vliv na rozšíření funkcionality CRM systémů v oblasti marketingu a servisu. Rozvoj internetu a e-businessu přinesl na konci devadesátých let systémy plně podporující všechny aktivity a komunikační kanály s klientem (crm.sweb.cz, 2010).

2.1.2 Procesy CRM

Cílem inovačních aktivit CRM je aktualizace podnikových procesů, které souvisejí se zákazníkem a tím vytvoření obchodního modelu. Procesem je pak každá aktivita podniku směrem k zákazníkovi realizující tím příslušný obchodní model. Cílem je získat o zákazníkovi co nejhlubší znalosti a tyto znalosti využít k budování vztahu se zákazníkem. Základem procesů řízení vztahů se zákazníky je obchodní cyklus. Obchodní cyklus začíná marketingem, na který navazují prodejní aktivity nebo-li uzavření smlouvy, po té následuje plnění objednávky a na závěr servisní aktivity (Dohnal, 2002, s. 112).

Autor dále zmiňuje, že z této chronologie je jasně vidět, že procesy CRM lze rozdělit do tří hlavních skupin, a to na:

- procesy marketingu,
- procesy obchodu,
- procesy služeb.

Autor Chlebovský (2005, s. 151) uvádí, že procesy marketingu zahrnují všechny možné marketingové činnosti (marketingové kampaně, komunikační kanály jako jsou telemarketing, pošta, propagace), jejichž cílem je oslovit potenciálního zákazníka a provést průzkum trhu. Výsledkem je seznam zákazníků, ze kterého musí být vybráni ti, kteří jsou pro společnost významní a kteří budou následně osloveni. Dochází tedy k segmentaci trhu. U těchto potenciálních zákazníků se zkoumá jejich zájem o produkt, nákupní a spotřební zvyklosti, potřeby a požadavky, finanční situace atd. Po vytipování zákazníků dojde k oslovení a prvnímu kontaktu.

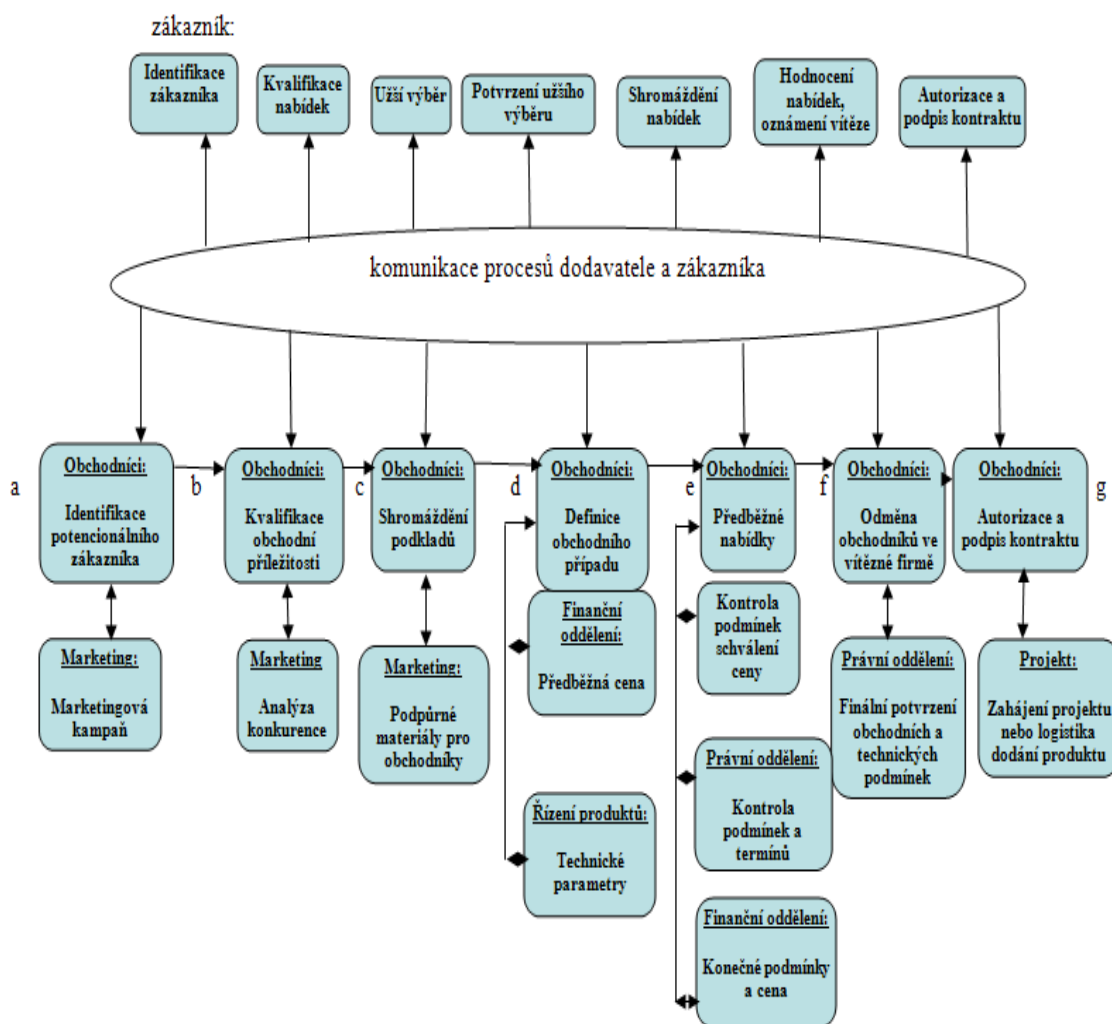
Dále autor uvádí, že obchodní procesy se skládají hlavně z dialogu se zákazníkem v době před uzavřením smlouvy a následným plněním dohody, dochází k přípravě a podpisu smluv. Během dodání produktu a plnění služeb probíhá systematická komunikace se zákazníkem, při které pracovník nabízí doplňující služby a zboží.

Dle Kozáka (2008, s. 89) procesy služeb jako záruční a servisní procesy přinášejí kontakt se zákazníkem v záruční lhůtě, ale i po ní, který je důležitý pro další zjištění potřeb zákazníků a umožňuje informovat je o možnostech pokračování vztahu. V této fázi dochází k budování věrnosti zákazníků díky odlišení se od konkurence svým přístupem.

Komunikace procesů CRM dodavatele s procesy zákazníka probíhá podle Dohnala (2002, s. 94) následovně:

- zákazník zaznamenal dodavatele a dodavatel si všiml zákazníka - marketingového oddělení by mělo podpořit obchodníky, výhodou jsou již získané a zpracované informace o potenciálních zákaznících, o produktech, o konkurenci.
- dodavatel kvalifikuje možného zákazníka prostřednictvím analýzy trhu a analýzy konkurence, pokud je zákazník pro firmu příležitostí, je pro něj sestaven tým.
- klient provádí užší výběr
- kupující zveřejní své podmínky. Obchodníci formulují technické parametry výrobku a určí předběžnou cenu.
- prodávající sestaví nabídku. Kupující si vybírá z nabídek od všech uchazečů několik do dalšího kola.
- zákazník si vybral dodavatele a oznámí své rozhodnutí všem. Obě strany se domluví na obchodních podmínkách a podepíší smlouvu. Obchodníci za uzavřený kontrakt získávají odměnu.
- obchodní cyklus je uzavřen podpisy dohody. Dodavatel rozjíždí projekt.

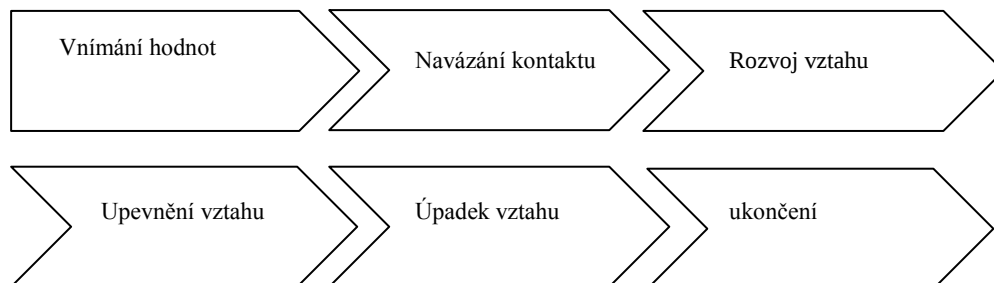
Obr 2 Komunikace procesů CRM dodavatele s procesy zákazníka



Zdroj: Dohnal (2002).

Cílem CRM je vytvořit takové vztahy společnosti se zákazníky, které jsou oboustranně prospěšné. Vztah k zákazníkovi prochází několika fázemi. Podle Wesslinga (2003, str. 54) začíná řízení vztahů se zákazníky vytvořením image. Impuls k navázání kontaktu mezi společností a potenciálním zákazníkem vychází vždy ze strany společnosti. Po navázání vztahu dochází k jeho rozvoji a konsolidaci. Pokud vztah ztratí pro jednoho z partnerů hodnotu, následuje úpadek a ukončení vztahu. Vztah může být ukončen, jak zákazníkem, který přestane mít zájem, tak i společností, pokud zákazník společnosti nic nepřináší (zisk či jiné výhody plynoucí ze spolupráce) a jeho ztráta nepředstavuje pro společnost žádné další újmny.

Obr 3 Jednotlivé fáze vztahu



Zdroj: Wessling (2003)

2.1.2.1 Typy CRM

Systém CRM je rozdělen podle funkcionalit, které jednotlivé komponenty zastávají, nebo podle jejich účelu. U jednotlivých autorů je možné se setkat s různými druhy tohoto členění, obvykle se však uvádí členění na operativní, analytické a strategické CRM, někdy je také uváděn kolaborativní typ CRM. Strategické CRM je obchodní strategie, v jejímž středu je zákazník a jeho cílem je získání a udržení si zákazníků. Je projevem konceptu zákaznické obchodní orientace podniku. Autor Kotler (2007, s. 458) udává tři další alternativy obchodní orientace podniků: výrobovou, výrobní a prodejní.

Jak autor uvádí, výrobově orientovaná přepokládá zákazníka, který si žádá produkt s nejlepší kvalitou, výkonem, designem a vlastnostmi. Výrobně orientovaná přepokládá zákazníka, který se rozhoduje podle ceny. Podnik se snaží udržovat nízké produkční náklady, zisku dosahuje růstem objemů prodeje. Prodejně orientovaná je založená na domněnce, že dostatečně silná podpora prodeje, reklamy, public relations přimějí zákazníky ke koupi. Zákaznický (také marketingově) orientovaná – je vyjádřením myšlenky, že na uspokojení potřeb zákazníka je založen profit firmy. Firma shromažďuje informace o zákaznících a konkurenci a trzích, aby mohla vyvinout produkt s vyšší užitnou hodnotou.

Buttle (2009, s. 31) uvádí, že zákaznická orientace silně koreluje s obchodním výkonem. Operativní CRM zahrnuje množinu interakcí mezi podnikem a zákazníkem. Jedná se zejména o asistovanou podporu obchodních transakcí. Průběhy těchto transakcí jsou zaznamenávány do datového úložiště podniků pro jejich pozdější analýzu a využití. Tento typ CRM se zaměřuje na automatizování prodeje, marketingu a zákaznických služeb. Využívají se komunikační kanály, jako jsou interaktivní webové aplikace, call centra i další, neelektronické způsoby, vedoucí k získávání a uchování informací. (Darling, 1936, s. 450). Účelem analytického CRM je analýza a vyhodnocování zákaznických dat pro strategické nebo taktické účely. Nad souborem dat lze provádět

statistickou analýzu pro základní přehledy, vytvářet extrapolace pro odhady budoucího vývoje a modelovat vzorové situace, které je pak možné použít pro určení směru budoucího vývoje produkce a podniku. Informace získané analýzou CRM dat tak pomáhají vyhodnocovat dopady marketingových kampaní a jejich optimalizaci. Dále pomáhají identifikovat nové prodejní možnosti, taktiku pro získání nových a udržení stávajících zákazníků. Také se spolupodílí na tvorbě cen a vývoji nových produktů. Obvyklým zdrojem dat je operativní CRM, často zasazené do kontextu externích analýz trhu a analýz zákaznického chování (Dohnal, 2002, s. 101). Kolaborativní CRM aplikuje technologie napříč organizacemi hledíc na optimální užitek firmy, obchodních partnerů a zákazníků. Propojuje jednotlivé součásti dodavatelsko-odběratelského řetězce pomáhá distribuovat informace, umožňující výrobcům, distributorům a spotřebitelům vzájemně spolupracovat a dosahovat tak optimálního užitku.

2.1.2.2 Fáze CRM

Dle Storbaka et al. (2002, s. 82) při budování vztahů se zákazníky podnik postupuje podle daného postupu, který představují tyto čtyři kroky:

- Oslovení zákazníka (Engage) - je to první kontakt se zákazníkem. Podnik zvažuje komu a co prodávat. Společnost musí zjistit jaký produkt pro jakého zákazníka nabízet. To se děje prostřednictvím průzkumu a segmentace trhu.
- Obchodní transakce (Transact) - je to fáze, kdy firma připravuje uzavření smlouvy se zákazníkem. Dodavatel (firma) usiluje o kontrakt (objednávku), dohodu.
- Plnění objednávek (Fullfill) - zahrnuje kompletní logistické služby spojené s dodávkou zboží či služeb od vystavování faktur, dodávek zboží, komunikace s odběratelskými firmami až po registraci plateb.
- Zákaznický servis (Service) - zahrnuje poskytování služeb, které jsou spojené s prodaným zbožím (záruční opravy), nabídku dalších komplementárních služeb a produktů, právě zde se nejvíce projevuje snaha o odlišný přístup ke každému zákazníkovi.

Autor, Křížko (2011) uvádí, že pokud jsou při implementaci CRM dodrženy výše uvedené čtyři body, je vhodné tyto rozšířit ještě o výběr řešení, které nejlépe uspokojuje potřeby zákazníka, jako součást zaujetí, vylepšení všech parametrů smlouvy ke spokojenosti zákazníka i naší, jako nadstavbu smluvního jednání, udržení spokojenosti zákazníka, přes úspěšné dodávky, rozvinutí vztahu se zákazníky tak, aby generovali další objednávky, přes služby zákazníkům.

2.2 Segmentace zákazníků

Základem každého úspěšného vztahu se zákazníkem je uvědomit si, co pro společnost obchodní vztah a tedy zákazník znamená. Může společnost existovat bez zákazníků, a kdo jsou ti zákazníci, kteří jsou pro ni nejvíce důležití? Každá společnost proto provádí řadu segmentací dle různých kritérií. Segmentace je proces, který předurčuje následné chování společnosti k vybraným skupinám. Zákazníky je možné dělit do skupin podle realizace obratu, případně podle potenciálu, který na nich může být realizován v budoucnu. Nebo dle nákladů, vynaložených na jejich obsluhu. Dle Paterova zákona platí, že v úspěšné firmě cca 80% příjmů tvoří pouze 20% zákazníků.

Podle Weslinga (2003, s. 98) lze zákazníky v první řadě rozlišovat podle peněžní stupnice. Podle ní se pak zařadí do skupiny zákazníků ziskových nebo neziskových. Dále je možno je členit podle těchto kritérií:

- zákazníci s kladnou nebo zápornou bilancí plateb,
- zákazníci s vysokými nebo nízkými obraty,
- zákazníci s vysokými nebo nízkými náklady na prodej (distribuci),
- zákazníci s malými nebo vysokými nároky,
- zákazníci s vysokou nebo nízkou bonitou (statickým hodnocením),
- statistické portfolio: vzorní a konjunkturální zákazníci, zákazníci čerpající rezervy a rezignující zákazníci apod.

Každý zákazník znamená určité ohrožení v případě, že z portfolia společnosti odejde. Ať je to díky obchodním aktivitám konkurenčních společností, nebo z důvodu ohrožení jeho vlastní existence. Možné riziko je důležité dopředu monitorovat a případně vhodnými prostředky minimalizovat. Segmentace dle možných rizik je determinována faktory, které určují bonitu každého zákazníka. Těmito faktory jsou například (počet dnů po splatnosti, oborové zaměření zákazníka, kdy určitá odvětví mají sklon k vyšší rizikovosti, či mikroekonomická data z účetní závěrky). Data mohou být získávána jednak z vlastních zdrojů, případně dodavatelsky od specializovaných ratingových společností. Pro vyhodnocení možných rizik je důležité položit tyto hodnoty do časové osy a porovnávat je s výsledky za předchozí období. Dalším druhem segmentace může být rozdělení dle teritoriálního umístění. Působí-li společnost na území, které svou rozlohou pokrývá celou plochu České republiky, případně i větším, může pozorovat regionální odlišnosti v požadavcích a potřebách zákazníků. Důvodem mohou být například aktivity konkurenčních společností, které jsou vztaženy ke konkrétním územním celkům. CRM systém napomáhá tyto regionální odlišnosti vyhledat a identifikovat jednotlivé segmenty. Vychází z dat uvedených ve SWOT analýzách. Teritoriální segmentace mohou být dále determinovány například demografickými, geografickými, či sociálně-kulturními faktory.

Lošťáková a kolektiv (2009, s. 205) pak doplňuje segmentace o rozlišení dle míry loajality ve třech úrovních:

- velmi loajální,
- středně loajální,
- neloajální.

Pro tyto kategorie pak přiřazuje strategie, jak k těmto zákazníkům přistupovat. Pro velmi loajální zákazníky doporučuje strategii udržování, pro středně loajální strategii rozvoje a pro neloajální strategii útlumu. Mimo tyto strategie řadí zákazníky velmi hodnotné pro společnost, pro které navrhuje individuální přístup. Rozdělení do výše uvedených skupin si dnes již bez výpočetní techniky nedovedeme představit. Různé pohledy na data vztažená k zákazníkům umožňují právě systémy CRM. Pro efektivní řízení vztahů se zákazníky však musíme provádět segmentace hlubšího charakteru a hledat specifické potřeby konkrétních zákazníků. Těmto potřebám se pak účelně věnujeme v intenzitě, která odpovídá důležitosti, či náročnosti zákazníků určených danými segmenty.

Autorka dále uvádí, že jsou to také lidé, kteří mezi sebou obchodují, a tak nelze opomenout segmentaci dle důležitosti vlastních kontaktů, například na rozhodovatele, ovlivňovatele a ostatní zákazníky. Přičemž u prvních dvou kategorií jsou velmi důležité informace osobního charakteru. Na základě těchto informací se budují pevná pouta osobních vazeb. Dokonalou evidenci dat vztahujících se ke každému podlaží naší segmentace není možné obsáhnout kapacitou lidského mozku, a pokud to obchodní společnost myslí s budováním obchodních vztahů vážně, musí sáhnout po profesionálním IT řešení. To zaručuje, že každá informace bude uchována, a v případě potřeby, je možné s ní dále pracovat. Také tato softwarová podpora otevírá mnoho možností napojení na externí zdroje, které výrazně umocňují její využití v praxi. Informace lze získat jednak z paralelních informačních systémů, které ve většině případů již firmy využívají, nebo z veřejně dostupných či komerčně provozovaných registrů, což jsou informace typu insolvence, veřejné zakázky a další.

2.3 Péče o klíčové zákazníky

Segmenty zákazníků, které mají pro společnost klíčový význam, je nutné obsluhovat individuálně. Tím obchodní společnost získává možnost být se zákazníkem v úzkém kontaktu, vyhledávat nové příležitosti poptávky a okamžitě reagovat na veškeré jeho požadavky. Vzhledem k významnosti těchto spojení lze hovořit o budování obchodních vztahů, či vztahových sítí jako obranné bariéry před hrozbami konkurence.

Bureš a Řehulka (2002) staví na první místo vždy zákazníka. Dle jejich názoru je pro obchodní společnost nezbytná dokonalá znalost jeho potřeb a všechny aktivity musí být podřízeny jeho přání. Jejich názor dokonale vystihuje věta: „*Na prvním místě je ten, kdo nás živí*“. V tomto případě se zavádí pojem key account management (KAM), tedy

řízení klíčových zákazníků nebo také péče o významné klienty, který označuje obchodní strategii, při které se podnik zaměřuje na významné klienty s komplexními potřebami a věnuje jim zvláštní péči v marketingu, administrativě a službách (Jobber et al. 2001, s. 130). V porovnání s ostatními teoretickými koncepty jde spíše o praktický způsob, který má poměrně blízko k řízení prodeje jako takového. KAM vychází z rozhodování o zákaznickém portfoliu a definování klíčových zákazníků. V návaznosti na to se přiřazují zdroje podniku jednotlivým zákazníkům. Vlastní aplikace tohoto přístupu se promítá konkrétně v organizace prodeje podniku.

Jak autoři dále zmiňují, základní myšlenkou konceptu je aplikace již výše zmíněného tzv. Paretova pravidla v podniku. Podle obecného Paretova pravidla má malý počet příčin většinu následků - 80 % následků pochází z 20 % příčin. Toto pravidlo se velmi často aplikuje nejen v managementu kvality, ale lze jej využít i v řízení prodeje. KAM je ovšem selektivní, firma usiluje o získání pozice preferovaného dodavatele a s vybranými zákazníky rozvíjí dlouhodobé vztahy (nezaměřuje se jen na transakce). Proto také KAM klade jiné nároky na prodejce. Jednoho zákazníka přitom může obsluhovat více prodejců, samotné prodejní týmy mají často multifunkční charakter, někdy jsou prodejci v různých lokacích. Dle Burnetta (2002, s. 210) je řízení zákazníků svěřeno tzv. key account manažerům. KAM je vhodnou strategií, pokud podnik ovlivňují některé z následujících faktorů:

- Malý počet klientů podniku je odpovědný za velkou část příjmů (v odvětví působí silný Paretův efekt), dominance několika zákazníků.
- Existuje potenciál pro diferenciaci výrobků a služeb – zákazníci vnímají odlišnosti výrobků a proto je zde prostor pro využití přidané hodnoty a k eliminaci konkurence.
- Zákazníci projevují komplexní kupní chování.
- Existují multifunkční kontakty mezi zákazníkem a dodavatelem (více úrovně).
- Výběrovým zaměřením na zákazníky a dohodou je možno významně ušetřit.
- Hrozí nebezpečí, že jeden zákazník bude obsluhován více prodejci dodavatele a bude mu nabízeno více různých řešení – existuje rozsáhlý sortiment produktů a pro jeden problém se nabízí více řešení.
- Účinná komunikace a silné vztahy se zákazníkem umožní přizpůsobit výrobky a služby specifickým potřebám zákazníka – existují kreativní příležitosti
- Zákazníci centralizují svůj provoz, zejména nákupní funkce.
- Konkurence zavádí KAM.

Autor Prado (1999, s. 205) uvádí, že na počátku uplatňování KAM se musí podnik rozhodnout kdo je jeho klíčovým zákazníkem. Jasné definování kritérií je podmínkou úspěšného zavedení KAM. Při posuzování významu zákazníků je vhodné znát nejen podíl zákazníků na tržbách podniku, ale také na dosahovaném zisku. Obdobně důležití jsou zákazníci na trzích, kam dodavatel teprve vstupuje. Posuzování jsou tedy nejen stávající klienti, ale také potenciální zákazníci podniku. Klíčoví zákazníci se dle Burnneta (2005, s. 215) vyznačují následujícími rysy:

- Klienti s vysokým kupním potenciálem - významné objemy nebo podíly z prodeje.
- Klienti strategicky významní nakupují velké objemy a mají potenciál pro nižší náklady.
- Klienti s komplexním nákupním chováním - na nákupu se podílejí členové z různých lokací, funkcí, existuje mnoho kritérií výběru.
- Klienti ochotní vstoupit do dlouhodobého partnerství.

Během procesu identifikace klíčových zákazníků společnost někdy využívá postupné klasifikace své zákaznické základny. Zákazníkovi se dostává zvláštní péče, nabídky jsou přizpůsobovány jeho potřebám. Postupně se navíc synchronizuje síť kontaktů dodavatele a zákazníka. Pro klíčové zákazníky podnik vytváří obchodní strategie, plány rozvoje a určuje konkrétní prodejní cíle. Plán zákazníka přitom slouží jako záznam vztahu s klientem a coby plán budoucích akcí.

2.4 Zjištění spokojenosti zákazníků

Autoři Bureš a Řehulka (2002, s. 12) shrnuli své poznatky v oblasti péče o zákazníka do deseti pravidel péče o zákazníka:

- „Na prvním místě je ten kdo nás živí“
- „Zákazník je především člověk“
- „Vztah se buduje na komunikaci“
- „Nejspokojenějším zákazníkem je „obsakovaný“ zákazník“
- „Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků“
- „Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok“
- „K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka“
- „Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry“
- „Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník“
- „Investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti“

Budování vzájemných vztahů mezi podnikem a zákazníkem je důležité pro růst podniku a oslabení pozice konkurenčních firem. Autor Kozel (2006, s.41) definuje spokojenost jako „subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání, ta jsou podmíněna jak očekáváním a zkušenostmi, tak i osobností a prostředím.“

Autoři dále uvádějí, že vysokého počtu kontaktů se zákazníky či potenciálními zákazníky lze dosáhnout s využitím prostředků marketingové komunikace jako například reklama v rozhlase, televizi či tisku. Podstatné je vytvořit z této masy kontaktů individuální vztahy, které povedou k uspokojení požadavku každého jednotlivého zákazníka. Za pomoci nástrojů CRM jako je call center, automatizace prodeje, individuální webové stránky, e-marketing, či on-line dotazování, je možné přeměnit anonymní masové kontakty na individuální vztahy se zákazníky. Pro účely výzkumu spokojenosti zákazníků mohou organizace volit mezi různými metodami shromažďování dat od zákazníků. Výběr konkrétní metody se odvíjí od cílů zjišťování,

počtu respondentů, technických možností organizace a také od výše rozpočtu, který je na výzkum vymezen. Na technice sběru dat závisí do určité míry validita a spolehlivost výsledků, proto by organizace měla důsledně zvážit všechny klady a zápory zvolené metody. Nenadál et.al. (2004, s. 68) zmiňuje, že k základním metodám shromažďování dat patří:

- metoda „pro forma“,
- sběr dat poštou zasílanými dotazníky,
- sběr dat s podporou telefonických interview,
- sběr dat pomocí přímých interview se zákazníky,
- on-line dotazování

Dotazník je jedním z hojně využívaných nástrojů pro sběr informací a dat pro různé typy průzkumů. Oproti jiným druhům průzkumu lze v případě dotazníků získávat informace s mnohem menší námahou a levněji. Prvním krokem při tvorbě dotazníku je jistě formulování otázek, které by měly umožnit vyhodnocovat nadefinované znaky spokojenosti a celkovou spokojenost zákazníků. CRM systémy nabízejí uživatelům větší komfort při práci s časovými plány, dokumenty a kontakty. Automatizace procesů zahrnuje stále více procesů, které mnohem lépe hospodaří s časem a zvyšují tak efektivitu práce. Databáze kontaktů obsahují nejen kontaktní údaje, ale i množství dalších obchodních dat. V případě on-line dotazování se pak jedná o využití elektronické pošty k zasílání dotazníků, kde uplatnění této metoda nalézá právě u organizací, které mají databáze zákazníků s informacemi o elektronickém kontaktu.

2.5 Překážky a rizika při zavádění CRM

Při zavádění, stejně jako u už zavedeného CRM systému, se mohou vyskytnout některé problémy, které mohou ohrozit investici do podnikového CRM systému. Nejčastějšími důvody, které, jak autor Lehtinen (2007, s. 114) uvádí, mohou vést k neúspěchu CRM v podniku, se dají ve zkratce shrnout následovně:

- Podnikový management dostatečně nerozumí filozofii vztahů se zákazníky, nebo
- nemá zájem ji dostatečně podporovat.
- Podnikové systémy jsou založeny na zastaralém, výrobně orientovaném základě.
- Podniková kultura se nezměnila v zákaznický orientovanou.
- Vinou nedostatečné teoretické přípravy zaměstnanci dostatečně neporozuměli zákaznickým vztahům.
- Iluze, že CRM je možné vyřešit jen pořízením softwaru.
- Nedostatečná kvalita i kvantita informací z oblasti zákaznických vztahů.
- Nízká úroveň koordinace mezi jednotlivými podnikovými jednotkami.
- Nedostatek měření a monitorování při implementaci.

Velkou hrozbu představuje také odmítnutí koncepce samotnými pracovníky. Wessling (2003, s. 118) v knize upozorňuje, že pokud pracovníci (zejména pracovníci v prodeji – odbytu) pocítí nebezpečí ztráty kontroly (volnosti), získají odpor vůči novým technologiím. CRM systémy pracují s informacemi, které jsou sdílené mezi vedením odbytu a další kolegy. Například jestliže byl pracovník zvyklý těmito informacemi zacházet podle svého uvážení a nové technologie jej nutí, aby informace, které pracně získal, sdělil také ostatním, může to u něj vyvolat odmítavý postoj vůči novému projektu CRM. To, že pracovníci cítí odpor a neztotožní se s novým systémem práce, je příčinou ztroskotání 60% všech projektů. Míra odporu a sebezapření závisí především na:

- subjektivní důležitosti svobody.
- závažnosti ohrožení.
- zobecnění (pocitu, že s postupujícím časem ztratím ještě více svobody).
- normách (které legitimizují snížení volnosti).

Autor dále zmiňuje, že subjektivní důležitost svobody je u každého zaměstnance vnímána jinak. Proto je důležité předejít paušálnímu odmítání a celkovému odporu. Důležité tedy je patřičné skupiny zaměstnanců s dostatečným časovým předstihem informovat o veškerých změnách a opatřeních týkajících se CRM systémů. Významnou roli hrají také normy, které vydává nadřízený. Pokud se vedení rozhodne dále rozvíjet svůj CRM systém, stává se toto rozhodnutí legitimní normou. Tu ale nemusí všichni vnitřně akceptovat jen proto, že ji vydalo a schválilo vedení. Dalo by se tedy shrnout, že pokud chce vedení podniku úspěšně řídit změny podnikové strategie spojené s procesy CRM a využít potenciál technologie CRM, mělo by vytvořit, a pracovníkům podniku vysvětlit, vizi změny, zabezpečit znalosti potřebné ke změně, aktualizovat motivační systém, shromáždit finanční a personální zdroje a v neposlední řadě vytvořit příslušný akční plán (Dohnal, 2002, s. 140).

3. Analytická/praktická část

Praktická část této práce by měla přinést analýzu podniku XY, s.r.o. a zvláště popis současného stavu řízení vztahu se zákazníky. Na základě této analýzy je vyhodnocena možnost realizace změn a zlepšení řízení vztahů se zákazníky pomocí zavedení CRM systému.

3.1 Charakteristika organizace a popis současné situace řízení vztahu se zákazníky

Obchodní firma

Sova Interiér, s.r.o.

Právní forma

společnost s ručením omezeným

Počet zaměstnanců

62

Předmět podnikání

podnikání v oblasti truhlářství – výroba, úprava nábytku, interiérových součástí a výrobků ze dřeva, zámečnictví a obchodní činnosti – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a v prodeji.

Společnost Sova Interiér, s.r.o. je výlučně českou společností, má již dvacetiletou tradici a bohaté zkušenosti s výrobou a prodejem nábytku. V současnosti se řadí ke středním výrobcům a dodavatelům nábytkářských výrobků v České republice. Firma vyrábí stylový a designový nábytek, který také dováží od renomovaných zahraničních výrobců. Firma se řídí jednoduchým pravidlem a to poskytnout zákazníkovi kvalitu a příjemný design za přijatelnou cenu. Nábytek je nabízen v několika kolekcích, kterými lze kompletně zařídit obývací pokoje nebo ložnice a dále také jídelny nebo pracovny. Nábytek je vhodný také k vybavení pracoven a jednacích místností firem, hotelů, restaurací či vináren. Ke všem zakázkám ze základní kolekce je firma schopná vyrobit také atypické kusy na přání zákazníka. Dále je možné upravit základní kolekci přesně na míru, podle požadavků kupujícího. Vedle dřevěného a čalouněného nábytku je firma schopná poskytnout zákazníkům i řadu doplňků. Sídlo společnosti je ve Středních Čechách, kde je obchodní, výrobní, prodejní a distribuční centrum. Firma je držitelem certifikátu jakosti ISO 9001. Kvalitu výrobků zaručuje především využívání vhodných technologií a dlouholetá vysoká kvalifikace zaměstnanců. Produkty a služby této firmy splňují i ta nejnáročnější přání klientů. Kromě působnosti v České republice společnost Sova Interiér, s.r.o. prodává své výrobky do Polska, na Slovensko. V roce 2010 došlo k podepsání smlouvy se strategickým partnerem.

Samotná společnost je rozdělena do jednotlivých dílen, které jsou specializovány na svůj obor činnosti, ale pracují v těsné součinnosti s ostatními. Díky tomu lze pohotově reagovat na přání zákazníků a řešit i ty nejnáročnější zakázky rychle a efektivně. Také dlouhodobá strategie společnosti o investici většiny zisku zpět do výroby a budování kvalitního obchodního střediska zodpovědného za prodej a servis prodaných a instalovaných výrobků, umožňuje společnosti upevňovat svoji pozici na trhu.

Vývoj zakázek v oblasti realizace komerčních projektů a v oblasti výroby vybavení domácností (období let 2011 – 2013):

- průměrný růst objemu výroby je 7 %,
- průměrný meziroční růst tržeb za vlastní výrobky je 23 %,
- průměrný meziroční růst tržeb celkem je 11 %,
- obrát společnosti v r. 2013 dosáhl 72,5 mil. Kč.
- roční zisk je 4,5 mil. Kč.

SWOT analýza firmy

Silné stránky

- Široké portfolio zákazníků,
- Kvalita výrobků,
- Úprava podle individuálních požadavků zákazníků – síla možnosti změn,
- Loajalita zaměstnanců,
- Poskytnutá záruční doba na produkty,
- Propracované WEB stránky.

Slabé stránky

- Závislost na zákaznících,
- Velikost firmy, v případě většího objemu výroby nutnost přijmout brigádníky, kteří nemají vhodnou kvalifikaci,
- Energetická náročnost.

Příležitosti

- Oslovení nových segmentů zákazníků,
- Zvyšování spokojenosti stávajících zákazníků,
- Rozšíření do dalších zemí (Rakousko, Německo),
- Rozšíření sortimentu.

Hrozby

- Současná ekonomická situace,
- Ztráta zákazníků,
- Současná konkurence ve stejné oblasti produkce,
- Prodejní řetězce s nábytkem.

Obchodní model této firmy je postaven především na přímém prodeji produktů a služeb. Proto je pro tuto společnost důležité rozdělit své zákazníky do segmentů a skupin z hlediska definovaných parametrů a podle rozdělení přistupovat správnými nástroji k jejich oslovení, zahájení obchodního případu, pokračování/průběhu a ukončení obchodního případu, a tím k budování, udržování, případně ukončení vztahu se zákazníky.

Své zákazníky rozděluje firma na tři segmenty podle okamžitého stavu vztahu k nim:

- zákazníci současní,
- zákazníci budoucí,
- zákazníci bývalí.

V současné době má firma současné zákazníky rozčleněny ještě podle dvou kritérií. Jedním kritériem je, zda jde o zákazníky z komerční sféry, či jde o zákazníky, kteří si vybavují svoji domácnost. Jako druhé kritérium firma zvolila velikost zakázky. Potom firma rozlišuje VIP-S, A, B a C VIP-K, D, E.

VIP-S i K velmi důležití zákazníci

- největší tržby, vysoká míra důležitosti vzhledem k perspektivám další spolupráce, dobrá platební morálka, vysoká úroveň spolupráce s představiteli zákazníka.

A, D důležití zákazníci

- průměrné tržby, střední míra důležitosti vzhledem k perspektivám další spolupráce, dobrá platební morálka, dobrá úroveň spolupráce s představiteli zákazníka.

B průměrní zákazníci

- nízké tržby, malá míra důležitosti vzhledem k perspektivám další spolupráce, průměrná platební morálka, průměrná úroveň spolupráce s představiteli zákazníka.

C, E neperspektivní zákazníci

- velmi nízké až žádné tržby, nulová míra důležitosti vzhledem k perspektivám další spolupráce, špatná platební morálka, nízká úroveň spolupráce s představiteli zákazníka.

Pokud jde o bývalé zákazníky, jsou to zákazníci, kteří již delší dobu se společností neobchodují ať už ze svého rozhodnutí nebo s nimi byla ukončena spolupráce ze strany společnosti, nebo jde o zákazníky, kteří s firmou přestali komunikovat.

V případě budoucích zákazníků jde o potenciální zákazníky z řad vyšší střední třídy a firem historizujících komerčních objektů.

Zásady a postupy pro činnosti spojené s přípravou a realizací zakázky jsou zpracovány do vnitropodnikových závazných postupů, které určují, jaký bude průběh podle typu zakázky a je v nich také stanovena zodpovědnost jednotlivých pracovníků, podílejících se na realizaci zakázky. U rozsáhlejších zakázek je již v době přípravných jednání se zákazníkem stanoven jeden pracovník, který odpovídá za celou zakázku, což zajistí kontinuitu při předávání informací mezi zákazníkem a společností Sova Interiér, s.r.o.

Běžně probíhá jednání se zákazníkem (fyzickou osobou) na prodejním centru, kde si zákazník může vybrat z vystaveného zboží. Vybere s buď celý komplet, nebo pouze jednotlivé kusy. V centru může zákazník využít poradenství bytového designéra. Často dochází k tomu, že pak zákazník požaduje individuální úpravu nábytku.

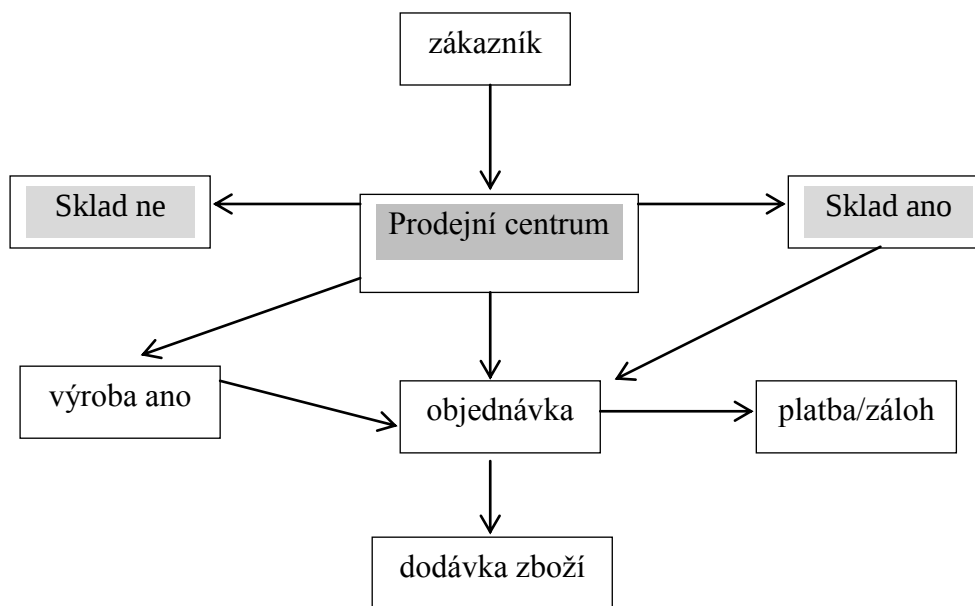
Pokud je zboží na skladě, což zjistí pověřený pracovník z informací uložených ve skladovém listu, dojde k prodeji a pracovník centra zadává požadavek na zboží do vytvořené skladové objednávky. Zákazník si stanoví termín dovozu a montáže vybraného zboží, která se do objednávky také zapíše. Zákazník pak může zaplatit přímo při objednávce, nebo lze složit zálohu a zboží doplatit při dodávce. Zakázka je pak hotová odevzdáním zákazníkovi u něj doma, což bývá do deseti pracovních dnů. Pokud termín, který si zákazník zvolil, není firma schopna dodržet, zákazníka kontaktuje

pracovnice obchodního oddělení a navrhne mu minimálně dva náhradní termíny, nebo se domluví na náhradním termínu se zákazníkem.

V případě, že vybrané zboží není v celé šíři na skladu, odešle příslušný pracovník dotaz na vedení výroby, kdy by mohlo být chybějící zboží vyrobeno a naskladněno. Pokud je termín pro zákazníka přijatelný je opět vytvořena objednávka, ovšem s tím, že zákazník platí pouze zálohu a doplatek objednávky proběhne až po převzetí. Ovšem pokud si zákazník vybere mimo běžně vyráběný sortiment individuální úpravy nebo žádá výrobu atypického kusu nábytku, je nutné nejprve tento požadavek konzultovat s vedením výroby. To pak uvede, zda a kdy je schopná výroba tento požadavek splnit a obchodní oddělení vykalkuluje pravděpodobnou cenu zakázky.

Pokud je zákazník spokojen, vytvoří se objednávka, stanoven termín dodávky a opět je inkasována záloha. V případě, že jde například o vybavení restauračního zařízení, je postup poněkud odlišný. Zákazník si také vybere typ výrobků, uvede jejich počet a pověřený zaměstnanec se dotazem do výroby informuje o možných termínech dodání. Pokud je s tím zákazník srozuměn, je vytvořena objednávka, která se posílá do výroby. V termínu vyhotovení zakázky je odběrateli vystavena faktura a je předána zákazníkovi spolu s objednaným zařízením. Dalším odběratelem je designové studio, které si odebírá zboží přímo z výroby a objednávky pak se zpracovávají individuálně.

Obr 4 Diagram běžného prodeje



Zdroj: vlastní zpracování

Pokud jde o servis a reklamace probíhá v současné době tato činnost tak, že v případě servisu jsou vedené servisní objednávky na obchodním oddělení a pověřená pracovníce podle nich vytváří měsíční seznam servisních operací, které předává s termíny na servisní úsek. V případě změny termínů opět navrhuje nové a informuje o tom servisní úsek. Její další činností je vést knihu uskutečněných servisních zásahů. V případě reklamací je tato opět přijata příslušným pracovníkem, je zaznamenáno kam byla tato reklamace předána, kdo byl pověřen řešením. Následně je pak zaznamenáno, kdy a jak byla reklamace vyřešena.

Komunikace zaměstnanců firmy se zákazníky probíhá v několika rovinách, pokud jde o servis a reklamace:

- 39% e - mailem, bez telefonátu,
- 49% telefonicky a následně vyžádané potvrzení mailem,
- 5% písemně – poštou,
- 5% faxem,
- 2% jiný způsob hlášení (ústně, obchodníkem atd.).

Veškeré činnosti firmy spojené s prodejem, servisem a reklamami jsou vedeny prostřednictvím informačních technologií, firma má vytvořený systém evidovaných tabulek vytvořených v systému Microsoft Office (Excell). Z tohoto lze odvodit, že ve firmě velmi záleží na pečlivosti zaměstnanců, kteří se na tomto systému podílejí. Při této evidenci se snadno mohlo stát, že některá informace byla špatně nebo nebyla zaevidována a mohlo se tedy stát, že nebyla provedena, nebo byla provedena se zpožděním po urgenci zákazníka oprava, servis a ve výjimečných případech i objednávka. Protože se na jednotlivých zakázkách vždy podílí více pracovníků, zabránit případným chybám je složité. Vzhledem k velikosti firmy již toto řešení není dostačující. Komunikace se zákazníky v jednotlivých segmentech dá shrnout do následujících poznatků. Současní zákazníci - těmto zákazníkům je věnována pozornost a péče odpovídající jejich zařazení. Informace o kontaktu s nimi a další data jsou zapisována do v současnosti používaných tabulek systému MS Office, jak je popsáno výše.

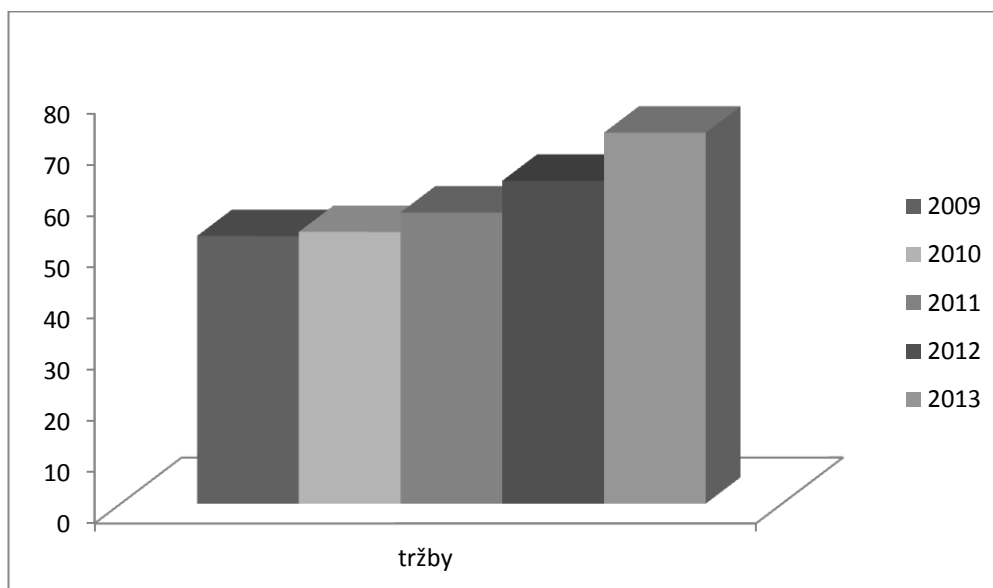
Zákazníci budoucí - k těmto zákazníkům směřují marketingové komunikace, nabídky produktů a služeb, jsou oslovováni podle jejich výběru z databází firem. Data, týkající se jejich reakcí na zaslané nabídky, jsou zaznamenávána opět do systému tabulek MS Office. V současnosti komunikace probíhá formou zasílání nabídek výrobků a služeb vždy, když společnost dočasně vyhláší zvýhodněné ceny na některé ze svých výrobků. Bývalí zákazníci jsou pouze součástí databáze zákazníků, nejsou oslovováni a data jsou aktualizována, pouze v případě, pokud se zákazník sám aktivně na firmu obrátí s požadavkem na spolupráci.

3.2 Metodika výzkumu spokojenosti zákazníků, hodnocení vývoje spokojenosti

Firma Sova Interiér, s.r.o. od zahájení svojí činnosti neprováděla žádné systematické a pravidelné šetření, které by se zabývalo měřením spokojenosti a loajality zákazníků. Ačkoliv je pro společnost spokojenost zákazníku důležitá, nebylo dosud měření spokojenosti považováno za významnou a pro existenci firmy klíčovou činnost. Vedení firmy má za to, že zná dobře segment svých zákazníků a dokáže uspokojovat jejich potřeby. Mezi důvody dosavadní nerealizace měření spokojenosti zákazníků byly uvedeny především neznalost takových postupů, které by měly určitou vypovídající hodnotu, dále nedostatek lidských zdrojů, také příliš vysoká cena a časová náročnost.

Spokojenost zákazníků firma dosud spojovala s počtem uplatňovaných reklamací jednotlivých výrobků, zákaznických stížností a připomínek k poskytovaným službám a prodáváním výrobkům. Ovšem tyto ukazatele nelze považovat v žádném případě za jediné a rozhodující indikátory sloužící k vyhodnocování míry spokojenosti zákazníku. Zpětná vazba získaná formou reklamací a stížností představuje pouhý odraz nespokojenosti zákazníků a také měření spokojenosti zákazníků by mělo být postaveno na míře pozitivního vnímání poskytovaných výrobků a služeb. Uplatňované reklamace i vznesené stížnosti řeší k tomu určení pracovníci, s cílem zajistit co nejdříve nápravu. Ač jsou vhodně evidovány i archivovány, dále se s nimi systematicky nepracuje a nejsou využity ani jako vstupní informace pro zlepšování kvality nabízených výrobků a služeb. Další ukazatel, kterým se dosud hodnotila spokojenost zákazníků, představuje výše dosažených tržeb za prodané zboží v jednotlivých obdobích. Vývoj tržeb za posledních pět let zachycuje následující obrázek, ze kterého by se dalo usuzovat, že k výraznému nárůstu spokojených zákazníků došlo především v roce 2013.

Obr 5 Vývoj tržeb za období 2009 – 2013



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení spokojenosti zákazníku ve firmě Sova Interiér, s.r.o. nelze tedy považovat za vyhovující, neboť doposud používané způsoby by měly být užívány pouze jako doplňkové. Základem systému měření spokojenosti a loajality by se měl stát dotazníkový průzkum, který by zajistil dostatek relevantních informací o míře uspokojování zákazníků a umožní firmě odhalení určitých trendů ve vývoji spokojenosti.

Bylo by vhodné vytvořit takový systém měření spokojenosti zákazníků, který bude respektovat potřeby této organizace a zároveň bude schopen efektivně přispívat ke zlepšování vztahu s firemními zákazníky.

3.2.1 Návrh způsobu měření spokojenosti

Měření spokojenosti a loajality by se mělo zaměřit na konečné spotřebitele nabízeného zboží a služeb. Zákazníky společnosti Sova Interiér, s.r.o. jsou převážně fyzické osoby nakupující zboží v podnikovém prodejním centru. Ti hradí realizovaný nákup prostřednictvím platebních karet, případně v hotovosti a nakupované zboží jim slouží k finální osobní spotřebě. Dále je to strategický partner – designová firma, se kterou společnost uzavřela smlouvu v roce 2010 a jejíž objednávky se každoročně navyšují a nákup je jí fakturován. Poslední dva roky se zvyšuje i počet právnických osob, kterým je nákup zboží také fakturován. Pokud jde o monitorování spokojenosti, firma by mohla začít právě u fyzických osob, které tvoří stále více než polovinu prodeje firmy. Později by pak mohla rozšířit způsob měření i o právnické osoby. Pokud jde o strategického partnera, tak z hlediska spokojenosti není nutné zvláštní šetření neboť tím, že jsou obě firmy v úzkém kontaktu, případné nedostatky se řeší operativně.

Základním požadavkem zákazníka, který realizuje nákup, je dosáhnout uspokojení jeho konkrétních potřeb, vztahujících se k získání vybavení domácnosti, a to v požadované kvalitě i kvantitě. V dnešní době však podnikatelskému subjektu působícímu v této oblasti trhu nestačí k zajištění vlastní prosperity splnit pouze zákaznicka primární přání, ale je nutné zohledňovat stále více aspektů, které přispějí k dosažení jeho spokojenosti. Vedle rozvoje konkurenčního prostředí, vzdělanosti a informovanosti zákazníka lze k těmto aspektům přiřadit také osobní, psychologické, společenské a kulturní vlivy, které někteří autoři například Bártová (2004, s. 243) definují jako faktory významně ovlivňující nákupní chování.

V teorii spotřebitele v současnosti dochází k identifikaci určitých spotřebitelských a nákupních trendů, jejichž poznáním a respektováním může firma získat dnes tolik potřebnou konkurenční výhodu. Při zkoumání specifik prodeje nábytku je důležité si uvědomit, že nákup tohoto zboží není stejný jako u zboží denní potřeby. V případě této firmy je také zřejmé, že lidé, kteří se rozhodnou pro tento typ zařízení musí investovat poměrně značnou částku peněz a proto jistě část zákazníků velmi pečlivě zvažuje realizaci nákupu.

K nalezení souboru znaků spokojenosti zákazníku firmy Sova Interiér, s.r.o. byla využita metoda naslouchání hlasu zákazníků, aby došlo k dosažení vysoké míry objektivity získaných výsledků. Identifikací klíčových znaků spokojenosti se zabývala vybraná skupina zákazníků a pracovníků firmy (zastoupení byli zákazníci, kteří nakoupili pouze jednou - 5, pak ti, kteří nakupují opakovaně - 3, dále potenciální zákazníci - 1 a pracovníků, prodejního centra – 3). V rámci této skupiny proběhla moderovaná diskuse, na jejímž začátku bylo položeno několik obecných otázek, na které členové této skupiny postupně odpovídali. Ke vzneseným dotazům patřily například i tyto:

- „Podle kterých charakteristik si vybíráte firmu, ve které budete realizovat svůj nákup vybavení domácnosti?“
- „Co Vás jako první zaujme při návštěvě nábytkářské prodejny?“
- „Které faktory Vás nejvíce ovlivňují při výběru nábytku v dané prodejně?“
- „Jakých nedostatků si všimnete nejdříve?“

Na základě jednotlivých odpovědí členů skupiny a následné diskuse, byly vybrány ukazatele, které ovlivňují spokojenost zákazníků. Byly mezi ně zařazeny:

- šíře nabízeného sortimentu,
- kvalita nabízeného sortimentu,
- cenová úroveň sortimentu,
- možnost uspokojení individuálních přání,
- přístup a ochota personálu,
- vzdělání personálu
- rychlost dodání,
- prodejní doba
- uspořádání prodejního centra,
- servis výrobků,
- rychlost vyřízení reklamace,
- kvalita vyřízení reklamace.

Tab 1 Hodnotící matice párového porovnání znaku spokojenosti

znaky spokojenosti	šíře nabízeného sortimentu	kvalita nabízeného sortimentu	cenová úroveň sortimentu	přání	přístup a ochota personálu	vzdělání personálu	rychlost dodání	prodejní doba	uspořádání prodejního centra	servis výrobků	rychlost vyřízení reklamace	kvalita vyřízení reklamace	F(Vi)	wi
šíře nabízeného sortimentu		0	0	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	6,0	0,091
kvalita nabízeného sortimentu	1		1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,5	1	10,0	0,152
cenová úroveň sortimentu	1	0		1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	6,5	0,099
možnost uspokojení individuálních přání	1	0,5	0		1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	7,5	0,114
přístup a ochota personálu	0,5	0	0,5	0		0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	4,0	0,060
vzdělání personálu	0,5	0	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	4,5	0,068
rychlost dodání	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	0	4,5	0,068
prodejní doba	0	0	0,5	0	1	0,5	0,5		0,5	0,5	0	0,5	4,0	0,061
uspořádání prodejního centra	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	4,0	0,061
servis výrobků	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		0	0,5	4,0	0,061
rychlost vyřízení reklamace	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1		1	7,5	0,114
kvalita vyřízení reklamace	0	0	0	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0		3,5	0,053

Zdroj: vlastní zpracování

Po identifikaci souboru znaků spokojenosti byla aplikována Fullerova metoda párového porovnávání¹, která umožnila stanovit míry důležitosti jednotlivých znaků. Došlo ke

¹ Při využití této metody se zákazníci snaží o porovnání každé dvojice znaků spokojenosti tak, aby byly vyčerpány všechny možnosti páru v celém seznamu těchto znaků. Vytvoří se hodnotící matice, která obsahuje n základních sloupců a n řádků a využívá

stanovení individuálních vah znaků za vybrané členy skupiny a následně k výpočtu průměrných hodnot vah znaku spokojenosti za celou ohniskovou skupinu. Ukázku vyplněné a spočítané matice párového porovnávání jednoho člena vybrané skupiny zachycuje tabulka 1 a tabulka 2 obsahuje sestupně důležitost navržených kritérií.

Tab 2 Pořadí důležitosti navržených kritérií

pořadí	kritérium
1	kvalita nabízeného sortimentu
2	možnost uspokojení individuálních přání
3	rychlost vyřízení reklamace
4	vzdělání personálu
5	rychlost dodání
6	přístup a ochota personálu
7	šíře nabízeného sortimentu
8	kvalita vyřízení reklamace
9	servis výrobků
10	cenová úroveň sortimentu
11	uspořádání prodejního centra
12	prodejní doba

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z tabulky 2 patrné, je nejdůležitějším kritériem pro zákazníky kvalita nabízeného sortimentu a pak možnost uspokojení individuálních přání. Další důležité kritérium je rychlost vyřízení reklamace. Protože jde o firmu, která deklaruje luxusnější zboží, je na konci navrhovaných kritérií cenová úroveň sortimentu, dále uspořádání prodejního centra a otevírací doba.

Po vytvoření hodnotících kritérií je také nutné vytvořit dotazník pro zákazníky, který by byl tvořen jednak otázkami vztahujícími se ke spokojenosti s jednotlivými znaky, které byly identifikovány, dále otázkami umožňujícími segmentaci zákazníků (pohlaví, vzdělání a věk), otázkami, které by měly odhalit budoucí chování zákazníků, a mohl by také obsahovat návrhovou otázku, ve které by mohli zákazníci uvádět své připomínky nebo návrhy na zlepšení kvality poskytovaných služeb. Otázky musí být srozumitelné, konkrétní a jednoznačné, nejlépe se zvolenou stupnicí hodnocení.

třístupňového ohodnocení dané dvojice znaků z jejich celkového počtu N . Pokud zákazník preferuje např. znak č. 1 před znakem č. 2, запиše do políčka určeného příslušným řádkem hodnotu 1. Pokud je tomu naopak, uvede hodnotu 0. V případě, že považuje oba znaky spokojenosti za stejně významné, zaznamená hodnotu 0,5. Matice párového porovnání je poté rozšířena o další dva sloupce pro výpočet tzv. řádkových součtů $F(V_i)$ a vah jednotlivých znaků w_i .

3.2.2 Navržený dotazník zákaznické spokojenosti a jeho vyhodnocení

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost Sova Interier, s.r.o. prozatím neprováděla žádný průzkum zákaznické spokojenosti, níže je sestavena navrhovaná struktura dotazníku, jenž z velké části vychází ze zjištěných znaků spokojenosti v rámci kapitoly 3.2.1. Dotazník byl navržen tak, aby jeho obsah pomohl organizaci co nejlépe zmapovat spokojenost a potřeby zákazníků a zároveň aby dotazovaným respondentům nezabral více jak 10 minut času. Skládá se z deseti otázek, z nichž otázka číslo 3 a 4 jsou dále rozvinuty a zaměřeny na spokojenost s výrobky a poskytovanými službami a to na škále: velmi spokojen, spíše spokojen, nemám názor, spíše nespokojen, nespokojen. Otázka číslo 5 je také otázkou rozvinutou na hodnocení několika aspektů a také se respondentů na míru důležitosti, kde byly odpovědi zaznamenány opět na škále, tentokrát: velmi důležité, spíše důležité, spíše nedůležité, nedůležité. Dotazník byl zasílán formou e-mailu z firemní databáze. Celkem bylo odesláno 150 dotazníků, z nich se vrátilo 63. Návratnost byla tedy 42%. Podoba finálního dotazníku je uvedena příloze této práce.

1. Jste muž nebo žena?

Z odpovědí na tuto otázku vzešlo zjištění, že dotazník byl vyplněn z 60,3 % ženami a z 39,7 % muži. Jedná se tedy v přepočtu o 38 žen k poměru 25 mužů.

2. Jaký je Váš věk?

Tab 3 Věk respondentů

19-24	25-34	35-50	51-65	66 a více
8 %	22 %	41 %	19 %	10 %

Zdroj: vlastní zpracování

3. Zhodnot'te spokojenost s výrobky Sova nábytek na škále: velmi spokojen, spíše spokojen, nemám názor, spíše nespokojen, nespokojen

Kvalita

Tab 4 Spokojenost – Kvalita nabízeného sortimentu

velmi spokojen	spíše spokojen	nemám názor	spíše nespokojen	nespokojen
44 %	40 %	11 %	3 %	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Možnost uspokojení individuálního přání

Tab 5 Spokojenost s možností uspokojení indv. přání

velmi spokojen	spíše spokojen	nemám názor	spíše nespokojen	nespokojen
41 %	28 %	23 %	5 %	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Design nabízeného sortimentu

Tab 6 Spokojenost s designem nabízeného sortimentu

velmi spokojen	spíše spokojen	nemám názor	spíše nespokojen
39 %	53 %	6 %	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Šíře nabízeného sortimentu

Tab 7 Spokojenost – šíře nabízeného sortimentu

velmi spokojen	spíše spokojen	nemám názor	spíše nespokojen
33 %	44 %	17 %	6 %

Zdroj: vlastní zpracování

Balení zboží (ochranná balení)

Tab 8 Spokojenost s balení zboží

velmi spokojen	spíše spokojen	nemám názor	spíše nespokojen	nespokojen
32 %	42 %	16 %	6 %	4 %

Zdroj: vlastní zpracování

4. Zhodnoťte služby poskytované Sova Interiér nábytek na škále: velmi spokojen, spíše spokojen, nemám názor, spíše nespokojen, nespokojen

Ochota a vstřícnost zaměstnanců

Tab 9 Spokojenost s ochotou a vstřícností zaměstnanců

velmi spokojen	spíše spokojen	nemám názor	spíše nespokojen	nespokojen
39 %	47 %	8 %	4 %	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Dostatek personálu

Tab 10 Spokojenost s dostatkem personálu

velmi spokojen	spíše spokojen	nemám názor	spíše nespokojen	nespokojen
19 %	47 %	24 %	9 %	1 %

Zdroj: vlastní zpracování

Termín dodání produktu

Tab 11 Spokojenost s termínem dodání produktu

velmi spokojen	spíše spokojen	nemám názor	spíše nespokojen	nespokojen
21 %	53 %	15 %	9 %	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhled prodejny

Tab 12 Spokojenost se vzhledem prodejny

velmi spokojen	spíše spokojen	nemám názor	spíše nespokojen
37 %	56 %	5 %	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Platební podmínky

Tab 13 Spokojenost s platebními podmínkami

velmi spokojen	spíše spokojen	nemám názor	spíše nespokojen
59 %	35 %	5 %	1%

Zdroj: vlastní zpracování

5. Ohodnoťte aspekty dle důležitosti na škále velmi důležité, spíše důležité, spíše nedůležité, nedůležité

Kvalita

Tab 14 Důležitost kvality nabízeného sortimentu

velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité
73 %	24 %	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Design

Tab 15 Důležitost designu nabízeného sortimentu

velmi důležitě	spíše důležitě	spíše nedůležitě	nedůležitě
30 %	48 %	18 %	4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Balení zboží (ochranná balení)

Tab 16 Důležitost s balením zboží

velmi důležitě	spíše důležitě	spíše nedůležitě	nedůležitě
46 %	39 %	12 %	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Možnost uspokojení individuálního přání

Tab 17 Důležitost uspokojení individuálního přání

velmi důležitě	spíše důležitě	spíše nedůležitě	nedůležitě
33 %	53 %	10 %	4 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ochota a vstřícnost personálu

Tab 18 Důležitost ochoty a vstřícnosti personálu

velmi důležitě	spíše důležitě	spíše nedůležitě	nedůležitě
35 %	57 %	6 %	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Termín dodání objednaného sortimentu

Tab 19 Důležitost termínu dodání objednaného sortimentu

velmi důležitě	spíše důležitě	spíše nedůležitě	nedůležitě
51 %	42 %	5 %	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Šíře nabízeného sortimentu

Tab 20 Důležitost šíře nabízeného sortimentu

velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité
36 %	53 %	8 %	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhled prodejny

Tab 21 Důležitost vzhledu prodejny

velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité
24 %	51 %	17 %	8 %

Zdroj: vlastní zpracování

Platební podmínky

Tab 22 Důležitost platebních podmínek

velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	nedůležité
29 %	44 %	20 %	7 %

Zdroj: vlastní zpracování

6. Využili byste možnosti zavedení věrnostního programu?

Tab 23 Využití zavedení věrnostního programu

rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	rozhodně ne
27 %	49 %	13 %	8 %	3 %

Zdroj: vlastní zpracování

7. Jaká je přibližná výše Vašeho nákupu?

Tab 24 Přibližná výše nákupu

do 10 000 Kč	10 001 – 20 000 Kč	20 001 - 40 000 Kč	40 001 – 60 000 Kč	více jak 60 000 Kč
19 %	23 %	38 %	14 %	6 %

Zdroj: vlastní zpracování

8. Co by Vás motivovalo k dalšímu nákupu?

Tab 25 Motivátory pro další nákup

sleva/nížeší ceny	věrnostní program	zkrácení dodací lhůty	rozšíření sortimentu
71 %	24 %	3 %	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

9. Jak jste celkově spokojeni s nákupem v Sova Interiér nábytku?

Tab 26 Spokojenost s nákupem Sova Interiér nábytku

velmi spokojen	spíše spokojen	nemám názor	spíše nespokojen	nespokojen
31 %	47 %	13 %	7 %	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

10. Doporučil byste Sova Interiér nábytek někomu jinému?

Tab 27 Doporučení nábytku Sova Interiér

Rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	rozhodně ne
39 %	44 %	11 %	5 %	1 %

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3 Hodnocení dotazníku

Sestrojený dotazník a následné odpovědi respondentů, umožní společnosti lépe pochopit potřeby svých zákazníků a míru důležitosti jednotlivých aspektů. Výsledky, které byly získány v rámci realizovaného měření spokojenosti zákazníků společnosti Sova Interiér s.r.o. firmě pomohly k identifikaci oblastí a činností, jimž by měla být v rámci zlepšování vztahů se zákazníky věnována pozornost. Již samotné zaslání dotazníku zvyšuje povědomí o organizaci u zákazníků a může přispět k jejímu dobrému jménu, neboť zákazník vnímá snahu a zájem organizace udělat maximum pro zákaznickou spokojenost.

Zkvalitněním péče o zákazníky poroste jejich loajalita a bude tak méně docházet, že se zákazník obrátí na konkurenci. Zákazníci, kteří jsou spokojeni, také kladně hodnotí společnost a doporučí ji dalším zákazníkům. Společnost by si tedy měla vypracovat strategický plán péče o zákazníky, kde si jasně stanoví své cíle oblasti péče a prostředky pro dosažení těchto cílů.

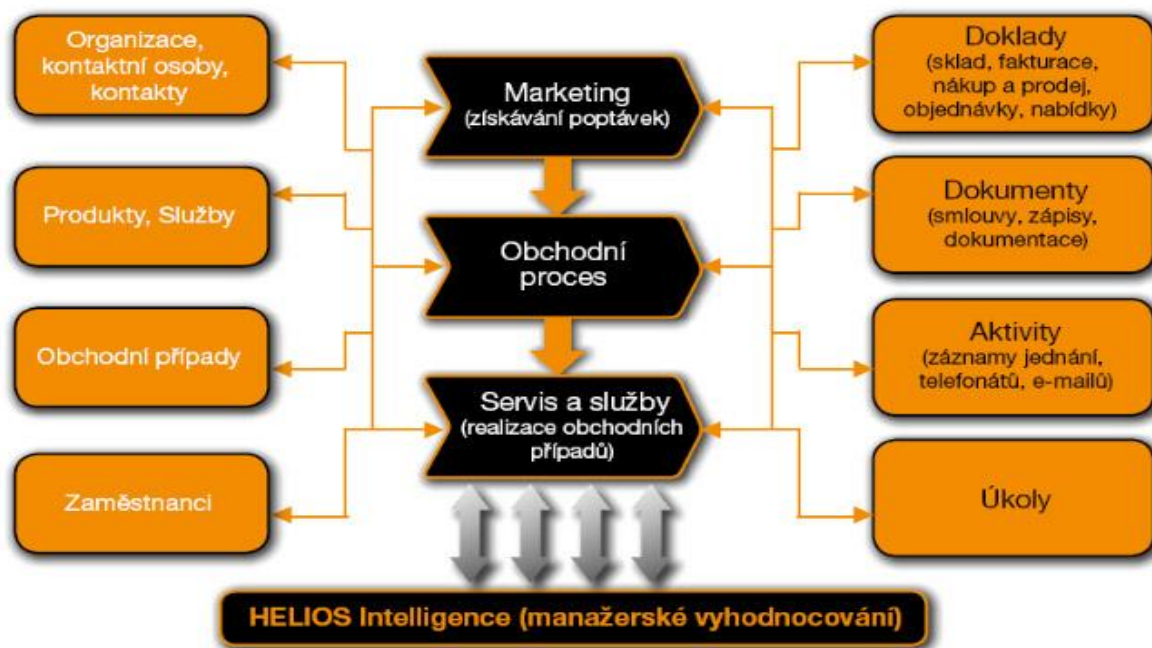
Je tedy potřeba provést:

- vytvoření strategie pro rozvoj a udržení stávajících zákazníků
- sestavení plánů rozvoje pro jednotlivé zákazníky
- zavedení systému měření spokojenosti zákazníků
- zavedení systému měření a hodnocení rentability jednotlivých zákazníků

3.3 Návrh vybraných změn v řízení vztahu se zákazníky

V rámci zkvalitnění poskytovaných služeb svým zákazníkům chce firma zahájit v letošním roce projekt budování cílené zákaznické orientace. Při nastavování nových marketingových a obchodních procesů se projevila nutnost pořízení softwarové podpory jako podpůrného nástroje umožňujícího integraci velkého množství informací z interních i externích zdrojů včetně možnosti tvorby uživatelských výstupů, a to jak operativních, tak strategických. Firma se tedy rozhodla na základě konzultací s jinými firmami vytvořit jednotnou datovou základnu pro práci se zákaznickým portfoliem, včetně nastavení procesů zákaznické orientace a jejich podpory v rámci informačního systému. Od samého počátku si firma Sova Interiér, s.r.o. uvědomuje, že úspěch celého projektu závisí na kvalitě lidských zdrojů, proto v první fázi probíhá cílené vzdělávání pracovníků marketingu a obchodu v oblasti zákaznických trendů. V polovině letošního roku by pak měla začít implementace CRM Helios.

Obr 6 Popis CRM procesů v systémech HELIOS



Zdroj: Helios CRM. (2014).

Jak uvádí server Helios (2014), informační systém HELIOS pomáhá orientovat se v záplavě údajů, které souvisejí s činností firmy. Díky množství specializovaných modulů se vždy přizpůsobí potřebám konkrétní firmy, bez ohledu na její velikost a oborové zaměření. HELIOS mimo standardního jádra ERP systému, obsahuje i specializované moduly tvořící tzv. oborová řešení. CRM systém pomáhá dokonale využít každý kontakt se zákazníkem. Tento modul je možné definovat jako nástroj pro získávání a třídění a využívání informací o zákaznících s cílem zvýšit efektivitu péče o ně. Obchodník získá modul k evidenci a segmentaci zákazníků, sledování a plánování kontaktů a obchodních jednání, vyhledávání nových kontaktů z externích databází či vyhodnocování efektivnosti obchodních jednání i další.

Dále je na serveru uvedeno, že kromě CRM systému má obchodník v informačním systému další užitečné pomocníky. Patří sem například *Řízení obchodních případů*, jehož prostřednictvím lze sledovat pipeline či stav rozpracovanosti jednotlivých zakázek. Zajímavou funkcionalitou systému jsou *Smlouvy*. Ty umožňují sledovat závazky u zákazníka, přístup k dodavatelsko-odběratelským vztahům a podobně. Výhody systému Helios jsou relevantní informace, přehled o chodu firmy, podklady pro strategické rozhodování, orientace v množství firemních dat, zaručená správnost podle aktuální legislativy, controlling, reporting, CRM, Business Intelligence.

Modul CRM usnadňuje komunikaci se zákazníky firmy a umožňuje následující funkce:

- identifikuje potenciální zákazníky, umožňuje získávat, třídit a využívat informace o zákaznících, umožňuje kategorizování organizací, sdružování do jednotlivých skupin dle obchodní a marketingové politiky firmy, podává přehled nad všemi interakcemi mezi firmou a klientem, umožňuje evidovat návazné úkoly a to jak k jednotlivým kontaktním jednáním, tak k organizacím nebo k jednotlivým zaměstnancům, díky detailním znalostem chování zákazníků činí marketingové kampaně mnohem efektivnější, je vynikající nástroj pro řízení obchodních zástupců, posiluje vztahy s obchodními partnery, umožňuje evidenci kontaktních jednání, která jsou vedena s partnerskými firmami, obsahuje integrované nástroje komunikace přes e-mail, telefon, SMS, provázanost s MS Outlook (e-mail, kalendář), MS Word i Excel.

CRM pro řízení obchodních procesů umožňuje:

- Sledování obchodních příležitostí.
- Evidence aktivit.
- Plánování obchodních zakázek.
- Vyhodnocování obchodních příležitostí.
- Aktivity obchodníků.
- Rozpracovanost v měsících.
- Úspěšnost příležitostí.

CRM pro řízení servisu a služeb umožňuje:

- Realizace obchodních případů (může být realizována i samostatně s využitím dalších modulů, např.: Řízení projektů, Výroba).
- Evidence požadavků (dispečink).
- Členění servisních zásahů.
- Reklamace.
- Pravidelné návštěvy zákazníků.
- Přidělování úkolů pro servisní pracovníky.
- Plánování pravidelných revizí, kontrol.
- Sledování nákladů na servisní zásahy.
- Vyhodnocení prodeje náhradních dílů a služeb.

Architektura modulu CRM obsahuje několik sekcí. Firma si sama určí, které části nabízené konfigurace a jakým způsobem je bude využívat. Systém pracuje formou hesel, jež jsou přednastavena, a uživatel si při zápisu velmi rychlým způsobem vybírá z této nabídky. Tím je docíleno jednoty zápisu a přehlednosti pro kohokoliv, kdo s modulem pracuje.

3.3.1 Přínos implementace CRM modulu

Přínosem CRM systému je to, že firma získá výkonný nástroj pro řízení vztahů se zákazníky, jehož cílem je zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem. Díky CRM bude firma schopná vytvořit dlouhodobé partnerství se svými zákazníky. Tento vztah pak přinese výhody oběma stranám, protože společným cílem je oboustranný rozvoj. Dále je to lepší využití informací o zákaznících, usnadnění a zvýšení efektivity komunikace se zákazníky, zvýšení efektivity činností po propojení informací v celkové databázi systému CRM.

Větší množství informací by mělo vést ke kvalifikovanějšímu rozhodování, přinést rychlý přehled o spolupráci mezi firmou a zákazníkem a díky tomu umožnit např. výběr relevantních informací k přípravě marketingové kampaně atd. Dále implementace a využívání modulu CRM může pro firmu znamenat konkurenční výhodu, kterou by mohl zákazník vnímat v nadstandardním servisu.

Zrychlením obchodních procesů dojde k úspoře času zaměstnanců a nákladů firmy. Firma získá dokonalý přehled o zákaznících a realizovaných obchodech a požadavky zákazníka budou rychleji vyřízeny díky tomu, že potřebné informace budou k dispozici na jednom místě.

Modul také přinese možnost lepšího zhodnocení práce zaměstnance díky evidenci jednání, objednávek, reportu aktuálního obchodovaného objemu i záznamu ve výkazu práce zaměstnance. To by do budoucna mohlo vést i k úspoře lidských zdrojů.

Pokud bude modul CRM odpovědně využíván v činnosti celé firmy lze předpokládat, že výsledkem implementace bude větší množství věrných zákazníků, více zákazníků v absolutním měřítku a v důsledku toho by také mělo dojít ke zvýšení zisku firmy.

4. Závěr

Pro firmy je v současné době ekonomické nejistoty nutností navázat vztah se zákazníkem a je třeba jej rozvíjet, protože se stává ne nevýznamnou konkurenční výhodou. U firmy, která se chce na trhu dlouhodobě udržet, získávat nové zákazníky a přimět k návratu zákazníky stávající musí vždy včasné plnit závazky vůči zákazníkovi. Při hodnocení úspěšnosti podnikatelské činnosti je pro podnikatele jedním z nejdůležitějších kritérií zisk. Proto se do popředí zájmu dostávají nové metody, jak si získat a udržet zákazníky a to CRM. CRM je vlastně podnikatelskou filozofií a strategií pro získávání a udržení nejhodnotnějších vztahů se zákazníky. Cílem tohoto systému ve firmě je lepší porozumění potřebám zákazníků a díky tomuto porozumění pak přinést odpovídající reakci firmy. Je tedy při zavádění tohoto systému nutné sdílení informací o zákaznících ve všech obchodních kanálech.

Podniky, které uplatňují CRM, uvádějí jeho hlavní výhody především ve zvýšení konkurenceschopnosti, zjištění potřeb zákazníka a díky tomu přizpůsobení produktů těmto požadavkům, zajištění dlouhodobého vztahu se zákazníky, lepší přístup k informacím a snadnější sdílení informací o zákaznících mezi jednotlivými útvary podniku, schopnosti lépe řešit individuální problémy se zákazníky a v neposlední řadě ve zjednodušení komunikace se zákazníky. Pokud jde o obchodování, jsou pro zákazníky často důležité maličkosti, které v nich vytvářejí pocit důležitosti. Často jsou to informace osobního charakteru (datum narození, záliby, informace o oblíbeném sportu atd.), na které je možné individuálně reagovat (blahopřání k narozeninám atd.). CRM tak dává firmě šanci svým zákazníkům poskytovat nadstandardní služby, jejichž součástí je také budování téměř osobního kontaktu se zákazníkem, který je evidován a je možné z něj vycházet při další komunikaci. Existují ovšem i negativní stránky tohoto systému. Především je zavedení tohoto systému finančně, časově a zvláště personálně náročné. Také zavedení přináší určitý nárůst administrativní činnosti. Často dochází k nepochopení tohoto systému ze strany některých pracovníků. Je tedy někdy nutné při implementaci tohoto systému do podniku sáhnout ke stimulaci a motivaci zaměstnanců, aby došlo ke zlepšení přístupu k zákazníkům. Přesto lze konstatovat, že pro firmu, která se rozhodne, po důkladném zhodnocení, pro implementaci systému CRM do firmy a důsledně dodržuje veškeré pokyny, které z tohoto rozhodnutí plynou, je vždy přínosem. Dojde totiž ke standardizaci marketingových a prodejních činností při obsluze zákazníků. Vytvoření pracovních postupů a jejich následná podpora v informačním systému a vytvoření pravidelného reportingu a controllingu.

Vzhledem k faktu, že společnost Sova Interiér s.r.o. zavedla CRM systém teprve nedávno, odhalit trendy v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků bude možné až po realizaci dalších měření. Budoucí měření však jistě přinese zajímavé informace o vývoji zákaznické spokojenosti a umožní zjistit, do jaké míry přispělo zavedení systému CRM

ke změnám v hodnocení spokojenosti jednotlivých zákazníků. V praktické části této práce došlo k seznámení se společností Sova Interiér s.r.o. a zhodnocení současné situace řízení vztahu se zákazníky. Dále došlo k návrhu způsobu měření zákaznické spokojenosti a byly vytyčeny nejdůležitější ukazatele. Vzhledem k tomu, že společnost Sova Interiér s.r.o. nikdy neprováděla šetření zákaznické spokojenosti, byl na základě zjištěných ukazatelů vytvořen dotazník zákaznické spokojenosti, který byl posléze zaslán vybranému vzorku zákazníků. Zjištěné informace ohledně spokojenosti a důležitosti ukazatelů budou firmě sloužit do budoucna jako opěrný bod pro budování zákaznické věrnosti a loajality.

5. Seznam literatury a zdrojů

BÁRTOVÁ, Hilda, BÁRTA, Vladimír a KOUDELKA, Jan. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Oeconomica, 2004. 243 s. ISBN 80-245-0778-1.

BUREŠ, Ivan a ŘEHULKA, Pavel. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-056-2.

BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002. xiv, 382 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-7226-655-1.

BUTTLE, F. *Customer relationship management: concepts and technologies*. 2nd ed. Burlington : Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 978-1-85617-522-7.

BUTTLE, Francis; TURNBULL, John. *Customer Relationship Management – Concepts and Tools*; Elsevier Butterworth-Heinemann 2004. First edition. 379 s. ISBN 0-7506-5502-X.

DARLING, Millard S. a GREENBERG, Benjamin B. *Effective citizenship: personal, vocational, a. community civics*. New York: Prentice-Hall, 1936. xvi, 448 s., tb

DOHNAL, Jan. *Řízení vztahů se zákazníky – Procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0401-3.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM-Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.

JOBBER, David a LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001. xvi, 431 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-7226-533-4.

KAŇOVSKÁ, Lucie. *Základy marketingu*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. 123 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 978-80-214-3838-5.

KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359

KOZÁK, Vratislav. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) pro firemní praxi*. 1. vyd. Brno: Tribun, 2008. 190 s. ISBN 978-80-7399-521-8.

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 158 s. Expert. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-3155-1.

NGUYEN, T. H., SHERIF, J. S., & NEWBY, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102–115.

PRADO, Catherine. Key account management in the business-to-business field: a French overview. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Santa Barbara:1999. Vol. 14, Iss. 4, p. 276-290, ISSN 08858624

STÁVKOVÁ, Jana a kol. *Trendy spotřebitelského chování*. [Brno]: MSD, [2006]. 115 s. ISBN 80-86633-59-4.

STORBAKA, Kaj, LEHTINEN, Jarmo R.. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha :Grada Publishing a.s. 167 s. ISBN 80-7169-813-X

WESSLING, Harry. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 192 s. Manažer. ISBN 80-247-0569-9

Internetové zdroje

HELIOS. *Helios CRM*. [online]2014[cit. 2014-04-19]. Dostupné z WWW: <http://www.helios.eu/cz/produkty/helios-crm.html>

KRIŽKO, Ivo. *Je CRM módou nebo nutností*. [online]. systemonline.cz 2011 [cit. 2014-03-26]. Dostupné z WWW: <http://www.systemonline.cz/clanky/je-crm-modou-nebo-nutnosti.htm>

MOLNÁR, Zdeněk. *Prezentace – Podnikové informační systémy*. [online] Brouček Chytrák, 2003[cit. 2014-04-06]. Dostupné z WWW: <http://broucek.chytrak.cz/download/fsi/PIS/PIS1.ppt>

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Přílohy

Příloha 1 evidence reklamací

[illegible]

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Příloha 2 Dotazník

Dobrý den,

v rámci zjišťování kvality poskytovaných služeb společnosti Sova Interiér s.r.o., bych Vás ráda požádala o vyplnění krátkého dotazníku spokojenosti, který zároveň poslouží k vypracování praktické části mé bakalářské práce na téma Řízení vztahu se zákazníky ve vybrané organizaci. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere maximálně 10 minut času.

1. Jste muž nebo žena?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

2. Jaký je Váš věk?

- ☐ 19 – 24
- ☐ 25 – 34
- ☐ 35 – 50
- ☐ 51 – 65
- ☐ 66 a více

3. Zhodnot'te prosím Vaši spokojenost s nabízeným sortimentem společnosti Sova Interiér na škále: velmi spokojen, spíše spokojen, nemám názor, spíše nespokojen, nespokojen

Kvalita

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

Možnost uspokojení individuálního přání

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

Design nabízeného sortimentu

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

Šíře nabízeného sortimentu

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

Balení zboží (ochranná balení)

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

Ochota a vstřícnost zaměstnanců

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

Dostatek personálu

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

Termín dodání produktu

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

Vzhled prodejny

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Platební podmínky

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

4. Zhodnoťte služby poskytované Sova Interiér nábytek na škále: velmi spokojen, spíše spokojen, nemám názor, spíše nespokojen, nespokojen

Ochota a vstřícnost zaměstnanců

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

Dostatek personálu

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

Termín dodání produktu

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

Vzhled prodejny

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

Platební podmínky

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

5. Ohodnoťte aspekty dle důležitosti na škále velmi důležité, spíše důležité, spíše nedůležité, nedůležité

Kvalita

- ☐ Velmi důležité
- ☐ Spíše důležití
- ☐ Spíše nedůležité
- ☐ Nedůležité

Design

- ☐ Velmi důležité
- ☐ Spíše důležití
- ☐ Spíše nedůležité
- ☐ Nedůležité

Balení zboží (ochranná balení)

- ☐ Velmi důležité
- ☐ Spíše důležití
- ☐ Spíše nedůležité
- ☐ Nedůležité

Možnost uspokojení individuálního přání

- ☐ Velmi důležité
- ☐ Spíše důležití
- ☐ Spíše nedůležité
- ☐ Nedůležité

Ochota a vstřícnost personálu

- ☐ Velmi důležité
- ☐ Spíše důležití
- ☐ Spíše nedůležité
- ☐ Nedůležité

Termín dodání objednaného sortimentu

- ☐ Velmi důležité
- ☐ Spíše důležití
- ☐ Spíše nedůležité
- ☐ Nedůležité

Šíře nabízeného sortimentu

- ☐ Velmi důležité
- ☐ Spíše důležití
- ☐ Spíše nedůležité
- ☐ Nedůležité

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vzhled prodejny

- ☐ Velmi důležité
- ☐ Spíše důležité
- ☐ Spíše nedůležité
- ☐ Nedůležité

Platební podmínky

- ☐ Velmi důležité
- ☐ Spíše důležité
- ☐ Spíše nedůležité
- ☐ Nedůležité

6. Využili byste možnosti zavedení věrnostního programu?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

7. Jaká je přibližná výše Vašeho nákupu?

- ☐ Do 10 000 Kč
- ☐ 10 001 – 20 000 Kč
- ☐ 20 001 – 40 000 Kč
- ☐ 40 001 – 60 000 Kč
- ☐ Více jak 60 000 Kč

8. Co by Vás motivovalo k dalšímu nákupu?

- ☐ Sleva/nížší ceny
- ☐ Věrnostní program
- ☐ Zkrácení dodací lhůty
- ☐ Rozšíření sortimentu

9. Jak jste celkově spokojeni s nákupem v Sova Interiér nábytku?

- ☐ Velmi spokojen
- ☐ Spíše spokojen
- ☐ Nemám názor
- ☐ Spíše nespokojen
- ☐ Nespokojen

10. Doporučil byste Sova Interiér nábytek někomu jinému?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5