

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Řízení kvality služeb**

**Petra Skaláková**

© 2014 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Skaláková Petra

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Řízení kvality služeb**

Anglický název

**Service Quality**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě provedených analýz a průzkumů zhodnotit úroveň kvality služeb u vybraného subjektu a navrhnout vhodná doporučení pro zvýšení kvality služeb.

### Metodika

Při řešení diplomové práce budou použity logické („párové“) metody: abstrakce X konkretizace, analýza X syntéza, indukce X dedukce. Logické metody budou použity při řešení teoretické i praktické části práce.

Dále budou použity vybrané empirické metody: pozorování, dotazování a experiment. Empirické metody budou použity v praktické části práce. Na základě provedených průzkumů budou identifikovány nedostatky poskytovaných služeb, které budou v rámci návrhu možných řešení eliminovány.

Práce se bude skládat z následujících kapitol: 1) Úvod, 2) Cíl práce a metodika, 3) teoretická východiska, 4) Vlastní práce, 5) Výsledky (návrhy a doporučení), 6) Závěry, 7) Seznam použitých zdrojů, 8) Přílohy

### Harmonogram zpracování

leden 2013 - cíl práce + metodika

září 2013 - teoretická východiska práce + přípravná fáze průzkumu (v případě potřeby předvýzkum)

prosinec 2013 – realizace průzkumu (sběr dat)

leden 2014 - analýza a vyhodnocení dat z průzkumu

březen 2014 – odevzdání práce

### Rozsah textové části

60 - 80 Stran

### Klíčová slova

Marketing služeb, kvalita služeb, očekávání zákazníka, chování zákazníka, marketingový výzkum, prodejní personál,

### Doporučené zdroje informací

BÁRTOVÁ, Hilda, BARTA Vladimír, KOUDELKA, Jan. Chování spotřebitele a výzkum trhu. 1. vydání. Praha: VŠE v Praze, 2002. 209 s. ISBN 80-245-0410-3.

HOROVITZ Jacques. Jak získat zákazníka: kvalita služeb. 1. vydání. Praha: Management press, 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.

JANEČKOVÁ Lidmila, VAŠTIKOVÁ Miroslava. Marketing služeb. 1. vydání. Praha: Grada, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

KOZEL Roman, MYNÁŘOVÁ Lenka, SVOBODOVÁ Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vydání. Praha: Grada, 2000. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o. 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9

ZBOŘIL Kamil. Marketingový výzkum: metodologie a aplikace. 2. vydání. Praha: Oeconomica, 2003. 171 s. ISBN 80-245-0615-7.

HOROVITZ, Jacques: Jak získat zákazníka - Kvalita služeb, Management Press, 1994, ISBN - 80-85603-45-4

### Vedoucí práce

Kala Štěpán, Ing., MBA, Ph.D.

### Termín odevzdání

březen 2014

  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry



  
prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Děkan fakulty

V Praze dne 29.10.2013

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení kvality služeb" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28. 11. 2014

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Štěpánu Kalovi, MBA, Ph.D. za odborné vedení, rady a čas, který mi věnoval při psaní diplomové práce. Poděkování patří též vedení společnosti CE Colo Czech s. r. o., které mi poskytlo potřebná data pro zpracování diplomové práce. Za cenné připomínky a odborné konzultace této diplomové práce poděkování náleží Janu Wollnerovi. Děkuji též mým blízkým, kteří mě podporovali po dobu celého mého studia.

# ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEB

## **Souhrn**

Tato diplomová práce je věnována tématu řízení kvality služeb společnosti CE Colo Czech s. r. o. působící na trhu služeb datových center. Diplomová práce se zaměřuje na oblast marketingového výzkumu, konkrétně na metodu mystery shopping a její praktické uplatnění v rámci metody benchmarking. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V pořadí první, teoretické části diplomové práce, jsou shrnuta základní teoretická východiska a popsán rámec využitý pro vypracování praktické části. Teoretická část diplomové práce popisuje úvod do oblasti marketingu, marketing ve společnosti, marketingový mix a marketing služeb. Diplomová práce čtenáře dále blíže seznamuje s řízením kvality služeb, marketingovým výzkumem se zaměřením na metody benchmarking a mystery shopping.

V pořadí druhá, praktická část diplomové práce, zprostředkovává objektivní pohled na realizaci marketingového výzkumu s důrazem na aplikaci metody mystery shopping poskytovatelem služeb datových center a její následné využití pro benchmarking. Výsledky benchmarkingu a jejich správná interpretace umožní společnosti CE Colo Czech s.r.o. srovnání výkonnostních metrik služeb datových center v rámci trhu, jehož prostor je definován marketingovým výzkumem. Výstupem marketingového výzkumu je množina doporučení využívající poznatků získaných v průběhu realizace marketingového výzkumu metodami a technikami popsány v této diplomové práci. Cílem diplomové práce je vypracování takových návrhů a doporučení, které pomohou společnosti CE Colo zůstat nebo stát se lídrem v oblasti poskytování služeb datových center v definovaném tržním prostoru.

**Klíčová slova:** marketing služeb, kvalita služeb, očekávání zákazníka, marketingový výzkum, mystery shopping, benchmarking, služby datových center, poptávkové řízení, uchazeč

# SERVICE QUALITY

## Summary

This diploma thesis is devoted to the services quality management of the CE Colo Czech s. r. o., company who operates at data center services market. The thesis focuses on marketing research, specifically on the mystery shopping method and its practical application through benchmarking on the market of data center services. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical.

In the first part, which contains theoretical basis, is described basic theoretical framework which is going to be used to develop the practical part. The theoretical part of the thesis describes an introduction to the field of marketing, corporation marketing, marketing mix and marketing services. The thesis also acquaints readers with services quality management and marketing research focused on benchmarking and mystery shopping.

The second part of the thesis provides an objective view to the implementation of marketing research by data center services provider with emphasis on application of mystery shopping method and its subsequent use for benchmarking. Results of benchmarking method and their correct interpretation will allow CE Colo Czech s. r. o. to compare data center services performance metrics within market defined by marketing research. The output of marketing research is a set of recommendations using the knowledge gained during the execution of marketing research methods and techniques described in this thesis. The goal of marketing research is to develop such proposals and recommendations that will help the company remain or become a leading provider of data center services in defined market area.

**Keywords:** services marketing, service quality, customer expectations, marketing research, mystery shopping, benchmarking, data center services, request for proposal, candidate

## Obsah

1. ÚVOD.....	13
2. CÍL PRÁCE A METODIKA.....	15
2.1. Cíl práce.....	15
2.2. Metodika.....	15
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	19
3.1. Úvod do marketingu.....	19
3.1.1. Marketingové řízení.....	19
3.1.2. Marketingový mix.....	20
3.1.3. Marketing služeb.....	31
3.2. Řízení kvality služeb.....	33
3.2.1. Měření kvality služeb.....	35
3.2.2. Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka.....	37
3.2.3. Hodnocení kvality služeb z pohledu organizace.....	38
3.2.4. Stanovení standardů kvality.....	40
3.2.5. Chování zákazníka.....	41
3.3. Marketingový výzkum.....	45
3.4. Benchmarking.....	49
3.5. Mystery shopping.....	52
3.6. Interpretace výsledků.....	56
3.7. Mezinárodní kodex výzkumu trhu ICC/ESOMAR.....	57
4. VLASTNÍ PRÁCE.....	58
4.1. Charakteristika subjektu.....	58
4.2. Zadání marketingového výzkumu.....	61
4.2.1. Harmonogram poptávkového řízení.....	62
4.2.2. Stanovená kritéria.....	62
4.2.3. Seznam uchazečů - konkurentů.....	64
4.3. Vyhodnocení marketingového výzkumu.....	65
4.3.1. Kvalita zákaznického servisu.....	65
4.3.2. Kvalita poskytovaných služeb.....	74
4.3.3. Cenové srovnání.....	87
4.4. Výsledky marketingového výzkumu.....	96



5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	99
5.1. Kvalita zákaznického servisu.....	100
5.2. Kvalita poskytovaných služeb .....	102
5.3. Cenové srovnání .....	104
5.3.1. Měsíční cena služeb datového centra.....	104
5.3.2. Jednorázová cena za zřízení prostoru.....	106
5.3.3. Cena elektrické energie .....	108
5.3.4. Měsíční cena konektivních služeb .....	109
5.3.5. TCO.....	110
5.4. Vyhodnocení marketingového výzkumu po úpravě cenového srovnání .....	112
6. ZÁVĚRY .....	115
7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	117
8. PŘÍLOHY .....	120

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Proces Marketingového výzkumu .....	48
Obrázek č. 2: Logo certifikační společnosti Det Norske Veritas .....	59
Obrázek č. 3: Logo ocenění „Nejslibnější objev roku mezi datovými centry“ .....	59

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Systematizace služeb .....	24
Tabulka č. 2: Kritéria modelu CAF .....	39
Tabulka č. 3: Všeobecně platné podněty k benchmarkingu .....	50
Tabulka č. 4: Seznam uchazečů .....	64
Tabulka č. 5: Kvalita zákaznického servisu – seznam kategorií .....	66
Tabulka č. 6: Kvalita zákaznického servisu – souhrnné výsledky .....	68
Tabulka č. 7: Kvalita poskytovaných služeb – seznam kategorií .....	75
Tabulka č. 8: Kvalita poskytovaných služeb – souhrnné výsledky .....	78
Tabulka č. 9: Cena elektrické energie za měsíc .....	92
Tabulka č. 10: TCO 24 měsíců .....	94
Tabulka č. 11: TCO 36 měsíců .....	95
Tabulka č. 12: Zhodnocení celkového pořadí .....	96
Tabulka č. 13: Výsledky marketingového výzkumu .....	98
Tabulka č. 14: Kvalita zákaznického servisu .....	102
Tabulka č. 15: Kvalita poskytovaných služeb .....	103
Tabulka č. 16: Cenové srovnání .....	104
Tabulka č. 17: Měsíční cena konektivních služeb .....	110
Tabulka č. 18: TCO - doporučení .....	110
Tabulka č. 19: TCO – souhrnné výsledky .....	112
Tabulka č. 20: Celkové vyhodnocení .....	113

## Seznam grafů

Graf č. 1: Úroveň zpracování nabídky .....	69
Graf č. 2: Prokázání kvalifikačního předpokladu .....	70
Graf č. 3: Úroveň komunikace .....	71
Graf č. 4: Dodržení zadání – technické podmínky .....	72

Graf č. 5: Dodržení zadání – obchodní podmínky.....	73
Graf č. 6: Souhrnné vyhodnocení kvality zákaznického servisu.....	74
Graf č. 7: Napájení v datovém centru.....	79
Graf č. 8: Možnosti propojení, seznam operátorů.....	80
Graf č. 9: Kapacity datového centra.....	81
Graf č. 10: Zabezpečení – přístup do datového centra.....	82
Graf č. 11: Dostupnost služeb.....	83
Graf č. 12: Chlazení a způsob cirkulace vzduchu v datovém centru.....	84
Graf č. 13: Základní informace a parametry o datovém centru.....	85
Graf č. 14: Zabezpečení – požární bezpečnost.....	86
Graf č. 15: Souhrnné vyhodnocení kvality poskytovaných služeb.....	87
Graf č. 16: Měsíční cena služeb datového centra.....	89
Graf č. 17: Jednorázová cena za zřízení prostoru.....	90
Graf č. 18: Cena za kWh.....	91
Graf č. 19: Měsíční cena konektivních služeb 100 Mbps.....	93
Graf č. 20: Měsíční cena konektivních služeb 300 Mbps.....	93
Graf č. 21: TCO 24, 36 měsíců.....	95
Graf č. 22: Výsledky marketingového výzkumu.....	100
Graf č. 23: Měsíční cena služeb datového centra.....	105
Graf č. 24: Měsíční cena služeb datového centra – doporučení.....	106
Graf č. 25: Jednorázová cena za zřízení prostoru.....	107
Graf č. 26: Jednorázová cena za zřízení prostoru – doporučení.....	107
Graf č. 27: Cena elektrické energie.....	108
Graf č. 28: Cena elektrické energie – doporučení.....	109
Graf č. 29: TCO.....	111
Graf č. 30: TCO – doporučení.....	111
Graf č. 31: Výsledky marketingového výzkumu – doporučení.....	114

## Seznam zkratek

<b>CAF</b>	Common Assessment Framework – Rámec společného vyhodnocení
<b>CE Colo</b>	Central European Colocation – Středoevropská kolokace
<b>ČTÚ</b>	Český telekomunikační úřad
<b>ESOMAR</b>	World Association of Opinion and Marketing Research Professionals - Mezinárodní kodex trhu a sociálního výzkumu
<b>Gbps</b>	Giga bit per second – Giga bit za vteřinu
<b>GTS</b>	Global Tele Systems - Globální telekomunikační systémy
<b>Hand &amp; Eyes</b>	Služba rychlé podpory
<b>ISO</b>	International Organization of Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci
<b>IT</b>	Information Technology – Informační technologie
<b>kW</b>	Kilo Watt
<b>kWh</b>	Kilo Watt hour – kilo Watt hodina
<b>LE/ME</b>	Large and Medium Enterprise – Segment velkých a středních společností
<b>NIX</b>	Neutral Internet eXchange - propojovací body internetu
<b>SDC</b>	Sitel Data Center – Datové centrum Sitel
<b>SLA</b>	Service Level Agreement – Garantovaná úroveň služeb
<b>TCO</b>	Total Costs of Ownership – Celkové náklady na vlastnictví
<b>TELCO</b>	Telecommunications - Telekomunikace
<b>TIER</b>	Úroveň - celosvětově uznávaná klasifikace pro porovnávání vlastností, výkonnosti a dostupnosti infrastruktury datových center
<b>UPS</b>	Uninterruptible Power Supply – Nepřerušitelný zdroj energie

## 1. ÚVOD

Poskytování kvalitních produktů a služeb je v současném vysoce konkurenčním prostředí velice důležitým faktorem, který v mnoha případech pomáhá k úspěchu jednotlivých subjektů působících v otevřeném tržním prostředí. V soukromém tržním segmentu se úsilí o zajištění spokojenosti zákazníků projevuje již řadu let a jednotlivé tržní subjekty si uvědomují, že je tomuto faktoru třeba věnovat patřičnou pozornost. Získání a udržení zákazníků, kteří jsou spokojeni s poskytovanými službami, napomáhá jednotlivým tržním subjektům k naplnění fundamentálního cíle kapitalistické tržní ekonomiky, dosažení zisku. Vnímání kvality služeb a produktů zákazníky není v dnešní době ovlivněno pouze samotným výrobkem nebo službou ale také zákaznickou péčí, která je v průběhu prodejního procesu zákazníkovi věnována. Spokojený zákazník není pro jednotlivé tržní subjekty pouze zdrojem aktuálního zisku, ale představuje také jistou míru potenciálu. Ve velké většině případů platí, že čím více je zákazník spokojen se zakoupeným produktem či službou, tím více roste potenciál, který může být v budoucnu naplněn nákupem dalšího produktu nebo služby či doporučením daného produktu či služby dalším potencionálním zákazníkům. Výzkum provedený společností American Express v roce 2011 našel prokazatelnou korelaci mezi zvýšenou pozorností této společnosti na kvalitu zákaznického servisu a ochotou svých zákazníků utracet více peněz za kvalitní produkty a služby.

Metoda mystery shopping je metoda marketingového výzkumu, která je ve světě velmi využívána. Hodnota tohoto odvětví ve spojeních státech amerických byla v roce 2004 organizací Mystery Shopping Providers Association odhadnuta na šest set (600) milionů dolarů s meziročním průměrným růstem jedenáct procent (11 %). Metoda mystery shopping si v posledních letech nachází své místo i v České republice. Metodu mystery shopping lze využít pro benchmarking, což je marketingový a strategický nástroj posuzující obchodní procesy nebo kvalitativní metriky posuzované společností oproti nejlepším standardům daného odvětví. Tato metoda zahrnuje sběr dat o konkurenci, aniž by posuzovaný subjekt věděl, že je účastníkem marketingového výzkumu. Toho je v praxi dosaženo tím, že marketingový výzkum zpravidla nerealizuje subjekt, který chce zkoumat svou konkurenci, ale tento subjekt osloví třetí stranu, která pro něj realizaci marketingového výzkumu zajistí. Tato třetí strana osloví definovanou konkurenci jménem

fiktivního zákazníka, který projeví zájem o definované produkty či služby. Fiktivní zákazník musí být k nerozeznání od běžného zákazníka. Na základě dat získaných v rámci marketingového výzkumu, případně i návrhů a doporučení od třetí strany realizující tento výzkum, může zadavatel výzkumu vylepšit poskytování služeb ať po stránce kvalitativní, procesní či cenové a přiblížit se nebo dokonce předstihnout konkurenci v definovaných parametrech poskytovaných služeb či produktů. Specifikum metody mystery shopping je anonymita, která přináší výhody objektivnosti a důvěryhodnosti.

V praktické části této diplomové práci je metoda mystery shopping využita pro účely zpracování marketingového výzkumu pro společnost CE Colo Czech s. r. o., která působí na trhu v oblasti poskytování služeb datových center.

## **2. CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1. Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je pomocí marketingového výzkumu posoudit kvalitu zákaznického servisu, kvalitu poskytovaných služeb a ceny za tyto služby stanovených společností CE Colo Czech s. r. o. (dále jen CE Colo), a to ve vztahu ke strategii společnosti a tržní konkurenci. Součástí tohoto posouzení je vypracování souboru návrhů a doporučení, který pomůže společnosti zůstat nebo se stát lídrem mezi poskytovateli služeb datových center v rámci tržního prostoru definovaného marketingovým výzkumem.

Dílčím cílem diplomové práce je aplikovat metodu mystery shopping v rámci metody benchmarking za účelem sběru a vyhodnocení informací o kvalitativních a cenových parametrech poskytovaných služeb.

### **2.2. Metodika**

Tato diplomová práce je složena z teoretické a praktické části. V první, teoretické části, jsou shrnuta klíčová teoretická východiska z oblasti marketingu, řízení kvality služeb a marketingového výzkumu a popis rámce využitého pro vypracování praktické části diplomové práce. V oblasti marketingového výzkumu se pak práce zaměřuje na deskripci metody mystery shopping a benchmarking. Teoretická část práce je vypracována na základě komparace informací a dat získaných z odborné literatury nebo internetových zdrojů zaměřené zejména, nikoliv však výhradně, na problematiku řízení kvality služeb. Zdroje využité pro vypracování teoretické části této diplomové práce jsou data sekundární.

V druhé, praktické části této diplomové práce, jsou informace a data vztahující se k charakteristice společnosti CE Colo získána z internetových zdrojů a interních dokumentů společnosti. Informace a data vztažená k samotnému marketingovému výzkumu jsou získána od jednotlivých uchazečů (konkurentů) v průběhu poptávkového řízení. Marketingový výzkum posuzuje tři (3) oblasti: kvalitu zákaznického servisu, kvalitu poskytovaných služeb a ceny stanovené za tyto služby jednotlivými uchazeči. Zdroje využité pro vypracování praktické části této diplomové práce se řadí mezi data primární.

Jako nástroj pro posouzení každé sledované oblasti, jsou vypracovány matice, které analyzují kvalitativní a cenové parametry poptávaných služeb a zákaznického servisu

ve vztahu ke konkurenci a ve vztahu k nejlepším standardům, které byly obsaženy v jednotlivých nabídkách. Vypracované matice posuzují parametry, které jsou zahrnuty mezi kritéria použitá pro ohodnocení jednotlivých oblastí, a porovnává jejich úroveň. Jednotlivé parametry definované pro každou posuzovanou oblast jako kritéria pro hodnocení jsou rozděleny do základních kategorií a z velké části se řadí mezi požadavky uvedené v zadání poptávky. Tyto požadavky jsou uvedeny v kapitole č. 4.2.2. této diplomové práce.

Základní kategorie pro oblast kvalita zákaznického servisu a kvalita poskytovaných služeb obsahují různý počet proměnných, tzn. posuzovaných parametrů. Jmenný seznam těchto kategorií, a počty obsažených posuzovaných parametrů v každé z těchto kategorií, je k nalezení v kapitole č. 4.3.1, respektive kapitole č. 4.3.2 této diplomové práce. V oblasti cenové srovnání jsou stanoveny 4 kategorie cen, dělení těchto kategorií na parametry není možné. Každé kategorii a každému parametru v oblasti kvalita zákaznického servisu a kvalita poskytovaných služeb, je přiřazena váha v procentech dle důležitosti dané kategorie respektive parametru. Jednotlivé váhy jsou kategoriím a parametrům přiřazeny na základě jednání expertního týmu společnosti CE Colo. Tento expertní tým se skládá z několika členů. Konkrétně se jedná o zástupce zákazníka, reprezentovaného obchodním zástupcem společnosti CE Colo, dále produktového manažera pro datová centra, marketingového ředitele, technického a provozního ředitele společnosti CE Colo. Finální výše vah pro jednotlivé kategorie je tvořena průnikem vah, které těmto kategoriím přiřadili členové tohoto expertního týmu, s přihlédnutím k závěrečné skupinové diskusi ve vztahu k tomuto tématu. Součet vah veškerých posuzovaných kategorií a parametrů se vždy rovná sto procent (100 %).

Uchazeč, který jako součást své nabídky prokáže nejvyšší standard, respektive nejvyšší kvalitu daného parametru, obdrží vždy sto (100) bodů pro dané hodnotící kritérium, ostatní poskytovatelé obdrží poměrnou část bodového hodnocení, která odpovídá poměru snížené kvality oproti nejlepšímu standardu. V odrážce níže je uveden názorný příklad přidělování bodového hodnocení pro uvedený parametr:

- Parametr - Počet dieselaagregátů zálohujících napájecí přívody?
  - kvalitativní kritérium – počet
  - nabídka s největším počtem 5 kusů obdrží 100 bodů



- ostatní nabídky obdrží poměrnou část bodů dle počtu dieselagregátů, kterými uchazeči disponují, tedy - 4ks 80 bodů, 3ks 60 bodů, 2ks 40 bodů

V případě, že je hodnocení jednotlivých kritérií dvou výběrové, tzn., hodnotí se na základě odpovědi ANO/NE, uchazeč, který splňuje daný parametr, získává sto (100) bodů, tedy maximální možný počet. Naopak uchazeč, který nesplní daný parametr, nezískává bod žádný. V případech, kdy je hodnocení parametrů značeno číslicemi od jedné do pěti (1= nejlepší; 5= nejhorší) se způsob bodování liší. Uchazeč s obdrženou číslicí jedna (1) získá sto (100) bodů a ostatní poskytovatelé obdrží poměrnou část bodového hodnocení.

Tímto způsobem je přiděleno konkrétní bodové ohodnocení pro každý jednotlivý kvalitativní parametr zákaznického servisu a poskytovaných služeb. Výsledné bodové ohodnocení každého jednotlivého parametru je poté vynásobeno vahou definovanou pro daný parametr, přičemž váhy veškerých parametrů v rámci jedné kategorie mají vždy součet sto procent (100 %). Tímto je dosaženo výsledku bodového hodnocení pro každou jednu kategorii. Výsledné bodové ohodnocení každé jednotlivé kategorie je poté znovu vynásobeno, tentokrát vahou definovanou pro danou kategorii, přičemž váhy veškerých kategorií v rámci jedné oblasti mají vždy součet sto procent (100 %). Tímto způsobem je stanoveno celkové bodové ohodnocení pro danou oblast. Celkové bodové ohodnocení pro oblast kvalita zákaznického servisu je nazváno index zákaznického servisu. Celkové bodové ohodnocení pro oblast kvalita poskytovaných služeb je nazváno index kvality služeb.

Pro ohodnocení oblasti cenové srovnání je vytvořena matice, která porovnává součty veškerých nákladů vyplývajících pro zadavatele z obdržených nabídek jednotlivých uchazečů po celou dobu délky trvání kontraktu. Celkové náklady na službu jsou poté vzájemně porovnány a výsledky bodově ohodnoceny. Nabídka uchazeče s nejnižší celkovou nabídkovou cenou získává sto (100) bodů, nabídky ostatních uchazečů získávají poměrnou část tohoto bodového ohodnocení a to dle poměru celkové nabídkové ceny daného uchazeče k nejnižší celkové nabídkové ceně. Tímto způsobem je stanoveno celkové bodové ohodnocení pro tuto oblast. Celkové bodové ohodnocení pro oblast cenové srovnání je nazváno index ceny služeb.

Každé jednotlivé posuzované oblasti je dále přiřazena váha dle důležitosti dané oblasti v rámci celkového srovnání. Výsledné indexy konkrétního bodového ohodnocení, které získali jednotliví uchazeči v každé z hodnocených oblastí, jsou následně vynásobeny definovanými vahami, přičemž váhy těchto oblastí mají vždy součet sto procent (100 %). Tímto způsobem je stanoveno celkové bodové ohodnocení jednotlivých uchazečů. Celkové bodové ohodnocení jednotlivých uchazečů je nazváno index marketingového výzkumu, na jehož základě je jednotlivým uchazečům přiřazeno celkové pořadí

Získané informace, metodicky zpracovaná data a vzájemné vztahy mezi nimi, jsou použity pro vypracování návrhů a doporučení, které jsou cílem marketingového výzkumu. Tyto návrhy a doporučení respektují strategii společnosti CE Colo a jejich cílem je pomoci společnosti upevnit nebo získat pozici lídra na trhu služeb datových center v České republice.

Výsledky výzkumu jsou zpracovány rozborem a pro názornost uvedeny v přehledných tabulkách a grafech vypracovaných v programu MS Excel. Seznam použitých zdrojů je uveden na konci této diplomové práce.

### 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

#### 3.1. Úvod do marketingu

##### 3.1.1. Marketingové řízení

David Packard, jeden z tvůrců společnosti Hewlett Packard, před mnoha lety řekl: „*Marketing je až příliš důležitý, než aby se jím zabývalo pouze marketingové oddělení.*“ Společnost může mít to nejlepší marketingové oddělení na světě, a přesto se jí nemusí dařit. Vyrobene produkty budou nekvalitní, účetní oddělení může vytisknout nesprávné faktury, doprava se zpozdí, a všechny tyto okolnosti mohou způsobit, že společnost ztratí zákazníky. Dle Kotlera je marketing efektivní pouze v případě, že se všichni zaměstnanci zaměří na dosahování slíbených hodnot a uspokojení nebo potěšení zákazníka [11].

Kotler definuje marketing jako „*Proces, jehož pomocí jednotlivci a skupiny vytvořením a výměnou produktů a hodnot za jiné produkty a hodnoty získávají to, co potřebují, a co chtějí.*“ [12]

Kotler dále pokračuje: „*Proces výměny zahrnuje práci. Prodávající musí hledat kupující, zjistit jejich potřeby, navrhnout dobré výrobky a propagovat je ... a stanovit za ně ceny. Činnosti jako je vývoj výrobku, výzkum, komunikace, distribuce, tvorba cen a služba jsou základní činnosti marketingu.*“ [12]

Marketing prošel za doby své existence mnoha myšlenkovými směry. V počátcích se tato disciplína v první řadě zabývala produkováním výrobků, které měly uspokojit potřeby spotřebitele. Výroba byla velice ovlivňována ekonomikou jako vědním oborem v tom, že pro uspokojení potřeb spotřebitele soustřeďovala svou pozornost na ekonomické výměny [10]. Marketing až dodnes bývá zaměřován s prodejem. Prodej je z hlediska marketingu pouhou špičkou ledovce. To ostatní, co není hned vidět, je rozsáhlý průzkum trhu, výzkum a vývoj vhodných produktů pro zákazníky, problém správného určení ceny, zahájení a neustálé vylepšování distribuce a dosažení toho, aby se trh o produktu dozvěděl. Marketing je tedy mnohem obsáhlejší proces, než prodej [11]. Marketing lze pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka. Na prioritu orientace na zákazníka a jeho potřeby je třeba klást zvláštní důraz. Dalším neméně významným cílem podniku je v podmínkách tržního hospodářství realizace přiměřeného zisku. Úspěšné podnikání vyžaduje nejen schopnost přizpůsobit se složitým

a velmi proměnným podmínkám fungování trhu, ale současně i aktivně působit na dynamické vztahy mezi nabídkou a poptávkou. A právě k tomu slouží marketingové metody, principy a nástroje [2].

### 3.1.2. Marketingový mix

Základem každého správného marketingového rozhodnutí je pohled na zákazníka. Cílem podniku je pochopit, jaké jsou jeho potřeby. Na základě těchto potřeb je nutné připravit správnou kombinaci marketingového mixu, tj. výrobku, ceny, distribuce a komunikace (propagace) [21]. Marketingový mix je tedy soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti výrobků a služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu je možné namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli a to, uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk [22]. Jakmile podnikový marketing zná potřeby trhu a svůj cílový trh, začíná zvažovat podrobnosti, co může tomuto trhu nabídnout. Společnost se musí pokusit vyvinout a vyrobit výrobek či poskytnout službu, která uspokojí přání určitého cílového trhu [21]. Marketingový mix původně obsahoval čtyři prvky (tak zvané 4 P): **produkt** (*product*), **cena** (*price*), **distribuce** (*place*) a **marketingová komunikace** (*promotion*). Aplikace marketingové orientace ve společnostech poskytujících služby ukázala, že tyto čtyři prvky pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí [22]. Marketingové nástroje (tradiční 4 P) formulované pro hmotné výrobky musí být pro oblast služeb vzhledem k odlišnostem nehmotných užitků jednak modifikovány a jednak doplněny (o další P). Nejznámějšími doplněními jsou další P v následující kombinaci [2]:

#### **Physical Evidence - People - Processes**

**Materiální prostředí** (*physical evidence*) pomáhá zhmotnění služby, **lidé** (*people*) usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem a **procesy** (*processes*) usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům. Sledování a analýzy těchto procesů poskytování služeb pomáhají zefektivnit produkci služby a činit ji pro zákazníky příjemnější [22]. Všechny části marketingového mixu jsou společnostmi využívány k vytvoření určité **pozice výrobku či služby na trhu** (*positioning*). Je to činnost, jejímž cílem je dosažení individualizace výrobku a toho, aby zákazníci vnímali výrobek odlišně od jiných konkurenčních výrobků. Pokud společnost chce změnit pozici svého

výrobku na trhu, to znamená jeho vnímání zákazníky, musí změnit některé nebo všechny části marketingového mixu [21].

## **Produkt**

**Výrobek** uspokojuje určité potřeby a přání zákazníka. Jestliže marketingově uvažující společnost počítá s vývojem a výrobou určitého výrobku, musí mít představu [21]:

- jak se bude výrobek jmenovat,
- jakou image by měl výrobek mít,
- jaké by měl mít vlastnosti,
- v jakých variantách by měl být na trhu nabízen,
- jaké služby se v souvislosti s jeho prodejem budou poskytovat,
- v jakém obalu a velikosti balení by měl být prodáván,
- jaký bude asi jeho životní cyklus
- a kdy tedy bude zapotřebí vyvíjet a vyrábět výrobek nový.

Pokud tuto představu podnik má, hovoříme o chápání **komplexního výrobku**, to je kromě jeho základního určení i rozšíření o značku, kvalitu, image, balení, služby atd. [21]. Výrobek neboli produkt může být hmotný (automobily, nábytek, jídlo) nebo nehmotný (služby hotelu) nebo služby poskytované profesionály (poradci, právníci, lékaři) [10]. Produktem je možno rozumět vše, co společnost nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. U čistých služeb je produkt popisován jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Klíčovým prvkem definujícím službu je právě její kvalita. [22].

Světlík uvádí následující definici produktu [21]: „*Produkt je jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, které se stávají předmětem směny na trhu a je určen k uspokojení lidské potřeby či přání.*“

**Službou** rozumíme aktivitu, nebo komplex aktivit, jejichž podstata je více, či méně nehmotná. Poskytování služeb se uskutečňuje ve vzájemném působení s poskytovatelem – s jeho zaměstnanci, stroji a zařízením. Samotná účast příjemce služby při jejím poskytování může být rozdílná. Služba může, ale nemusí vyžadovat přítomnost hmotného výrobku. Poskytování služeb je velmi rozmanitá disciplína a vzhledem k tomuto faktu nemusí všechny činnosti považované obecně za služby přesně odpovídat danému

vymezení [2]. Americká marketingová asociace uvedla následující definici služeb: „*Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží [22].*” Výrazně odlišné jsou užitky vytvořené službami na rozdíl od užitku, které poskytují hmotné výrobky. Ovšem existuje celá řada dalších rozdílů, především mezi marketingovou realizací výrobků a realizací poskytované služby, které musí být respektovány v marketingové filozofii služeb [2]. Současná doba je charakteristická fenomenálním růstem služeb v celém světě. Dalo by se říci, že lidé mají více peněz a volného času a na trhu se objevují stále složitější výrobky, které služby nejen potřebují a dokonce vyžadují [22]. Se službami a dodavateli služeb se setkáváme každý den. Banky, veřejná doprava, hotely a občerstvení, kadeřnictví a úřady, jako např. pracovní úřad [4].

Služby jsou nehmotné, pomíjivé, neoddělitelné a specifické nebo proměnlivé [10]. To jsou čtyři základní charakteristiky odlišující hmotné statky od nehmotných – 4 N. V anglosaské literatuře jsou čtyři specifické charakteristiky známy jako 4 I (*Intangibility, Inconsistency, Inseparability, Inventory*) [2]:

- **nehmotnost** – zákazník nemůže před uskutečněním koupě službu ověřit, přezkoušet, otestovat, ochutnat ani ohmatat; službu na rozdíl od nehmotného výrobku si nelze nechat zabalit, uložit do tašky a odnést domů. Její nákup zůstává v podstatě vždy nákupem něčeho nehmatatelného,
- **nestálost** – zákazník nemůže počítat se stabilním provedením a neměnnou kvalitou služeb, protože služba do značné míry závisí na lidech, kteří mají rozdílné a proměnlivé schopnosti,
- **neoddělitelnost** – zákazník ve většině případů nemůže oddělit službu od místa poskytování a osoby poskytovatele a musí respektovat, že její výroba a spotřeba probíhají ve stejném čase,
- **neskladovatelnost** – zákazník nemůže službu odebírat ze skladu a nemůže si ji trvale rezervovat.

Názory na charakteristiky služeb některých autorů se jasně odlišují. Dle Černého mají služby tři charakteristické rysy, které mají důsledky jak pro kupujícího, tak pro dodavatele [4]:

- Služby jsou nehmotné (nehmatatelné): není možné je vidět, cítit, dotknout se jich, není možné vlastnictví. Služby se dají zažít, zkusit.
- Výroba a spotřeba se setkávají ve službách (probíhají současně): produkty se vyrábějí, služby se realizují. Služby jsou „vytvářeny“ v tom okamžiku, kdy je spotřebitel „konzumuje“. Velkou roli přitom hraje osoba, která služby poskytuje.
- Kupující spoluvytváří: v oblasti služeb musí být zákazník často ochoten spolupracovat, spoluvytvářet. A to před i v průběhu poskytování služeb.

#### Klasifikace služeb

Služby jsou aktivity velice rozsáhlé a různorodé. Pro praktické užití je velmi užitečné zabývat se jejich systemizací (viz. Tabulka č. 1). Následují nejužívanější klasifikační hlediska a důsledky vyplývající pro poskytovanou službu [2].

Pro marketing služeb jsou velmi zajímavá dvě první klasifikační hlediska. U **prvního klasifikačního hlediska**, což je způsob poskytování služby, lze nabídnout daleko podrobnější členění [2]:

- u služby závislé na strojích a zařízeních
  - poskytované pomocí plně automatizovaných zařízení,
  - poskytované pomocí relativně neodborných operátorů,
  - poskytované pomocí vysoce profesionálních operátorů,
- služby závislé na lidech (na poskytovateli a jeho zaměstnancích)
  - poskytované nekvalifikovanou pracovní silou,
  - poskytované kvalifikovanou pracovní silou,
  - poskytované odborníky vysokých kvalit (vysokými profesionály).

Zásadní pro marketingovou filozofii služeb je skutečnost, že u služeb poskytovaných na základě strojů a zařízení není podstatná nestálost, protože tento druh služby neposkytují lidé, nebo je poskytují jen ve velmi omezené míře [2].

**U druhého klasifikačního hlediska** je nutné připomenout, že organizace poskytují služby vládě a státní správě nejsou závislé na zákaznickém hodnocení ve stejné míře jako ostatní producenti služeb [2].

**Tabulka č. 1: Systematizace služeb**

<b>Kriteriální hlediska</b>	<b>Důsledky</b>
Způsob poskytování	Poskytují je lidé nebo stroje a zařízení
Vlastnické vztahy	Organizace soukromé nebo veřejné
Cíle poskytovatele	Organizace ziskové nebo neziskové
Typ trhu	Trhy průmyslové – podnikatelské potřeby zákazníků Trhy spotřebitelské – konečné potřeby zákazníků
Oblast ekonomiky	Maloobchod, velkoobchod, doprava, bankovníctví apod.
Stupeň přizpůsobení služby zákazníkovi	Standardní služby, služby „šité na míru“
Kontakt se zákazníkem	Vysoká úroveň – kadeřník, lékař apod. nízká úroveň – prádelny, poštovní služby apod.
Způsob dodání služby	Zákazník přichází k dodavateli, dodavatel navštíví zákazníka
Vztah se zákazníkem	Služby pro anonymní zákazníky služby pro konkrétního zákazníka (personifikovaný vztah)

Zdroj: *upraveno autorem dle* [2]

Poznámka k Tabulce č. 1: *Uvedená typologie není vyčerpávající.*

Služby jsou na mnohem vyšší technické úrovni než v minulosti a jejich technická úroveň se neustále zvyšuje. I přesto stále existují problémy při jejich poskytování, při jejich realizaci. Zákazníky bývá konstatováno, že poskytované služby nejsou odpovídající úrovni. Toto tvrzení však zpravidla nemá spojitost s technickou stránkou věci, ale s lidmi. Uvedený problém bude pravděpodobně pokračovat. Získávání nových pracovních sil pro oblast služeb je a bude kritické. Je třeba pečlivě vybírat a posuzovat nejen technické předpoklady a dovednosti, ale „lidské předpoklady“ [2].



## Cena

Druhou částí marketingového mixu je cena. Cenu chápeme jako výši peněžní úhrady zaplacené na trhu za prodáváný výrobek či poskytovanou službu. Cena je pro firmy důležitou informací o trhu. Stanoví určitá kritéria pro podnik a podněcuje jeho aktivity určitým směrem. Z pohledu firmy je cena nejpružnější proměnnou ze všech částí marketingového mixu. Zatímco například výrobek, prostorovou distribuci i stimulaci odbytu lze jen obtížně v krátkém časovém úseku měnit, ke změně ceny může docházet a dochází často. Příkladem mohou být jak každodenní změny cen jak na burze, tak i na městském tržišti [21]. Cenová politika firmy vyžaduje technickou kvalifikaci, kreativní úsudek a uvědomovat si zákaznickou motivaci [10]. Stanovení ceny je velmi komplikovaným procesem proto, že cena je výrazně ovlivňována jak ekonomickým prostředím, tak i vnitřní činností podniku a pohledem zákazníka na výrobek [21]. Manažer rozhodující o ceně si všímá nákladů, relativní úrovně ceny, úrovně koupěschopné poptávky, úlohy při podpoře prodeje (různých slev), úlohy ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase [22]. Klíč k efektivní cenové politice je stejný jako klíč, který otevírá dveře k dalším marketingovým funkcím: kreativnímu uvědomování si, kdo jsou nakupující, proč kupují a jak se pro nákup rozhodují. Poznání toho, že se nakupující od sebe v těchto dimenzích odlišují, je důležité pro efektivní cenovou politiku stejně jako pro propagaci, distribuci nebo vývoj výrobku či služby [10]. Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb se cena stává významným ukazatelem kvality. Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele znamená další specifika při tvorbě cen služeb [22]. **Cena** určuje, co podnik ze své činnosti na trhu získá. Jedná se o jedinou část marketingového mixu, která přináší podniku tržby z prodeje. Ostatní části mixu tvoří náklady. Na druhé straně cena určuje hodnotu výrobku i služby zákazníkovi. Tedy kolik je zákazník za ně ochoten zaplatit. Udává skutečnost, jak velkou hodnotu jim přičítá on. Obvykle lze pozorovat, že množství zboží, které zákazníci kupují, závisí na ceně zboží. Vyšší cena může kupujícího odradit, nižší cena naopak může způsobit zvýšení zájmu o zboží. Ačkoli jsou případy, kdy vysoká cena zboží či služby přiláká určitý okruh zákazníků, protože právě prostřednictvím ceny se podnik obrací na určitý cílový trh, kterému buď jde především o kvalitu, status, nebo naopak hraje hlavní roli při jeho rozhodování nižší cena. V každém momentě existuje velmi úzký vztah mezi cenou výrobku a poptávkou po něm.[21].

**Cena služby**, stejně jako u hmotných užitků, je jedním ze základních, ale zároveň i kritickým elementem mixu služeb. Ceny, stejně jako u hmotných výrobků, hrají u služeb jak ekonomickou, tak psychologickou roli. Ovšem psychologická role ceny služeb je výraznější (je třeba vzít na vědomí specifickou povahu služby) vzhledem k tomu, že zákazník musí spoléhat na cenu jako na indikátor kvality služby, neboť další takto zjevné indikátory chybí. Cena vzhledem k nehmotnosti služby ovlivňuje vnímání nabízené služby a dává signál směrem k zákazníkovi o tom, jakou službu pravděpodobně obdrží. Levné služby mohou například znamenat nižší úroveň i kvalitu poskytované služby [2].

#### Cíle podniku při stanovení ceny

Stanovení ceny závisí na celkové cenové strategii firmy a cíli, který bude preferovat. Existuje několik základních cílů, které ovlivňují rozhodování managementu firmy o stanovení ceny svých výrobků. Často se jedná o volbu mezi krátkodobým zájmem podniku na rychlé dosažení zisku a dlouhodobými zájmy. Při stanovení cíle jde podniku o dosažení určitého tržního podílu či výše prodeje. Velmi důležitým faktorem pro stanovení ceny výrobku či služby je, zda-li se jedná o nový produkt, či produkt, který se nachází v určité části svého životního cyklu (fázi uvedení na trh, růstu, zralosti anebo úpadku). Při strategii stanovení ceny firmy často vycházejí z více stanovených cílů. Vše musí být v souladu se strategickým plánováním. Hlavními cíli podniku mohou být [21]:

1. Zisk
2. Maximalizace zisku
3. Tržní podíl
4. Růst objemu prodeje
5. návratnost investic
6. Špičková kvalita výrobku
7. Další neuvedené cíle

Pro stanovení ceny může společnost využít některé z následujících metod stanovení ceny:

#### **Nákladově orientovaná metoda**

Nákladově orientovaná metoda byla a je často užívaná metoda. Je úzce spojena s cílem dosahování určité míry zisku, resp. s kvalitou výrobku. Při jejím používání stanoví společnost průměrnou míru zisku (přirážku), kterou přičte k nákladům na výrobu [21]. Tato metoda je ve velké míře využívána při stanovování cen zboží, nikoliv služeb.

### **Metoda orientovaná na konkurenci**

Metoda, která se orientuje na ceny počítané konkurencí, je zřejmě nejjednodušší metodou stanovení ceny výrobku. Vychází z předpokladu, že podnik stanovuje ceny vyšší, nižší, většinou však **stejně** jako konkurence. Používá se v případech, kdy jde firmě o zachování status quo na trhu a o udržení svého tržního podílu. Pokud chce společnost uplatnit metodu stanovení ceny orientovanou na konkurenci, musí vyhodnotit, do jaké míry je její produkt (tedy zboží či služba) podobný konkurenčnímu, resp. jaké jsou jeho odlišnosti. Jedná-li se o naprosto odlišný produkt, může bez ohledu na konkurenční ceny stanovit jeho cenu například dle vnímané hodnoty zákazníkem. Je-li však produkt funkčně podobný nebo stejný, potom se jeví rozumné přijmout ceny počítané konkurencí. Výhodou takového stanovení ceny je jeho jednoduchost. Dále pak skutečnost, že poskytuje do určité míry pohled zákazníka na produkt ve vztahu k obdobným produktům konkurenčním [21]. V případě podnikání v oblasti služeb je tato metoda velmi využívána právě z toho důvodu, že pro každou jednotlivou službu může být velmi těžké stanovit reálné náklady.

### **Metoda podle vnímání hodnoty zákazníkem**

Metoda stanovení cen hodnoty výrobku vnímané zákazníkem je relativně novějším způsobem určení ceny výrobku. Vychází z marketingové koncepce firmy. Zahrnuje ocenění výrobku nebo služby z pohledu zákazníka. Při stanovení ceny se nevychází z výrobních nákladů, ale pouze z toho, jakou hodnotu výrobek nebo služba má pro kupujícího. Hodnota se tedy stává základem stanovení ceny. Výhodou takto stanovené ceny je její reálnost. Odpovídá způsobu rozhodování kupujícího o nákupu. Nejlépe vyjadřuje jeho potřeby a přání [21].

### **Metoda orientovaná na poptávku**

Metoda stanovení ceny orientovaná na poptávku vychází z cenové elasticity poptávky a jejím cílem je opět maximalizace zisku. Vychází z ekonomické teorie nabídky a poptávky. Poptávka po zboží se dle zákona klesající poptávky mění v opačném směru než cena. Podle zákona platí, že jestliže cena vzroste, poptávka klesne. Klesá-li cena a zboží se stává levnějším, stává se rovněž přitažlivějším pro kupující [21].

### **Konkursní a smluvní cena**

Posledním způsobem stanovení ceny je konkursní a smluvní cena. V prvním případě může kupující (například městský úřad) vyhlásit konkurs na stavbu bazénu. Z nabídky

stavebních společností si potom v konkursním řízení vybírá tu, která je z hlediska stanovených kritérií nejlepší. Ve druhém případě se jedná rovněž o stanovení ceny, na které se kupující s prodávajícím dohodnou, může se například jednat o prodej uměleckého díla v aukci, prodej nemovitosti apod. Metoda poskytuje velmi pružný způsob stanovení ceny a je zaměřena na maximalizaci zisku [21].

## **Distribuce**

Distribuce jako součást marketingového mixu představuje umístění produktu na trhu, nebo na trzích. Zahrnuje soubor aktivit (postupů a operací), prostřednictvím kterých se produkt dostává postupně z místa vzniku do místa určení, kde bude spotřebován nebo užit [2]. Smyslem distribuce je tedy přemístit produkt od výrobce, kde si jej zákazník koupí. Subjekty, které tento pohyb zabezpečují, vytváří prodejní (distribuční) cesty [21]. Dle Kotlera by všechny společnosti měly horlivě zkoumat všechny možné alternativy distribučních kanálů pro své produkty. Čím více distribučních kanálů, tím hlouběji do nitra trhu se společnost dostane [11]. Nejjednodušší je tak zvaná **přímá cesta**. Zboží je prodáváno přímo konečnému zákazníkovi nebo může být dodáváno do maloobchodu. Pak se jedná o **cesty nepřímé** a distribuční cesta obsahuje zejména velkoobchodní článek. Jeho úkolem je zprostředkovávat prodej mezi výrobcem a maloobchodem, popřípadě dalšími podniky a institucemi, přičemž svým klientům poskytuje celou řadu služeb. Dalším členem distribuční cesty je potom maloobchod, který prodává výrobky konečnému spotřebiteli [21]. Distribuci však nelze chápat jako pouhý pohyb zboží ve fyzickém stavu, ale je třeba vidět i všechny nehmotné toky, které k distribučním operacím patří [2]. Dle Kotlera by všechny společnosti měly horlivě zkoumat všechny možné alternativy distribučních kanálů pro své produkty. Čím více distribučních kanálů, tím hlouběji do nitra trhu se společnost dostane [11].

**Distribuci služeb** výrazně ovlivňují nehmotnost, neoddělitelnost a neskladovatelnost služeb. Pro služby samé v této souvislosti je velice významná dosažitelnost místa, kde je služba poskytována, a frekvence poskytování [2]. Rozhodování o distribuci souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Souvisí s místní lokalizací neboli umístěním služby, s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby (např. zda letecká společnost prodává službu přímo nebo prostřednictvím cestovní agentury). Kromě toho služby více či méně souvisí s pohybem hmotných prvků tvořících součást služby [22].

Ovšem zabýváme-li se konkrétním umístěním služeb na trhu, potom v mnoha případech nelze hovořit ani o fyzické distribuci, ani o skladování nehmotných užitků. V řadě případů nelze aplikovat v tradičním slova smyslu ani místo poskytování služby (výroba), místo dodání služby (spotřeba) ani distribuční cestu. Tyto atributy zde jiný význam než u hmotných užitků. Tradiční distribuční cesta nemusí vůbec existovat, protože výroba a spotřeba služby probíhá současně. Poskytovatel je sám a ve stejném čase i přímým distributorem služby a poskytovatel a příjemce služby (zákazník) nemohou být separováni. Výběr místa závisí na vztahu poskytovatele a zákazníka – zda poskytovatel přijde k zákazníkovi nebo zákazník k poskytovateli anebo se poskytnutí služby uskutečňuje „na dálku“. V některých případech je místo poskytnutí služby předem dané, například kvůli přítomnosti technologie atd. Za některých okolností separace užití a poskytnutí služby potom přichází v úvahu. Zákazník navštíví poskytovatele, iniciuje provedení služby a termínuje její poskytnutí. Služba je provedena mimo lokalitu zákazníka, zákazník není vyžadován pro provedení služby, měl by být ale přítomen při dodání služby. Záleží i na hmotném výrobku, pokud souvisí s poskytnutou službou. Jestliže uvažuje v souvislosti se službami o distribučních cestách, pak velmi přijatelnou je v mnoha případech **přímá distribuční cesta**. V některých případech jsou užívány i **cesty nepřímé**, a to jak pomocí prostředníků, tak pomocí zprostředkovatelů. Ovšem současné technologie přinášejí do oblasti distribučních cest služeb mnoho nového a umožňují změny při umístění služby [2].

## **Marketingová komunikace**

Marketingovou komunikací jsou všechny typy komunikací, kterými se společnost snaží ovlivnit vědomosti a postoje zákazníka, týkající se produktů nebo služeb, jež společnost nabízí [4]. Marketingová koncepce podnikání vyžaduje od společností více, než jen vyrobit výrobek, stanovit cenu a dodat jej zákazníkovi. Společnost potřebuje informovat zákazníka o vzniku výrobku, jaké jsou jeho vlastnosti, cena, kde si jej může koupit atd. [21]. Každá organizace komunikuje. Vše, co podnik dělá a často i to, co nedělá (ale měl by dělat), vysílá určité zprávy do jeho okolí [20]. Společnost potřebuje zachytit signály od zákazníků a přenést tyto signály do svých vlastních plánů. Jestliže společnost nebude dodávat, co je zákazník ochoten koupit, budou tržby klesat a společnost bude riskovat bankrot. [4].

**Cílem marketingové komunikace** je sice primárně zvyšování informovanosti spotřebitelů o nabídce, ale její úkol je podstatně širší. Má totiž možnost zvýraznit některé objektivně existující vlastnosti produktu, přesvědčit zákazníky k přijetí výrobku, služby či ideje a upevňovat trvalé vztahy se zákazníky a další veřejností [2]. Jednou z hlavních konkurenčních strategií je odlišení výrobků (diferenciace). Odlišení nemusí být jen na úrovni produktu či služby jako takové, ale i na úrovni doprovodných služeb (záruky, leasing, pojištění) a dokonce i na úrovni marketingové komunikace (Renault – auta s rytmem života, BMW – Radost z jízdy) tedy čistě emocionální. Odlišení musí být však provedeno tak, aby je cílová skupina vnímala a navíc pozitivně [4]. K uskutečnění cílů marketingové komunikace může podnik využít jedné nebo více forem stimulace, reklamy, podpory prodeje, publicity nebo osobního prodeje. Každá z forem má specifické vlastnosti, které ji předurčují ke komunikaci určitého druhu sdělení vybranému okruhu zákazníků [21]. Dále existují dvě základní formy komunikace: osobní a neosobní (masová). Každá z nich má své přednosti i nevýhody, které je nutno respektovat při přípravě a realizaci strategie komunikačního mixu [2].

## **Lidé**

Při poskytování služeb dochází ve větší či menší míře ke kontaktům zákazníka s poskytovatelem služby – zaměstnanci. Z tohoto důvodu se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Vzhledem k tomu, že zákazník je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu i on. Společnost by se měla zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování svých zaměstnanců. Také by měla být stanovena určitá pravidla pro chování zákazníků. Obě tato hlediska jsou důležitá pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci [22].

## **Materiální prostředí**

Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nedokáže posoudit dostatečně službu dříve, než ji spotřebuje. To je riziko nákupu služeb. Materiální prostředí je svým způsobem důkazem vlastností služby. Může mít mnoho forem – od vlastní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, po např. brožuru vysvětlující různé typy pojištění nabízených pojišťovacími společnostmi nebo nabídku předplatného v divadle. Důkazem o kvalitě služby může být i oblečení zaměstnanců, mnohdy typické pro síť organizací poskytujících služby, letecké společnosti, hotely [22].

## Procesy

Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Lidé, kteří musejí čekat hodiny na vyřízení žádosti, jistě nejsou spokojeni s poskytovanou službou. Pokud nejsou žadatelé o pojištění dobře vysvětleny výhody celého produktu, jejich srovnání s konkurenčními produkty, pokud mu není poskytnuta pomoc při vyplňování formuláře, není celý proces poskytování služby dobře zvládnut a zákazník odchází nespokojen. Totéž platí o zbytečném čekání u lékaře, v restauraci apod. Z těchto důvodů je nutno provádět analýzy procesů poskytování služby, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně (zejména u složitých procesů) zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají [22].

### 3.1.3. Marketing služeb

Není vždy lehké stanovit hranici mezi službami a zbožím. Je důležité umět tuto hranici určit právě proto, že marketing služeb by měl být vnímán jinak, než je marketing zboží. Skutečná služba je pravděpodobně masáž nebo psychoterapie, skutečné zboží je například prášek na prádlo nebo chléb. Ale mnoho zboží se prodává s doplňkovými službami. Koupíte si obchodní navštívenku poté, co se vám dostalo rady ohledně typu navštívenky. Nebo si koupíte službu s doplňkovým zbožím: restaurace vám nabídne pohostinnost, ale také chutný řízek [4]. Dle Vašítkové je základní rozdíl mezi marketingem zboží a služeb spočívá v tom, že zboží se vyrábí, kdežto služby se provádějí [22].

Rozdílnosti, které je třeba uvažovat při provádění marketingových operací [21]:

- **v rámci hmotných užitků**
  - zboží je standardizované,
  - přítomno v regálech obchodů nebo skladů,
  - vyrobeno bez účasti zákazníka,
  - po nákupu (po zaplacení) se stává vlastnictvím zákazníka, který zboží dostane, odnese si je domů, je jeho vlastníkem,
  - zboží je připraveno okamžitě uspokojovat potřeby zákazníků,

- **v rámci nehmotných užitků**

- zákazník nezná výsledek předem, může si udělat určitou představu, např. na základě svědectví další osoby nebo na základě určitého způsobu „zhmotnění nehmotného“, ovšem neurčitost výsledku trvá,
- nemá zaručenou vždy stejnou kvalitu poskytované služby, její možná proměnlivost vyplývá ze závislosti na tom, kdo, kdy a kde ji poskytuje,
- je jedním ze dvou subjektů, které jsou při poskytování služby účastny a jejich spojení je mnohem těsnější než v rámci výroby hmotných produktů, zákazník ve velkém počtu případů participuje na výrobě služby,
- zákazník si nemůže koupit službu ze skladu, protože je pomíjivá a nelze ji skladovat,
- pro zákazníka koupě služby neznamena „úplný vlastnický vztah“, jako je tomu u výrobku,
- zákazník bývá uspokojen v průběhu určitého časového období.

Marketing služeb je vývojovým stupněm v marketingové filozofii, která se stejně jako ostatní sféry lidského poznání mění a vyvíjí. A stejně tak jako marketing zaměřený na hmotný užitek je procesem zabývajícím se zjišťováním požadavků zákazníků, jejich předvídáním, vnímáním, porozuměním a uspokojováním. Marketing služeb vychází z potřeb a požadavků trhu a je na trh zaměřen. Je procesem, který sladuje podnikové marketingové zdroje s potřebami trhu. Začíná se ale rozvíjet a uplatňovat v závislosti na rozvoji sféry služeb, k němuž ve značném měřítku dochází až ve druhé polovině dvacátého století (v USA o něco dříve). Tím je vysvětlen i časový posun vzniku a rozvoje marketingové filozofie v oblasti služeb. Poptávka po službách roste a podílí se na tom zejména vyšší životní úroveň a změny v životním stylu společnosti. Větší složitost a rozsah podnikatelských transakcí i globalizace kladou vyšší nároky na služby, zvyšují potřebu celé řady služeb. Služby se postupně stávají dominantní oblastí v ekonomikách zemí [2]. Růst sektoru služeb byl pravděpodobně jedním z nejvýraznějších rysů společnosti v posledních dekádách minulého století. Tomuto vývoji odpovídal i rozvoj marketingu služeb [22]. Prvky komunikačního mixu jsou užívány v oblasti marketingu služeb komplexně. Výběr závisí na konkrétních podmínkách a situaci v momentě potřeby příslušné služby. Marketing klade v oblasti služeb výrazný důraz na osobní prodej. Firmy poskytující služby v České republice stále ještě nevyužívají marketing pro tuto oblast



v takové míře jako pro oblast hmotných výrobků. Mnohé z těchto společností jsou malé a nevidí potřebu marketingové podpory pro služby [2].

Pro to, aby se společnost prosadila a byla úspěšná na trhu, na kterém působí, je nutné vědět jaká je její marketingová orientace. Marketingová orientace zahrnuje 3 složky [9]:

- **orientace na zákazníka** znamená, že společnost zná velmi dobře své cílové zákazníky. Toto poznání jí umožňuje poskytovat jim co nejvyšší hodnotu. Činí tak snížením nákladů, které je zákazník nucen vynaložit na získání produktu, a zvyšováním hodnoty (výhody) obsažené v produktu. Společnost musí vědět, jakou hodnotu bude zákazník vyžadovat nejen v současnosti, ale i v budoucnosti,
- **orientace na konkurenci** znamená, že společnost zná svou konkurenci. Dokáže rozpoznat krátkodobou sílu i slabost konkurenčních společností a snaží se pochopit možnosti a strategii stávající a potenciální konkurence i z dlouhodobého hlediska,
- **koordinace mezi různými funkcemi organizace** znamená, že společnost dokáže využívat všechny své zdroje s cílem vytvářet vysokou hodnotu pro zákazníky. Zodpovědnost za vytváření hodnoty pro zákazníky nemají jen pracovníci marketingového oddělení, ale i pracovníci v ostatních funkcích. Proto je nutná spolupráce a integrace materiálních a lidských zdrojů (jinými slovy všech funkcí podniku) a jejich přizpůsobení k uspokojování potřeb zákazníků.

### 3.2. Řízení kvality služeb

Kvalita služeb je jednou z klíčových otázek marketingového řízení služeb. Význam kvality služeb neustále roste s rostoucími nároky spotřebitelů. Právě kvalita služeb podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím ovlivňuje i ziskovost společností, které služby poskytují. Kvalita je při nehmotnosti služby a její heterogenitě zároveň faktorem, který představuje významnou konkurenční výhodu určité služby a odlišuje ji tak od produktu konkurence. Mnoho analýz kvality služeb se snažilo rozlišit mezi objektivními ukazateli kvality a hodnocením, které je založeno na spíše subjektivním vnímání kvality zákazníkem. Dvě základní složky kvality jsou definovány, jedná se technickou a funkční kvalitu [22].

### Technická kvalita služeb

Technická kvalita se vztahuje k relativně měřitelným prvkům služby, které zákazník získává v průběhu své interakce s poskytovatelem služby. Může to být stav automobilu po opravě, čistota oděvů z čistírny nebo vzhled účesu od kadeřníka. Je to vlastně snazší, ale i zde mohou její úroveň objektivně posoudit mnohdy pouze odborníci (opravy technických zařízení) nebo se může tato kvalita služby posuzovat až po uplynutí určitého časového období [22].

### Funkční kvalita služeb

Technická kvalita není jediný prvek kvality služeb. Zákazníci se zajímají také o to, jakým způsobem je jim služba poskytnuta, tedy o tzv. funkční kvalitu služby. Vnímání funkční kvality je subjektivnější. Ovlivňuje ji chování zaměstnanců organizace, prostředí, ve kterém je služba poskytována, délka reakční doby apod. Podobně jako očekávání zákazníků je také způsob vnímání téže služby odlišný u různých zákazníků, ale i u téhož zákazníka v jiném časovém období [22].

Kvalita služeb firmy je testována při každé interakci se zákazníkem. Pokud jsou zaměstnanci znudění, nedokážou odpovědět na jednoduché otázky nebo se věnují jeden druhému, zatímco zákazníci čekají, ti si příště další nákupy u společnosti rozmyslí [13]. Kvalita není jen souhrn technických parametrů. Kvalitu vnímá zákazník jako plný soulad mezi službou, kterou očekává, že dostane, a tou, kterou skutečně dostal [19]. Je to velice problematická kategorie, zejména z hlediska poskytovatele. Kvalita služby je relativní kategorií, nemůže být v převážné většině případů zcela objektivně určena a na tomto základě kontrolována, jako je tomu u hmotných užitků koupených zákazníkem. Výsledek poskytování služby a jeho kvalita jsou často velmi těžko definovatelné – nejdříve musí proběhnout proces poskytnutí služby, aby bylo možné charakterizovat výsledek. V některých případech ani po skončení vlastního poskytnutí služby v podstatě celkový výsledek není znám. V těchto případech se nabízí možnost sledovat, jak je služba poskytována. Hlavním důvodem jsou pochopitelně charakteristiky služeb, především nehmotnost a neoddělitelnost, hrající při hodnocení stěžejní roli. Náprava selhání služby a poskytnutí záruk je u služeb podstatně složitější (někdy i neproveditelné) než u hmotného výrobku [2]. Mezi hodnotící kritéria, jak je vnímána kvalita služeb, se řadí například

dostupnost služby a její důvěryhodnost, spolehlivost dané služby, dále pak komunikace se zákazníky a znalost jejich potřeb atd.

Existují **tři základní momenty** a řada faktorů při poskytování služeb, které výrazně poznamenávají uspokojení zákazníka a které musí marketing podchytit a ovlivnit.

Jedná se o tyto tři momenty [2].

1. *První setkání se službou* – první dojem a vstupní zkušenost mnohdy značně ovlivní pozdější hodnocení služby. Úsudky vzniklé v prvních okamžicích poskytování služby se většinou velmi silně promítnou v mysli zákazníka a jen velmi obtížně se mění.
2. *Faktický proces poskytování služby* – dobrý první dojem velmi posílí vstřícný personál, příznivé okolnosti vlastního poskytování a výrazně dobře se vyvíjející poskytovaná služba. Kombinace vhodného vstupního dojmu a bez pochybností probíhající proces poskytování je zárukou zákaznické spokojenosti.
3. *Finální vnímání poskytované služby* – dobrý závěr poskytování služby může kladně přispět k celkovému hodnocení a přijetí služby v případech, že zákazník váhal nebo měl určité pochybnosti. Ovšem spoléhat pouze na závěrečný dojem bez dobrých výsledků z prvních dvou etap se nemusí setkat s kladným výsledkem.

Řízení služeb a marketing služeb bude vzhledem k podstatě služeb i nadále přinášet ve všech ekonomikách řadu speciálních otázek. Zároveň mnohé podniky poskytující služby budou uplatňovat nové, úspěšné modely řízení, a to i řízení marketingu [2].

### **3.2.1. Měření kvality služeb**

Tuto kapitolu ve své knize Marketing souhrnně popisuje autorka Jana Boučková a kolektiv, jejíž významné části jsou uvedeny.

**Měření kvality služeb** nelze provádět shodně s měřením kvality hmotných užitků. Základem pro končené hodnocení u podniku služeb bude vždy zákaznické očekávání a přijetí služby. Měřit spokojenost zákazníka lze zejména:

- dotazováním zákazníků,
- vyhodnocováním reklamací, stížností i dotazů zákazníků,
- posuzováním výsledků marketingových studií prováděných v nejdůležitějších tržních oblastech [2].

Kvalita služeb, jak již bylo konstatováno, je z velké části subjektivní. A proto transformovat nabízené služby do norem kvality je velmi složité, normy jsou značně obtížně definovatelné. Pokud společnost zvolí tento způsob a pokud je možný, potom normy musí umožnit měřitelnost, musí být respektované celou firmou, musí vycházet z potřeb zákazníka a být z jeho pohledu vyjádřeny. Například obecnou normou, kterou mohou použít aerolinie, lze vyjádřit následovně: cestující budou mít svá zavazadla do 15 minut po přiletu letadla [2].

Jestliže zákazník nevyjádří spokojenost, nebo nespokojenost sám, je rozumné se ho dotázat na názor a mínění, nejlépe pravidelně, a na základě odpovědí potom měřit jeho spokojenost. Dobře formulované a seskupené otázky budou obsahovat různé aspekty kvality, které lze označit pro šetřné podmínky za důležité. Výsledky dotazování je nezbytné hodnotit nejen samy o sobě, ale především porovnáváním (např. s výsledky konkurentů). Závěr šetření je třeba vyjádřit v přijatelných konkrétních opatřeních [2].

Konkrétní dotazování může probíhat:

- na základě otázek, kde odpověď bude možné šetřit kvantitativními ukazateli (pro konkrétní službu bude uveden seznam atributů významných pro zákaznickou spokojenost spolu s měřicí jednotkou),
- na základě otázek, kde kvantitativní ukazatele nelze využít a kde je třeba vytvořit určitou stupnici pro způsoby měření očekávání zákazníka (vybrat příslušné atributy charakterizující očekávání zákazníka a připojit k nim stupnici, která bude schopna tyto atributy měřit) [2].

Metoda dotazování pro provádění průzkumu není jediným možným způsobem zjišťujícím spokojenost zákazníka. Dále to jsou reklamace, stížnosti, dopisy obsahující názory i připomínky zákazníků a jejich analýza. Tyto se mohou týkat poznámek a upozornění, které žádný výzkum nezaznamená. Stanou se tak velmi cenným zdrojem pro vnímavé manažery, i když se nedají pravděpodobně dobře statisticky zpracovat. Neměly by se ani ztratit, ani být opomenuty a odpovědi by měly nalézt své adresáty nejpozději do tří týdnů po obdržení. Rovněž výsledky prováděných marketingových výzkumů v nejdůležitějších tržních oblastech, kde jsou služby poskytovány, jsou zdrojem

informativních dat. V neposlední řadě slouží pro posuzování spokojenosti zákazníků také sledování opakovaných nákupů služeb a počet věrných zákazníků (vzestup, pokles) [2].

Pro hodnocení služeb v konkrétní organizaci je vhodné sledovat nejen externí dimenze vnímání služeb (což je především zákaznická odezva), ale i vnitřní atmosféru podniku vzhledem k požadavkům trhu a interní postoje poskytovatele a jeho personálu k zákazníkům. Rovněž porovnání zákaznického vnímání služby s představou poskytovatele a jeho zaměstnanců může být jedním ze zdrojů řešení problémů při poskytování služeb [2].

### 3.2.2. Hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka

Kritéria, která zákazník obvykle používá při hodnocení kvality služeb, lze sloučit do pěti širších pojmů:

- **hmotné prvky** – technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a píssemností, standardní zpracování hmotného produktu, který je součástí dodávky služby, například porce jídla v restauraci,
- **spolehlivost** - přesnost výkonu služby, naplnění užítku spojeného s poskytnutím služby, dostupnost služby,
- **schopnost reakce** – schopnost a pohotovost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost a snaha, adaptabilita,
- **jistota** – schopnosti a znalosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost procesu poskytnutí služby,
- **empatie, pochopení** – vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace [22].

Mezi metody hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka patří například průzkumy kvality služeb, metoda SERVQUAL či technika kritických případů. Nejčastější formou průzkumu je dotazování, u některých služeb lze využít i pozorování. **Metoda SERVQUAL** patří mezi nejvíce propracovanou metodu hodnocení kvality služeb a umožňuje hodnotit různé prvky kvality. Zákazník je dotázán, aby na příslušné škále, například od 1 do 10, před poskytnutím služby uvedl, jakou úroveň příslušné vlastnosti služby očekává a v jaké úrovni mu ve skutečnosti byla služba poskytnuta. Vlastnosti je možné vážit dle významu, jaký jim zákazník přiřkládá. **Technika kritických případů**

slouží k identifikaci vzniku zdroje uspokojení nebo neuspokojení zákazníků poskytovaných služeb. Metoda je založena na shromažďování přímých rozhovorů se zákazníky služeb, kteří popisovali ty situace při realizaci služby, které jim obzvláště utkvěly v paměti. Dalším krokem je analýza těchto situací a jejich klasifikace. Pro zařazení situace coby kritické, je nutné splnění předem daných podmínek. Výsledky této metody umožňují efektivní řízení kvality služeb firmy využitím vhodných nástrojů marketingového mixu [22].

### **3.2.3. Hodnocení kvality služeb z pohledu organizace**

#### **Fingovaný nákup**

Tato metoda, označovaná také jako *mystery shopping*, je zvláštním způsobem výzkumu kvality poskytované služby prostřednictvím nezávislých osob, které provádějí fingovaný nákup služby. Tyto pověřené osoby (například pracovníci výzkumných agentur) sledují chování prodejců, ověřují jejich odbornost, vzhled a průběh poskytování služby. Hodnotí se i materiální prvky (vzhled provozovny, fyzická dostupnost a jiné). Výzkum může sloužit i k ověření chování personálu v netypických situacích, které jsou uměle vyvolány. Tato metoda marketingového výzkumu může být použita i k ověření a porovnání kvality poskytovaných služeb konkurenčními společnostmi [22]. Tato metoda je blíže popsána v kapitole 3.5. této diplomové práce.

#### **Assessment Centre (AC)**

Metoda Assessment Centre využívá různé skupiny metod. Především jsou to skupinové modelové situace, individuální situace a psychodiagnostické metody. Metodu dále charakterizuje „více očí“, které jsou dány počtem pozorovatelů – hodnotitelů. Jejich vyšší počet zabezpečuje mnohostranné hodnocení. Metodu AC lze tedy charakterizovat jako multisituační zkoušku s mnohostranným hodnocením. V rámci AC v současnosti dochází k proměně psychodiagnostiky, která vychází vstříc situacionalistické povaze AC. Psychodiagnostika stále častěji probíhá před AC po internetu a je nezávisle vyhodnocována. Obvykle AC trvá 1 den. Vstupem je podrobná zpráva o úrovni kompetencí, které jsou zapracovány do modelu [8].

## Audit

K hodnocení kvality poskytovaných služeb lze využít i audit. Tento může být prováděn formou interního auditu – hodnotitelem zpravidla bývají pracovníci, kteří nejsou zapojeni do prověřované oblasti činnosti organizace, aby mohli poskytnout nezávislý názor na konkrétní činnost organizace. Interní audit je nástrojem posuzování úrovně shody systému řízení organizace s určenými kritérii. Efektivně se takto dají zjistit problémy, rizika či neshody s plněním kritérií, například podle ISO<sup>1</sup> norem. Auditem se dá monitorovat i pokrok, kterého organizace dosáhla od minulého auditu po realizaci nápravných či preventivních opatření ke zvýšení úrovně kvality [22].

## Samohodnocení

Samohodnocení firmy je komplexní a systematické přezkoumávání činností firmy a její výkonnosti. Základem je sebehodnocení, které pomáhá firmě identifikovat její silné a slabé stránky a také získat přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti daného subjektu. Samohodnocení pomůže stanovit priority, plánovat a zavádět zlepšení nebo inovace na zvýšení výkonnosti a kvality poskytovaných služeb. Například ve veřejné správě se rozšiřuje metoda tzv. „sebehodnocení“ pracovníků podle modelu CAF<sup>2</sup>, což je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen speciálně pro podmínky organizací veřejného sektoru. Podstatou modelu CAF je systém devíti hlavních kritérií činnosti instituce. Kritéria jsou rozdělena do dvou skupin. První skupinu tvoří kritéria pro předpoklady a podmínky činnosti a druhou skupinu tvoří kritéria zaměřená na dosažené výsledky [22]. Váhy jednotlivých kritérií jsou uvedeny v Tabulce č. 2.

**Tabulka č. 2: Kritéria modelu CAF**

<b>Předpoklady a podmínky činnosti</b>	<b>Dosažené výsledky</b>
vedení a řízení (10%)	zákazníci/klienti – výsledky (20%)
strategie a plánování (8%)	zaměstnanci – výsledky (9%)
management lidských zdrojů (9%)	společnost – výsledky (6%)
partnerství a zdroje (9%)	klíčové výsledky činností a výkonnosti (15%)
management procesů a změn (14%).	

Zdroj: *upraveno autorem dle* [2]

<sup>1</sup> ISO - International Organization of Standardization – Mezinárodní organizace pro normalizaci

<sup>2</sup> CAF – Common Assessment Framework – Rámec společného vyhodnocení

Jednotlivá kritéria představují ucelenou oblast činností, která se podrobně posuzuje skupinou sub kritérií, kterých je celkově téměř 200. Jednotlivá kritéria se dále hodnotí podle bodové škály vzestupně podle kvality poskytovaných služeb nula (0) až pět (5) [22].

### **Metoda benchmarking**

Překlad slova „benchmark“ je „standard“, nebo ještě lépe „porovnávací ukazatel“, a právě metoda benchmarking má za úkol porovnávat stanovené ukazatele. Podobně jako u prověřování spolehlivosti obchodních partnerů je to činnost, která by se ze své podstaty měla provádět nikoli jednorázově, ale průběžně. Jedině tak totiž naplní svůj cíl – tedy dosáhnout lepších výkonů a úspěchů ve vlastní organizaci [23]. Více o této metodě pojednává kapitola č. 3.4. této diplomové práce.

### **3.2.4. Stanovení standardů kvality**

Stanovení standardů kvality je velmi obtížné. Vašítková uvádí několik způsobů pro jejich stanovení [22]:

- **Standardy vycházející z obchodních podmínek** – v odvětví cestovního ruchu mohou být podmínkami a náležitostmi, které jsou smluvně zajištěny a zahrnuty v ceně. Může to být označení hotelu hvězdičkami. Tyto podmínky lze považovat za stanovení minimálního standardu kvality služby.
- **Firmy stanoví základní normy chování zaměstnanců a předpisy provádění služby, včetně způsobu vyřizování stížností.** Podkladem k tomu mohou být výsledky metody mystery shopping. Tyto normy a předpisy by měly být zveřejněny a mohou sloužit pro informaci zákazníkům, ale zejména jako vnitřní organizační řád pro zaměstnance.
- **U specifických služeb stanoví organizace určité garance,** které by neměly být překročeny, například termín dodání balíku expresní službou nebo garantovaná úroveň služeb.
- Pokud je provozovatel služby členem některé profesní asociace (reklamních agentur, přímého marketingu, zubních lékařů), mohou **minimální standardy kvality stanovit tyto asociace.** Jejich nedodržení může být sankcionováno a postihem může být i vyloučení z asociace.



- V současnosti je za všeobecné kritérium kvality služeb považováno **zavedení mezinárodních norem kvality ISO**. Jednou z častých norem je ISO 9004: 2009 Řízení trvalého úspěchu organizace – přístup na základě managementu kvality, která poskytuje širší pohled na management kvality než norma ISO 9001 (Management kvality). Tuto normu lze využít v jakékoli organizaci, bez ohledu na její velikost druh nebo činnost. Získáním certifikátu o splnění požadovaných podmínek dané ISO normy 9001 (9004) nebo ISO 14001, které jsou mezinárodními ukazateli kvality, pak organizace výrazně zvýší svou konkurenceschopnost na daném trhu.
- V převážně monopolním **prostředí veřejných služeb jsou standardy kvality zaváděny zvenčí, nadřízeným úřadem**. Kvalita poskytování veřejných služeb je nejen prověřována, zda odpovídá standardům, ale může být i oceňována [22].

### **3.2.5. Chování zákazníka**

Filipová uvádí dva postřehy:

#### **1. „Nejlepší“ zákazník je zákazník současný**

Důvodem je, že obě strany se už znají. Zákazník nemusí překonávat bariéru nedůvěry vůči neznámému prodejci a umí si představit, jaké služby mu můžete nabídnout a poskytnout. Prodejce má zase zákazníka otestovaného a ví, jaké jsou jeho potřeby a jaký přístup zvolit, aby se povedlo obchod s úspěchem uzavřít [5].

#### **2. Prodejce zastíní konkurenci**

I v případě, že si zákazník nic nekoupil nebo že uzavřel transakci s konkurencí, neměl by ho prodejce vyškrtnout ze svého seznamu potenciálních zákazníků. Bude-li se takovému zákazníkovi připomínat vhodným způsobem, je dost pravděpodobné, že se na něj zákazník obrátí při příští koupi nebo ho doporučí svým známým. Mimo jiné proto, že ocení, jakou důležitost přikládá prodejce vztahům se svými zákazníky. A také proto, že prodejce svou aktivitou zastíní v mysli zákazníka konkurenci. Propracovaný systém péče o zákazníky jako součást budování dlouhodobých vztahů se tak může stát významnou konkurenční výhodou prodejce [5].

Chování kupujících na trhu je složitým procesem. Motivy a chování lidí při procesu koupě jsou často komplikované, nepředvídatelné a iracionální. Společná u všech kupujících je

skutečnost, že jejich jednání je cílově zaměřeno. Tj. lidé chtějí prostřednictvím procesu koupě získat určité zboží nebo službu, která uspokojí její potřeby a přání. Úkolem prodejce je zjistit potřeby a přání u jednotlivých osob a pokusit se je uspokojit [21]. Právě v odhadu očekávání zákazníka se dodavatelé často hluboce mýlí a přisuzují důležitost jiným faktorům, než by měli. Správný odhad očekávání umožňuje realizovat dodávku právě podle očekávání zákazníka, nebo dokonce ještě lépe. To jediné vede k jeho uspokojení [19]. Kvalitu zboží v konečné fázi určuje vždy zákazník, je definována ve vztahu k zákazníkovi a je limitována zákaznickým očekáváním. Hodnocena je na základě vnímání zákazníkem - jak služba splnila jeho požadavky, zda přinesla užitek, který očekával. Proto je pro marketing služeb podstatné pochopit a porozumět zákaznickým potřebám ještě ve větší míře než u hmotných výrobků. Pro dosažení plného porozumění pro zákaznické potřeby je nezbytný pohled na poskytované služby očima zákazníka (schopnost vcítit se do situace zákazníka) a stejné hledisko je třeba uplatnit také pro způsob poskytování služby i vlastní proces poskytování [2].

Je tedy patrné, že každý zákazník má při nákupu služby či zboží určitá očekávání. Tato očekávání probíhají v několika úrovních:

### **1. Očekávání plnění smlouvy**

Zákazník očekává, že získá produkt (zboží či službu), za který zaplatil. Tato očekávání vyjadřuje plnění právních závazků vycházejících ze smlouvy. Např. při objednání kávy v restauraci zákazník očekává, že dostane kávu; při zakoupení letenky zákazník očekává, že ho letecká společnost dopraví na určené místo podle smlouvy – tzn. letenky [4].

### **2. Očekávání plnění ostatních povinností**

Společně s plněním smlouvy má zákazník dále nevyjádřená očekávání. Tato očekávání nejsou uvedena ve smlouvě, ale zákazník automaticky očekává, že budou plněna. Pokud není těmto očekáváním vyhověno, není zákazník spokojen. Např. k objednané kávě zákazník očekává, že dostane cukr; při zakoupení letenky zákazník očekává, že dostane v letadle oběd [4].

### **3. Očekávání „něčeho“ navíc**

Zákaznickovu spokojenost může výrazně ovlivnit, poskytne-li mu společnost „něco navíc“. Vyhovění těmto očekáváním zákazníka je to, co odlišuje společnost na trhu

od konkurenčních společností. Zákazník často službu „navíc“ ani neočekává, ale při svém dalším rozhodování o nákupu se může rozhodovat právě na základě této přidané hodnoty. Tyto služby „navíc“ obvykle nejsou náročné ani na čas ani na finance a pomáhají vytvořit lepší vztah se zákazníkem. Službou „navíc“ může být například sušenka obdržená k objednané kávě [4].

#### **4. Důležitost služeb „navíc“**

- **Rozlišení** – Poskytování služeb „navíc“ odlišuje společnost na trhu od jiných společností, což pravděpodobně přivede zákazníky právě do této společnosti [4].
- **Řetězová reakce** – Zákazník, se kterým poskytovatel služeb ochotně jedná, má dobrý pocit z jednání a z této společnosti a bude společnost doporučovat přátelům, známým a kolegům. Tak pracuje jako bezplatná inzerce [4].
- **Zvýšená důvěryhodnost** – Jestliže společnost učiní chybu, bude zákazník, se kterým se jednalo ochotně, méně nakloněn k podání stížnosti než zákazník, jemuž se takové jednání nedostalo [4].
- **Tlak správným směrem** - Jestliže zákazníci váhají, zda použít daných služeb, pomohou jim právě služby navíc rozhodnout se k nákupům právě v dané společnosti [4].
- **Pracovní uspokojení** – To, že na zákazníka příznivě působí ochotné jednání, zpříjemní práci i samotnému poskytovateli a přinese větší uspokojení samotných zaměstnanců [4].

#### **Výzkum účastníků trhu**

Poznání zákazníků je nejdůležitější oblastí marketingového výzkumu, protože právě zákazníci nabízejí firmám nové příležitosti a možnosti. Předmětem výzkumu ve společnostech proto může být znalost zákazníka, chování zákazníka a spokojenost zákazníka. Právě parametr spokojenost zákazníka nabývá v současné době stále na významu a stává se rozhodujícím faktorem úspěšnosti organizace. Podstata spokojenosti spočívá v představě zákazníka o charakteristice služby a následné konfrontaci s využitím skutečně poskytnuté služby [22].

Spokojenost zákazníka je kategorie vyjadřující celkovou úroveň a kvalitu vzájemných vztahů (interakci) mezi obchodními partnery. Z tohoto úhlu pohledu je hodnocená míra uspokojování trhem generovaných potřeb zákazníků, a tedy jejich spokojenost s nabídkou

výrobků a služeb, jejich užitnými parametry a kvalitou [1]. Maximální míra spokojenosti je předpokladem dlouhodobého, stabilního a pozitivního vztahu zákazníka k firmě. Faktory tohoto vztahu jsou atraktivita produktů, jejich technická úroveň, nezastupitelnost a cena. Spokojenost zákazníka kromě toho dále ovlivňuje úroveň prodeje a servisu. Všechny tyto ukazatele z dlouhodobého hlediska vytváří pomocí reklamy u zákaznického portfolia pozitivní obraz o firmě, o značce a buduje image firmy. Vysoká míra zákaznické satisfakce a pozitivní zkušenost zákazníka s firmou, či značkou, vysoká image firmy i výrobků posiluje loajalitu zákazníka (*customer loyalty*). Loajalita stabilizuje zákaznické portfolio, toto ovlivňuje celkový zákaznický potenciál, který má vliv na objem prodeje, dále na tržní podíl firmy, celkovou výši tržeb, má dopad do finančních výsledků a nakonec zásadním způsobem ovlivňuje naplnění základních cílů podniku. Řízení této stránky podnikové činnosti vyžaduje cílevědomý, systematický, sofistikovaný přístup ze strany managementu na všech stupních řízení. Druhou stránkou věci je skutečnost, že veškeré firemní aktivity spojené s péčí o zákazníky jsou náročné na finanční zdroje a z hlediska intenzity náročné také na čas. Je zbytečné konstatovat, že špatně realizovaná strategie a politika v této oblasti má za následek růst neefektivně vynaložených nákladů, často jako důsledek finanční ztrátu, mnohdy také ztrátu pozice na trhu a též nesplnění základních cílů [16]. Spokojenost zákazníka patří do skupiny nehmotných zdrojů rozhodujících pro úspěšnost firmy. Teoreticky vychází spokojenost zákazníka z teorie rozporu; spočívá ve stanovení představy zákazníka o charakteristikách výrobku (služby) a následné konfrontaci s charakteristikami výrobku po jeho nákupu. Jestliže zkušenost předčila očekávání, zákazník je spokojen, pokud zkušenost nedosáhla očekávání, zákazník je nespokojen. Nezanedbatelný je vliv času, resp. opakovaná spokojenost či nespokojenost. Měření spokojenosti zákazníka se provádí pomocí indexu spokojenosti zákazníka [7].

#### **Když je zákazník nespokojený [15]**

- V případě velmi spokojených zákazníků je o 300% vyšší pravděpodobnost, že si dodatečně objednájí, než u zákazníků, kteří jsou jen spokojeni.
- Velmi spokojení zákazníci dělají téměř bez výjimky reklamu vaší firmě.
- I z rozčilených zákazníků jich 95% zůstane věrných firmě, jestliže je jejich problém vyřešen do pěti dnů.
- 75% zákazníků, kteří odejdou ke konkurenci, si stěžují na nedostatečný servis.

### **3.3. Marketingový výzkum**

Ke správnému rozhodnutí potřebuje management podniku dostatek přesných informací. Částí marketingu zabývající se získáváním těchto informací je marketingový výzkum. Představuje systematické shromažďování a analýzu informací týkajících se marketingu. Proto, aby byl výzkum efektivní, je nutné přesně definovat, jaký druh informací je potřebný získat. Zdroj těchto informací, postupy jejich získání a analýzy musí být přesně určeny. V řadě společností dochází ke vzniku marketingového informačního systému. V něm jsou potřebné informace systematicky a soustavně shromažďovány a zpracovávány. Existuje pak možnost jejich průběžného využívání při řízení marketingu [21]. Marketingový výzkum poskytuje empirické informace o situaci na trhu. Tyto informace vypovídají o zákaznících a též o konkurentech společnosti. Tyto informace jsou získány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů, které respektují specifika složité sociálně-ekonomické reality [6]. V knize Tulla a Hawkinse je marketingový výzkum definován následovně [22]: „*Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.*“ Marketingový výzkum lze chápat jako spojení firmy poskytující služby s trhem prostřednictvím informací. Informace jsou systematicky získávány, analyzovány a jejich interpretace slouží jak pro řízení marketingových činností firmy, tak pro řízení firmy samotné [22]. Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům [17]. Marketingový výzkum využívá dva typy výzkumu – kvalitativní a kvantitativní, z čehož právě kvantitativní výzkum je celosvětově více využívaný.

#### **Marketingový informační systém**

Rozhodování je v podstatě procesem vyhodnocování a srovnávání. Aby společnost mohla porovnávat a vyhodnocovat, musí mít nezbytně dostatek relevantních informací. Bez nich se proces rozhodování stává náhodným a nepodloženým. Pokud nechce management firmy přenechat iniciativu konkurenci a chce ji udržet, popřípadě posílit svou pozici na trhu, musí neustále vlivy marketingového prostředí sledovat a vyhodnocovat. Ať již se jedná o změny v přání zákazníků, změny ekonomického prostředí, lepší distribuční možnosti či nové aktivity konkurence. Chce-li všechny potřebné informace získat, musí si společnost vybudovat marketingový informační systém (MIS) a způsob získávání těchto informací.

Každá společnost má svůj vlastní marketingový informační systém. Například v soukromé maloobchodní prodejně s potravinami je to znalost majitele o druzích potravin. Informace o jaké potraviny byl v poslední době zájem a dobře se prodávaly. Dále odhad, o který výrobek by mohl být v blízké budoucnosti zájem, objednávky zboží a přehled o prodaném zboží atd. [21]. Množství informací o podnikatelském prostředí i o vlastních činnostech podniku a trhu jako takového narůstá úměrně s rozvojem informačních technologií a se vzrůstající složitostí vnějších a vnitřních vztahů. [2]. Ve velkých moderních firmách bude MIS představovat oddělení vybavené sítí počítačů. Zde pracují odborně vyškolení odborníci, kteří spolupracují s obchodníky. Provádějí průzkum trhu, analýzu údajů zjištěných specializovanými společnostmi na zakázku atd. [21]. Světlík definuje Marketingový informační systém následovně: „*Marketingový informační systém můžeme definovat jako systém všech procedur vytvořených za účelem shromažďování, analýzy a vyhodnocování informací nezbytných pro kvalitnější plánování, organizování, řízení a kontrolu marketingových aktivit [21].*” Pro každou konkrétní situaci se komponenty marketingového mixu míchají jinak a jednotlivým komponentům mixu je přidělována různá váha, tedy i prostředky [4].

### **Proces marketingového výzkumu**

Kotler popisuje jednotlivé kroky procesu marketingového výzkumu následovně [12]:

#### **Krok 1: Definice problému, alternativních rozhodnutí a cílů výzkumu**

Manažeři si musí dát pozor, aby zadání pro výzkumníky neurčili příliš široce, nebo naopak příliš úzce.

#### **Krok 2: Příprava plánu výzkumu**

Druhým stadiem marketingového výzkumu je rozvržení co nejúčinnějšího plánu pro sbírání potřebných informací a odhad jeho nákladů. Výzkumník může sbírat sekundární data, primární data nebo oboje. Sekundární data jsou taková, která byla sebrána za jiným účelem a již někde existují. Primární data jsou nově sbírána za konkrétním účelem pro daný výzkum trhu.

#### **Krok 3: Sběr informací**

Fáze sběru dat je obecně tou nejnákladnější a zároveň na chybu nejnáchylnější částí výzkumu trhu. Marketéři mohou dotazování provádět po domácnostech, po telefonu, přes

internet nebo v určité frekventované lokalitě typu nákupního centra. Dotazování se potýká se čtyřmi hlavními problémy. Někteří respondenti nebývají doma nebo jsou jen obtížně k zastizení, a proto musí být kontaktováni opakovaně nebo nahrazeni někým jiným. Další odmítnou spolupracovat. Jiní odpovědí předpojatě nebo neupřímně. A konečně, i někteří tazatelé bývají předpojatí a nečestní.

#### **Krok 4: Analýza informací**

Dalším krokem procesu je zpracování zjištění a faktů z nashromážděných dat pomocí tabulek a příslušných ukazatelů. Výzkumníci v této fázi počítají průměry a míry rozptylu hlavních proměnných a aplikují některé z pokročilých statistických technik a rozhodovacích modelů ve víře, že objeví nové skutečnosti. Mohou testovat různé hypotézy a teorie, provádět analýzu citlivosti jednotlivých předpokladů testu a významnosti jeho závěrů.

#### **Krok 5: Prezentace výsledků**

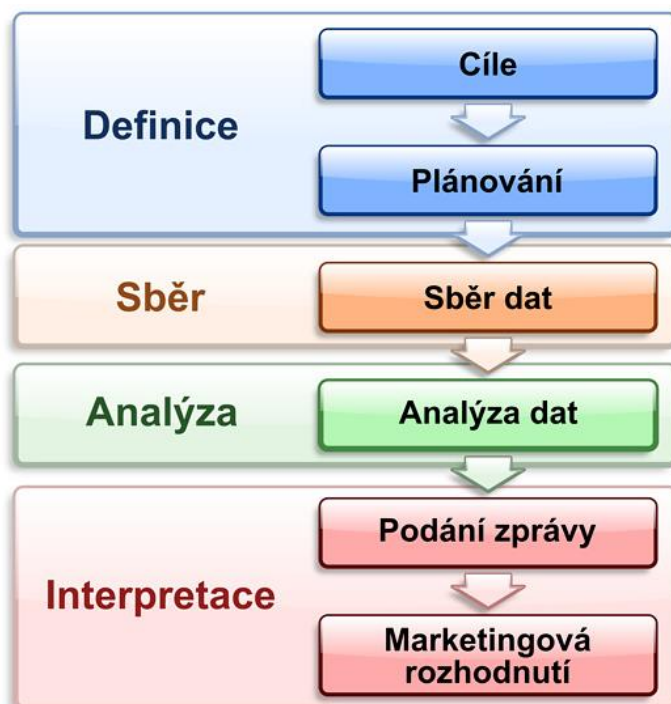
V posledním kroku výzkumník prezentuje zjištěné skutečnosti relevantní pro důležité marketingové rozhodnutí, před nímž management stojí. Výzkumníci jsou proto stále častěji při transformaci surových dat a informací do poznatků a doporučení stavěni do proaktivní, poradenské role.

#### **Krok 6: Rozhodnutí**

Rozhodnutí je čistě na manažerech, kteří musí dobře zvážit význam přednesených závěrů.

S Kotlerovým pohledem na proces marketingového mixu koresponduje grafické znázornění procesu na Obrázku č. 1.

**Obrázek č. 1: Proces Marketingového výzkumu**



Zdroj: *upraveno autorem dle* [28]

### Typy výzkumu podle délky sledování subjektů

Podle délky sledování subjektu rozlišujeme výzkum jednorázový a výzkum longitudinální. **Jednorázový výzkum** je takový, kdy se pro každý výzkum vybírá znovu soubor, od něhož jsou informace získávány. Obvykle se dokonce vyžaduje, aby vybraný subjekt nebyl určitý čas zdrojem informací pro jakýkoli výzkum. Tento postup má zajistit, aby informace byly získány od subjektu, který nebyl ovlivněn žádným jiným výzkumem. **Longitudinální výzkum** je takový výzkum, při němž je každý jednotlivý subjekt sledován či dotazován v delším časovém období. Umožňuje sledovat dlouhodobější změny ve spotřebním (nebo jiném) chování [2].



### 3.4. Benchmarking

#### Popis metody

Benchmarking je technika měření a analýzy, kterou společnost může využít při hledání nejlepších zkušeností v organizaci i mimo ni s cílem zlepšit svou výkonnost a kvalitu poskytovaných služeb [26]. Společnost působí na kontext externího prostředí, které ji obklopuje. Ke změnám neustále dochází na makroúrovni a tyto změny představují pro firmy hrozby, stejně jako jim poskytují příležitosti [10]. Jednotlivé firmy se normálně dovídají o silných a slabých stránkách své konkurence pomocí vedlejších údajů, osobních zkušeností a z doslechu. Mohou si rozšířit své znalosti vedením primárního marketingového výzkumu se zákazníky, dodavateli a prodejci. Rostoucí počet společností se obrací ke srovnávacím kritériím jako k nejlepšímu vodítku pro zlepšení svého konkurenčního postavení [13]. Nestačí vědět, že společnost „přežívá“, je potřeba neustále přemýšlet nad tím, jak dosahovat lepších výsledků. Efektivně změnit zaběhnuté procedury však může být složité [23]. Pomocí metody benchmarking společnost zjistí svou vlastní pozici ve společnosti na trhu a možnosti jejího zlepšení na základě srovnání s konkurencí a s důrazem na využití vlastních předností a potlačení vlastních nedostatků [26]. Její aplikace může být cestou trvalého zlepšování, kdy jsou porovnávány a analyzovány jednotlivé strategie a procesy nejlepších světových nebo konkurenčních společností za účelem zjistit nejlepší postupy, s nimiž se pak daná společnost poměří a aplikuje je na vlastní procesy poskytování služeb. Tato metoda upozorňuje firmu na oblasti, ve kterých by se měl zlepšit anebo kde již naopak získal náskok před konkurencí. Benchmarking se uplatňuje především v oblasti strategie udržet se na trhu a strategie snižování nákladů [26]. Úspěšný benchmarking závisí na podpoře vedení dané firmy, použité metodice a porovnání výsledného efektu s náklady [22]. Benchmarking by měl být prioritně vnímán jako stanovení kritérií pro srovnání výkonnostní úrovně mezi společnostmi, v podstatě jako stanovení laťky, kterou chce společnost překonat. Základním předpokladem je, aby si zadavatelská společnost uvědomila, že někdo může být lepší a aby měla odhodlání se konkurenci vyrovnat, nebo ji dokonce předstihnout. Analýzou příslušných dat společnost zjistí, jak si společnost stojí ve srovnání s ostatními co do finanční situace, výkonnosti, jak pracuje s personálními nebo finančními zdroji na vstupu, jaké jsou její služby směrem k zákazníkům. Tato a další zjištění by zadavatelské firmě měla pomoci v neustálém udržování stimulace pro zlepšování. Rozhodně však nejde

jen o kopírování postupů ostatních. Tyto informace firmu mohou inspirovat k nastavení vlastní specifické podnikové strategie, pomohou ujasnit, co a proč dělat jinak, a najít tak vlastní způsob postupu [23]. Tabulka č. 3 znázorňuje všeobecně platné podněty k uskutečnění marketingového výzkumu formou benchmarking.

**Tabulka č. 3: Všeobecně platné podněty k benchmarkingu**

Podněty interní	Podněty externí
<ul style="list-style-type: none"> <li>- slabé výsledky posouzení stavu vyzrállosti systému managementu</li> <li>- potřeba změnit technologie a zvýšit výkonnost procesů organizace</li> <li>- nastavené ambiciózní cíle, odvozené od celkové strategie a politiky organizace</li> <li>- potřeba poznat výkonnost přímé i nepřímé konkurence</li> <li>- vyjasnění směrů a oblastí dalšího zlepšování</li> <li>- zjištění týkající se zaostávání a snižující se výkonnosti organizace apod.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neustále a dynamicky se měnící požadavky všech zainteresovaných stran</li> <li>- trvalý rozvoj přímých i nepřímých konkurentů ve stejných segmentech trhu</li> <li>- permanentní tlaky odběratelů na snižování nákladů</li> <li>- změny v legislativě, jež nutí organizace k zlepšování a inovacím</li> </ul>

Zdroj: *upraveno autorem dle* [18]

Cyklus benchmarkingu charakterizuje následující postup:

1. vybrat posuzované oblasti služby,
2. vypracovat profily těchto služeb, navrhnout data a ukazatele vhodné ke zkoumání,
3. provést sběr a zpracování dat zvolených ukazatelů a dat,
4. analyzovat sebraná data a z nich identifikovat nejlepší výkony a mezery,
5. vybrat a definovat nejlepší praktické postupy,
6. navrhnout strategii a akční plány pro optimalizaci srovnávaných procesů a služeb v naší organizaci,
7. provádět celý postup opakovaně [22].

Hlavní výhody metody benchmarking spočívají:

- v možnosti zjistit, jak si stojí značka dané firmy ve srovnání s konkurencí,
- v nástroji, který lze využít pro stanovení cílů společnosti pro zlepšování,

- v prostředku k získání a udržení konkurenční výhody,
- ve srovnání sledovaných hodnot v čase [26].

Určitou hrozbu pro vyhodnocení porovnání představují nekvalitní vstupní data, ze kterých analýza vychází. Volbě příslušného nástroje je proto třeba věnovat patřičnou pozornost. Jeho vhodný výběr ovlivní, zda se k zadavateli dostane příliš mnoho informací, které ho zahlťí, anebo koncentrované výsledky, které přehledně a stručně sdělí jen to podstatné, co zadavatel potřebuje vědět. V praxi někdy dochází k chybnému postupu, kdy je hlavní důraz kladen na konkrétní číselné hodnoty, a nikoli na sledovaný cíl. Získaná data pak nemají přílišný význam pro další rozборы. Neumožní totiž skutečné porozumění měřeným výkonům a získání nových vědomostí a podkladů pro rozhodnutí. Slepé přijetí dat bez zvážení kontextu může způsobit závažné chyby. Pokud například společnost zjistí, že konkurenční podnik dosahuje výrazně nižších nákladů, je potřeba znát i další údaje, třeba jestli toho nedosahuje na úkor zastavených investic. Nekritické přebírání cizí praxe by mohlo vést ke špatnému rozhodnutí, proto i když je využit správný analytický nástroj, je dobré zahrnout do výsledné analýzy také vlastní strategii, představy a zdravý rozum [23].

## **Členění benchmarkingu**

### Konkurenční benchmarking

- Soustředí se na produkt a jeho porovnání s přímými konkurenty.
- Uplatňuje se mezi společnostmi nabízejícími stejný či podobný produkt nebo službu.
- Jedná se o nejnáročnější druh benchmarkingu.

### Procesní benchmarking

- Zajímá se o konkrétní procesy společností, které provozují podobnou činnost.
- V případě procesního benchmarkingu se nemusí jednat o přímé konkurenty.

### Zákaznický benchmarking

- Srovnává poskytované služby organizací s požadavky zákazníků.

### Taktický benchmarking

- Sleduje procesy v jednotlivých odvětvích [26].

### **3.5.Mystery shopping**

#### **Popis metody**

Mystery shopping je druh výzkumu, který v rámci marketingového výzkumu používá dotazování a pozorování, či oba postupy v kombinaci [2]. Představuje výzkum, který měří maloobchodní kvalitu služeb nebo získává informace o produktech a službách vlastní či konkurenční firmy [14]. Mystery shopping může být vnímán jako obdoba metody pozorování na místě. Rozdíl je v anonymitě pozorování a časové návaznosti zpětné vazby. Při mystery shoppingu pozorovatelé - hodnotitelé zůstávají po celou dobu v anonymitě, jsou k nerozeznání od ostatních zákazníků [10]. Fiktivní zákazník (mystery shopper) je výzkumník, fiktivní nakupující, který vystupuje jako normální zákazník. Jeho úkolem je nákup výrobku, kladení otázek, registrace stížností nebo hraní určité role. Podává pak o svých zkušenostech zpětnou vazbu. Tato technika sběru dat eliminuje únik informací. Záznamy se zpětnou vazbou vyplňuje výzkumník do dotazníku [14]. Zpětná vazba následuje ihned, protože je nezbytné ji zpracovat [8]. Ohodnocení konkurenčního prostředí zahrnuje pohled na bariéru vstupu a existence; dostupnost a náhrady; kupní sílu prodávajících a zákazníků a sílu konkurence [10]. Mystery shopping může být použit v každém odvětví. Nejčastěji se posuzují tímto způsobem prodejny, kina, hotely, restaurace, zdravotnická zařízení apod. [14].

#### **Přínos pro zadavatele**

Přínos je subjektivní záležitost pro každého zadavatele. Pohybují se ale ve stejné oblasti. Následují příklady přínosů pro zadavatele dle internetového portálu [mysteryshopping.cz](http://mysteryshopping.cz):

- získání objektivních informací o stavu provozu,
- podklady pro efektivní rozvoj pracovníků,
- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- zvýšení výkonnosti firmy,
- zlepšení image firmy, společnosti, instituce [30].

Tak jako každá metoda marketingového výzkumu s sebou i metoda mystery shopping může přinášet některá úskalí pro společnost. Kermally uvádí následující slabé stránky:

- některé společnosti uvážnou na mrtvém bodě, protože mají příliš mnoho informací a nic s nimi nedělají,

- některé společnosti se příliš zapojí do analýzy shromážděných informací v takovém rozsahu, že nemají dostatek času na své vlastní podnikání,
- některé udělají analýzu konkurence jenom proto, aby přikrašlovaly skutečnost,
- některé shromáždí velice dobré informace, ale nenásleduje k nim plán činnosti a jeho následné zavedení a udržení [10].

Kermally uvádí též stránky silné:

- společnosti si uvědomují, čím je konkurence a co jejich konkurenti dělají,
- společnosti zjišťují, jak si jejich konkurenti vedou ve srovnání se svým vlastním výkonem,
- pomáhá společnostem vypilovat a naladit jejich strategii proti konkurenci,
- poskytuje zvláštní pozornost ve vztahu ke strategii korporace,
- informace lze použít pro porovnávání hodnot z důvodu přijetí nejlepšího postupu,
- informace posilují marketingový plán [10].

### **Užití metody**

Metoda se velmi často používá tam, kde pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníkem. Vzhledem k principu „tajnosti“ pozorování bývá prováděna externími pracovníky [8]. Cílem této metody je stanovení předpisů a norem pro provádění zkoumaných služeb a kritérií a standardů, které mají podléhat hodnocení kvality poskytování služby [22]. Základní výhodou je to, že v pozorování zadavatel získává informace o chování zaměstnanců, se kterým se setkává též zákazník. S určitou pravděpodobností je chování k zákazníkovi jiné, když v roli zákazníka je nadřizený, popřípadě je v blízkosti situace jednání se zákazníkem, než když prodávající nevnímá přítomnost nadřizeného [8]. Nezbytnou součástí je pozorovací plán, podle něhož je zabezpečeno, aby každý pracovník hodnocený pomocí mystery shoppingu byl opakovaně sledován. Jedná se o uplatnění stejných principů jako u Assessment Centre. Kromě pozorovacího plánu je potřebné mít k dispozici záznamový arch pozorování/dotazník. Opět je velmi podobný záznamovým archům, které se používají při Assessment Centre [8].

### **Zkušenosti s metodou**

Každá metoda má své limity a je třeba být obezřetný. Vyvozovat z náhodného mystery shoppingu dalekosáhlé závěry může zapříčinit řadu nedorozumění a poškození. Proto je

třeba, aby byl připraven již zmíněný pozorovací plán. Velmi často se tato metoda uplatňuje při hodnocení pracovního chování u zaměstnanců hypermarketů. U mnohých z nich je dokonce zásadním podkladem pro odměňování jednotlivců, ale i oddělení. I když rozvoj technologií dnes umožňuje sledovat některé pracovníky nepřetržitě, je přímé pozorování hodnotitele nezastupitelné, protože je schopen vyhodnotit i další souvislost (kontext). Do budoucna lze tedy očekávat, že videozáznam bude mít takovou podpůrnou roli, jako je tomu třeba při hokejových zápasech [8]. Mystery shopping je nejnáročnější na kvalitu fiktivních zákazníků, protože agentura má povětšinou k dispozici laiky (i když může tvrdit opak), kteří v daném oboru nepracovali a nikdy produkt klienta nepotřebovali. Jedinou cestou, jak omezit pravděpodobnost, že se fiktivní zákazník prozradí, je procvičení a prozkoušení fiktivního zákazníka předem. Dále tato metoda umožní udělat si představu o skutečném fungování konkrétního zákaznického rozhraní. Spočívá v tom, že místo, které je takto zkoušeno, je vystaveno fiktivnímu zákaznickému kontaktu. Odezva zkoušeného zákaznického rozhraní je pak rozebrána z hlediska splnění firemních standardů. Tento způsob měření lze efektivně provádět jedině přes třetí stranu. Dobře udělaný mystery shopping má pro posouzení fungování daného zákaznického rozhraní skutečně velký význam, je však třeba dodržet některé zásady [19]:

1. nelze činit závěr na základě jediné fiktivní návštěvy, před spuštěním akce si musíte promyslet rovnoměrně rozložený vzorek,
2. nelze dobře sledovat vysoké množství parametrů, je nutné se zaměřit na ty klíčové,
3. agentura musí obdržet popis žádoucího chování, odklon od tohoto chování musí být měřen na stupnici,
4. agentura se musí ztotožnit s produktem, potřebou typického zákazníka, proto potřebuje velmi dobrý popis produktu,
5. na konci rozhovoru by se fiktivní zákazník měl odhalit a oznámit, že se jedná o mystery shopping [19].

### **Členění mystery shoppingu**

Mystery shopping má celou řadu podob. Může jít například o mystery calling. Různé podoby však nejsou dány jen tím, jakým způsobem tajný hodnotitel „nakupuje“, ale ve výstupech z mystery shoppingu. Mystery shopping lze vnímat též v těchto dílčích dimenzích [26]:

- **mystery calling** – telefonický kontakt,
- **mystery mailing** – mailový kontakt,
- **mystery observation** – skryté pozorování,
- **mystery benchmarking** – porovnání s konkurencí.

### **Mystery calling**

Mystery calling je nástroj sloužící k mapování úrovně komunikace a péče o zákazníka. Je založen na fiktivním telefonátu, kdy vyškolený pracovník postupuje podle zadaného scénáře, aby mimo jiné:

- zjistil dobu čekání na spojení s pracovníkem,
- zaznamenal ochotu a vstřícnost pracovníka,
- ověřil odborné a obchodní znalosti pracovníka,
- zaznamenal celkovou délku a efektivitu hovoru [25].

Výsledkem mystery hovoru může být celkové zhodnocení přístupu pracovníka, kterým může být operátor infolinky, obchodní zástupce a podobně. Mezi standardní výstup patří i zvukový záznam hovorů.

#### Hlavní výhody:

- objektivnost feedbacku – přesné zaznamenání průběhu mystery callingu,
- možnost provést nahrávku mystery v případě souhlasu testovaných osob,
- rychlý a jednoduchý nástroj umožňující zjištění standardů [26].

### **Mystery mailing**

Kontakt se zákazníkem je klíčovým faktorem pro to, jak zákazník dodavatele zboží nebo služeb vnímá. Mystery mailing představuje jednoduchou a profesionální zpětnou vazbu na zákaznické služby poskytované prostřednictvím e-mailu. Mystery mailing [26]:

- je velmi využívaná metoda – manažerský nástroj používaný ke sledování kvality zákaznického servisu,
- slouží k identifikaci nedostatků v procesu obsluhy na firemních nebo informačních mailech (tzv. *touch points*), kde dochází ke kontaktu se zákazníkem,
- je realizován z pohledu běžného zákazníka – informace o procesu prodeje / konzultace / nabídky jsou získávány tak, jak je to běžné v reálném prostředí,

- speciální důraz je kladen na rychlost odezvy, upozornění, že požadavek byl systémem zpracován, úplnost poskytnutých informací [26].

#### Hlavní výhody:

- objektivnost feedbacku – přesné zaznamenání průběhu mystery mailingu,
- zdokumentování procesu, rychlosti odezvy,
- rychlý a jednoduchý nástroj umožňující zjištění standardů [26].

#### **Mystery observation**

Mystery observation neboli pozorování lze uskutečňovat zjevně nebo skrytě. Skryté pozorování se používá tehdy, když by zjevná přítomnost pozorovatele narušovala průběh pozorované skutečnosti [7]. Metodou skrytého pozorování se eliminuje záměrné zkreslování pozorovaného chování.

#### **Mystery benchmarking**

Mystery benchmarking je metoda mystery shoppingu, která se používá pro srovnání firmy s těmi konkurenčními. Je možné hodnotit například úroveň poskytovaných služeb, procesy konkurenční firmy či cenovou politiku. Cílem je zjistit, jak si společnost stojí ve srovnání se společnostmi z oboru a na základě výsledku výzkumu může stanovit svoji konkurenční výhodu, v případě, že dělá některé věci lépe než konkurence anebo naopak vyhodnotit své slabé stránky a poučit se tak od svých konkurentů. Během této kontroly je zjištěno samozřejmě pouze to, co může zjistit běžný zákazník, tedy o úkony v rámci procesu styků se zákazníky, aniž by došlo k porušení jakýchkoliv etických pravidel [29].

### **3.6. Interpretace výsledků**

Výsledky výzkumu musí být zpracovány dle typu spolupráce mezi zadavatelem a agenturou. Dle výběru typu agentury se výstupy z výzkumu liší. Výstup výzkumu může být vyjádřen doložením nabídkami konkurenčních společností (v případě mystery benchmarkingu) či při hlubší spolupráci s agenturou v podobě ucelených, verbálně formulovaných závěrů a doporučení. V tomto případě bude mít výsledná velmi vysokou odbornou úroveň, a to i po stránce formální. Stylisticky zpracovaný text by měl být provázen přehlednými tabulkami, popř. grafy a diagramy. Interpretace je velmi důležitou součástí procesu marketingového výzkumu. I nejlepší výzkum může být zbytečný, pokud manažer jen slepě přijme špatný výklad výzkumného pracovníka. Stejně tak mohou



manažeři dojít ke zkrácenému výkladu, pokud mají tendenci přijmout jen ty výsledky, které potvrzují jejich očekávání [22]. V dalším případě společnost vyhodnotí výstupy sama například s oddělením firmy, které se zabývá výzkumnou činností.

### **3.7. Mezinárodní kodex výzkumu trhu ICC/ESOMAR**

V průběhu marketingových výzkumů se vyžaduje dodržování etických zásad. V případě provedení marketingového výzkumu metodou mystery shopping, výzkumníci postupují dle pokynů vydaných organizací ESOMAR<sup>3</sup>, což je Evropská společnost pro marketingový výzkum a výzkum veřejného mínění a též dle pokynů International Chamber of Commerce (Mezinárodní obchodní komora). Světová organizace ESOMAR byla založena v roce 1948 a dnes působí ve sto zemích světa. Hlavním cílem organizace je zajištění podmínek pro kvalitnější výzkum trhu a zvyšování jeho hodnoty pomocí objasňování praktických problémů. Stanovy ESOMARu obsahují závazek k mezinárodní podpoře rozvoje marketingu, výzkumu trhu, veřejného mínění a ocenění vědecké snahy jako důležitého rozhodnutí v managementu veřejného i soukromého sektoru. Ve spolupráci s Mezinárodní obchodní komorou vydal v roce 1977 první ICC/ESOMAR Mezinárodní Kodex praktik marketingových a sociálních výzkumů [30].

---

<sup>3</sup> ESOMAR - World Association of Opinion and Marketing Research Professionals - Mezinárodní kodex trhu a sociálního výzkumu

## 4. VLASTNÍ PRÁCE

### 4.1. Charakteristika subjektu

#### Základní údaje

<b>Název:</b>	CE Colo Czech s.r.o.
<b>Sídlo:</b>	Nad Elektrárnou 1428/47 106 00 Praha 10
<b>Právní forma:</b>	společnost s ručením omezeným
<b>Základní kapitál:</b>	617 000 Kč
<b>Předmět činnosti:</b>	poskytovatel služeb datových center

#### Profil společnosti

Společnost CE Colo Czech s. r. o. (dále jen CE Colo<sup>4</sup>) je přední neutrální poskytovatel služeb datových center v České republice. Společnost byla založena za účelem správy a provozu vybraných datových center společností GTS<sup>5</sup> a SDC<sup>6</sup> v České republice v roce 2011. Společnost je přímým vlastníkem datového centra SDC, ve kterém poskytuje svým zákazníkům zabezpečené technologické prostředí pro umístění IT<sup>7</sup> a telekomunikačních technologií. Zákazníci prostředí využívají pro provoz vlastních firemních systémů, webových serverů a aplikací či k propojení do veřejných nebo privátních sítí. Společnost CE Colo poskytuje i prostor pro umístění jednoho z klíčových propojovacích bodů českého internetu (tzv. NIX<sup>8</sup>). Společnost CE Colo se specializuje na poskytování technologicky vysoce kvalitních služeb, na jejichž dostupnost a spolehlivost se zákazníci mohou spolehnout a věnovat tak svou energii rozvoji svých obchodních aktivit. Politiky, kterými se společnost řídí, jsou k nalezení v Příloze č. 3 této diplomové práce [3].

---

<sup>4</sup> CE Colo - Central European Colocation – Středoevropská kolokace

<sup>5</sup> GTS - Global Tele Systems - Globální telekomunikační systémy

<sup>6</sup> SDC – Sitel Data Center – Datové centrum Sitel

<sup>7</sup> IT – Information Technology – Informační technologie

<sup>8</sup> NIX - Neutral Internet eXchange - propojovací body internetu

## Certifikace a ocenění

Společnost CE Colo je držitelem mezinárodně platných a uznávaných ISO certifikací. Dodržování těchto standardů představuje pro zákazníky společnosti záruku vysoce kvalitních a profesionálních služeb. CE Colo je držitelem níže uvedených certifikátů, které potvrzují, že společnost uplatňuje a udržuje následující mezinárodní normy a standardy:

- ISO 9001:2008 Systém managementu kvality,
- ISO 14001:2004 Systém environmentálního managementu,
- OHSAS 18001:2007 Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- ISO 27001:2005 Systém managementu bezpečnosti informací.

Audit prověřující implementaci, dokumentaci, uplatňování a udržování těchto standardů společností CE Colo vykonávala renomovaná mezinárodní certifikační společnost Det Norske Veritas (DNV) jejíž logo znázorňuje Obrázek č. 2.

Společnost CE Colo, přední poskytovatel služeb datových center v regionu střední a východní Evropy, byl v červnu 2012 na gala večeru v Londýně oceněn jako „Nejslibnější objev roku mezi datovými centry“ [24]. Logo tohoto ocenění je znázorněno na Obrázku č. 3.

**Obrázek č. 2: Logo certifikační společnosti Det Norske Veritas**

**Obrázek č. 3: Logo ocenění „Nejslibnější objev roku mezi datovými centry“**



Zdroj: *upraveno autorem dle* [24]

## Strategie společnosti

Strategie společnosti CE Colo je tvořena průnikem snah společnosti poskytovat vysoce spolehlivé a kvalitní služby v oblasti datových center a hodnotami, které poskytování těchto služeb přináší zákazníkům. CE Colo je předním poskytovatelem služeb v oblasti

datových center v České republice, a proto se zaměřuje zejména na LE/ME<sup>9</sup> segment trhu. Mezi klíčové hodnoty, které zákazníci od poskytovaných služeb očekávají, patří užitná hodnota a garance užité hodnoty z hlediska dostupnosti služeb, kapacit služeb, kontinuity služeb a bezpečnosti služeb. Úspěch obchodních aktivit zákazníků společnosti CE Colo je ve velké většině případů závislý na bezproblémovém chodu infrastruktury, IT a TELCO<sup>10</sup> technologií, a IT služeb, které jsou na infrastruktuře poskytovány koncovým uživatelům. Důležitým faktorem, který ovlivňuje vnímání užité hodnoty služeb zákazníky, je také kvalita zákaznického servisu. Zákazníkům musí být v průběhu obchodního cyklu, ale také v průběhu doby poskytování služeb, poskytnuta profesionální péče. Společnost CE Colo si tyto faktory plně uvědomuje a řadí je proto mezi základní stavební kameny své strategie poskytování služeb.

Trh datových center zažíval v posledních dvou dekadách celosvětový růst, a proto je dnes více než kdy jindy důležité dokázat se vymezit oproti konkurenci. Strategie společnosti je naplňována snahou o poskytování služeb s ohledem na hodnoty, které od služeb zákazníci očekávají, tedy s maximálním ohledem na technologickou kvalitu a spolehlivost služeb. Společnost CE Colo chce být svými stávajícími a potenciálními zákazníky vnímána jako dlouhodobě spolehlivý partner, který je technologickým lídrem schopným podpořit kontinuitu jejich obchodních aktivit. Strategie společnosti CE Colo v oblasti cenové politiky odpovídá vysokému standardu kvality poskytovaných služeb. Společnost CE Colo stanovuje cenu podle konkurence, tedy na základě marketingových výzkumů, přičemž jejím cílem je dosáhnout optimálního poměru kvality služby a ceny stanovené za tyto služby. Vysoké kvalitě služeb, která je z nejvyšších na trhu datových center v České republice, tak odpovídá i cena za tyto služby. Společnost CE Colo si uvědomuje střednědobý trend, který je patrný nejen na trhu datových center, a tím je snaha zákazníků o snížení operačních nákladů. Tento trend podporuje spíše prodej produktů a služeb, kde je nízká výše nákladů upřednostňována před jejich kvalitou. Za účelem zvýšení konkurenceschopnosti v tomto období proto společnost CE Colo hledá optimální cenovou politiku, která na jedné straně bude odrážet vysokou kvalitu poskytovaných služeb,

---

<sup>9</sup> LE/ME – Large and Medium Enterprise – Segment velkých a středních společností

<sup>10</sup> TELCO – Telecommunications - Telekomunikace

ale na straně druhé nabídne cenu, která bude v poměru ke kvalitě služeb pro zákazníky zajímavá.

## **4.2. Zadání marketingového výzkumu**

Využití služeb datových center pro zákazníky představuje vynaložení vysokých investičních a provozních nákladů. Pro poskytovatele služeb datových center je, v rámci udržení konkurenceschopnosti, přínosné zhodnotit situaci na trhu marketingovým výzkumem a v návaznosti na výsledky výzkumu podniknout patřičné kroky, které povedou k poskytování kvalitnějších nebo také cenově dostupnějších služeb.

Cílem marketingového výzkumu mystery shopping je získat empirická data a následně z nich vytvořit doporučení pro společnost CE Colo, která si klade za cíl vyhodnotit, jakým způsobem se společnosti daří naplňovat strategii společnosti a to zejména ve vztahu k cenové politice společnosti a aktuální cenové situaci na trhu datových center. Pro účely marketingového výzkumu byla oslovena konkurence společnosti CE Colo, zejména ty společnosti, které se zaměřují na stejný segment trhu a mají obdobnou kvalitu služeb stanovenou na základě standardů TIER<sup>11</sup>. Výstupem marketingového výzkumu je ucelený souhrn informací o konkurenci, zejména ve vztahu ke kvalitě zákaznického servisu, kvalitě poskytovaných služeb a cenám stanovených za tyto služby.

Pro potřeby tohoto marketingového výzkumu byla vytvořena fiktivní poptávka, která byla následně rozeslána pod jménem společnosti EP ENERGY vybrané konkurenci s žádostí o účast v poptávkovém řízení. Společnost EP ENERGY reprezentovala zákazníka majícího zájem o služby v oblasti datových center. Jméno společnosti EP ENERGY bylo vytvořeno jako brand za účelem jeho využití pro realizaci marketingového výzkumu. Poptávka byla rozeslána pomocí metody mystery mailing, tedy pomocí e-mailové pošty vybraným uchazečům. Úkolem mystery mailingu byl sběr dat od oslovených uchazečů, mezi nimiž byla i společnost CE Colo. Poptávkové řízení bylo tvořeno dvěma nabídkovými koly. Před uzavřením poptávkového řízení byl proveden sběr dat z obdržených nabídek

---

<sup>11</sup> TIER – úroveň - celosvětově uznávaná klasifikace pro porovnávání vlastností, výkonnosti a dostupnosti infrastruktury datových center

a následné vyhodnocení. Detailní informace k provedenému výzkumu jsou k nalezení v dokumentu níže.

#### **4.2.1. Harmonogram poptávkového řízení**

Harmonogram poptávkového řízení je sepsán v následujících bodech:

- odeslání zadání poptávkového řízení: 17. 1. 2013,
- požadovaný termín doručení nabídky v 1. kole: do 7. 2. 2013,
- vyhodnocení nabídek 1. kola, zaslání požadavku o doplňující informace k předloženým nabídkám: do 14. 2. 2013,
- požadovaný termín doručení nabídky v 2. kole: do 15. 3. 2013,
- po odevzdání nabídky bude probíhat vyhodnocení: do 22. 3. 2013.

#### **4.2.2. Stanovená kritéria**

Předmět poptávkového řízení je shrnut v následujících bodech:

- orientační termín zahájení plnění je od května 2013,
- místo poskytování služeb musí být do 30 km od sídla společnosti,
- délka trvání smlouvy ve variantách 24,36 a 60 měsíců,
- výpovědní lhůta 3 měsíce, splatnost faktur 30 dní,
- technická podpora k dispozici 24x7 , přístup pro autorizované osoby 24x7,
- elektronická fakturace zasílaná v PDF formátu bez elektronického podpisu, v CZK,
- místo připojení internetových linek je datové centrum uchazeče. Poskytovatel dále zajistí internetové připojení alespoň s jedním, ideálně dvěma poskytovateli internetu,
- internetové přípojky jsou požadovány ve variantách dle kapacity: 100Mbps a 300Mbps (s možností rozšíření až na 1 Gbps<sup>12</sup>),
- technologické prostory datového centra, zejména napájecí a chladicí systém splňuje standardy TIER III,
- technické parametry datového centra uchazeč uvede do přiložené tabulky (viz Příloha č. 1),

---

<sup>12</sup> Gbps - Giga bit per second – Giga bit za vteřinu

- poskytovatel zajistí zabezpečený prostor (klec) pro 6 stojanů (racků) s možností rozšíření na 8 stojanů,
- poskytovatel umožní umístit do jednoho stojanu zařízení zadavatele o elektrickém příkonu 3 a 4 kW<sup>13</sup> (celková spotřeba zařízení je kalkulována na 21 kW),
- poskytovatel nabídne Hand & Eyes<sup>14</sup> (popis služby viz Příloha č. 2),
- poskytovatel umožní propojení stojanů (metalické a optické propojení),
- pokud má uchazeč v úmyslu zadat část (i) poptávky jinému (ým) subjektu (ům), uvede konkrétní základní identifikační údaje tohoto subjektu. Podíl subdodavatelů uchazeč v nabídce uvede způsob zajištění provedení zakázky vlastními pracovníky a uvede podíl činnosti subdodavatelů.

#### **Prokázání kvalifikačních předpokladů při podání nabídky:**

- výpis z obchodního rejstříku ne starší tří měsíců (který má příslušná oprávnění k podnikání), výpis živnostenského listu/Osvědčení ČTÚ<sup>15</sup> a pojistný certifikát,
- nabídka, včetně veškerých dokumentů a příloh, prospekty a obdobné materiály nevyjímaje, bude zpracována v českém jazyce,
- zadavatel požaduje, aby uchazeč prokázal splnění ekonomických a finančních kvalifikačních předpokladů. Uchazeč dále dodá čestné prohlášení ve smyslu, že na jehož majetek nebyl prohlášen konkurz nebo proti kterému nebylo zahájeno insolvenční řízení, nebo nebyl návrh na zahájení insolvenčního řízení zamítnut pro nedostatek majetku úpadce nebo není v likvidaci.

#### **Předložené nabídky musí obsahovat:**

- popis nabízeného řešení,
- schéma nabízeného řešení vč. schéma zákaznického sálu,
- ceny uváděné uchazečem musí obsahovat veškeré náklady uchazeče nutné pro řádnou realizaci plnění nabízených služeb,
- návrh smlouvy včetně sankcí za nedodržení parametrů služeb (SLA<sup>16</sup>),

---

<sup>13</sup> kW – kilo Watt

<sup>14</sup> Hand & Eyes – služba rychlé podpory

<sup>15</sup> ČTÚ - Český telekomunikační úřad

- doklady potvrzující požadované parametry datového prostoru (viz Příloha č. 1).

#### 4.2.3. Seznam uchazečů - konkurentů

Tabulka č. 4 uvádí seznam uchazečů, kteří byli v rámci poptávkového řízení osloveni.

**Tabulka č. 4: Seznam uchazečů**

Název společnosti	Adresa datového centra společnosti	Potvrzená účast v poptávkovém řízení
Vegacom	<i>Lužná 591/4, Praha 6</i>	Ne
České Radiokomunikace	<i>Mahlerovy sady 1, Praha 3</i>	Ano
Casablanca International	<i>Vinohradská 2396/184</i>	Ano
Master Internet	<i>Kodaňská 46, Praha 10</i>	Ano
T - Systems	<i>5.května 65, Praha 4</i>	Ano
TTC	<i>Tiskařská 10, Praha 10</i>	Ano
O2 Czech Republic	<i>U nákladového nádraží 3156/6, Praha 3; V lomech 2339/1, Praha 4</i>	Ano
GTS Czech	<i>U nákladového nádraží 3156, Praha 3; Vinohradská 190, Praha 3</i>	Ano
CE Colo	<i>Nad Elektrárnou 1428/47, Praha 10</i>	Ano

Zdroj: vytvořeno autorem dle [32]

V tabulkách a grafech zpracovaných v této diplomové práci jsou nadále uváděna následná označení výše uvedených uchazečů: Vegacom, ČRa, Casablanca, Master Internet, T-Systems, TTC, O2, GTS a CE Colo.

<sup>16</sup> SLA – Service Level Agreement – Garantovaná úroveň služeb



### **4.3. Vyhodnocení marketingového výzkumu**

Téměř všichni poskytovatelé po obdržení nabídky nejprve ověřovali věrohodnost výběrového řízení. Nabídky byly obdrženy od osmi (8) z devíti (9) oslovených společností. Společnost Vegacom nekontaktovala zadavatele a samotnou nabídku nedoložila.

Informace obdržené v průběhu poptávkového řízení od jednotlivých uchazečů jsou rozděleny do tří (3) oblastí. Mezi tyto oblasti se řadí:

- kvalita zákaznického servisu,
- kvalita poskytovaných služeb,
- a cenové srovnání.

Jednotlivé oblasti jsou vyhodnocovány samostatně, dle metodiky popsané v kapitole č. 2 této diplomové práce. Po vyhodnocení jednotlivých oblastí vznikne ucelený souhrn informací o konkurenci ve vztahu ke kvalitě zákaznického servisu, kvalitě poskytovaných služeb a cenám stanovených za tyto služby. Kompletní souhrn informací, představovaný vypočtenými koeficienty, je dále využit pro vyhodnocení výsledků marketingového výzkumu, uvedeném v kapitole č. 4.4. této diplomové práce a vypracování návrhů a doporučení, uvedených v kapitole č. 5. této diplomové práce.

#### **4.3.1. Kvalita zákaznického servisu**

Jako nástroj pro posouzení kvality zákaznického servisu je vypracována matice, která zkoumá dílčí ukazatele, které jsou zahrnuty mezi kritéria použitá pro ohodnocení kvality zákaznického servisu, a porovnává jejich úroveň. Jednotlivé kategorie a parametry se z velké části řadí mezi požadavky uvedené v poptávce (viz kapitola 4.2.2.). Matice porovnává úroveň kvality těchto parametrů pro veškeré účastníky. Jednotlivé parametry kvality zákaznického servisu jsou rozděleny do pěti (5) základních kategorií, přičemž každá z těchto kategorií dále obsahuje různý počet posuzovaných parametrů. Každé kategorii a každému parametru je přiřazena váha v procentech dle důležitosti dané kategorie respektive parametru. Součet vah veškerých posuzovaných kategorií a parametrů se vždy rovná sto procent (100 %). Dále jsou jednotlivé parametry bodově ohodnoceny a výsledné hodnoty jednotlivých parametrů, jsou vynásobeny definovanou vahou každého parametru. Pro získání výsledku bodového hodnocení jednotlivých kategorií jsou kategorie

násobeny definovanou vahou dané kategorie. Detailní popis metodiky je k nalezení v kapitole č. 2 této diplomové práce.

### **Kategorie a parametry**

Detailní výsledky hodnocení jednotlivých kategorií a parametrů kvality zákaznického servisu jsou uvedeny v matici kvality zákaznického servisu, která je uvedena v Příloze č. 5 této diplomové práce.

V souvislosti s vyhodnocením kvality zákaznického servisu jednotlivých uchazečů je vytvořeno pět (5) kategorií, přičemž každá z kategorií obsahuje nejméně tři (3) parametry kvality. V Tabulce č. 5 je uveden jmenný seznam veškerých těchto kategorií včetně počtu jednotlivých parametrů, které daná kategorie obsahuje.

**Tabulka č. 5: Kvalita zákaznického servisu – seznam kategorií**

<b>Název kategorie</b>	<b>Počet parametrů</b>
Úroveň komunikace	3
Dodržení zadání - obchodní podmínky	9
Dodržení zadání - technické podmínky	12
Prokázání kvalifikačních předpokladů	5
Úroveň zpracování nabídky	6
<b>Celkem</b>	<b>35</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Kategorie a parametry – popis jednotlivých kategorií**

Kategorie **Úroveň komunikace** zahrnuje tři parametry. První z parametrů se vztahuje k dodržení termínu pro odeslání nabídky, stanovené v poptávce (viz kapitola 4.2.1. této diplomové práce), jednotlivými uchazeči. Další dva parametry v této kategorii se vztahují

k dodržení ostatních stanovených dílčích termínů, respektive k rychlosti reakcí jednotlivých uchazečů na dotazy zadavatele. Hodnocení těchto parametrů je vyznačeno na škále číslic od jedné (1) do pěti (5).

Kategorie **Dodržení zadání – obchodní podmínky** sleduje několik parametrů, které se řadí mezi požadavky specifikované v poptávce. Jedná se zejména o parametr vypracování variantní nabídky v českém jazyce dle délky trvání kontraktu, odsouhlasení termínu zahájení plnění s možností tří (3) měsíční výpovědní lhůty, akceptaci třiceti (30) denní splatnosti faktur zasílaných elektronickou poštou, platbu v českých korunách, stanovení části plnění dodavatelským způsobem a zaslání referencí na obdobná řešení, která uchazeč v minulosti realizoval pro své zákazníky.

V zadání poptávky je požadováno dodržení několika technických podmínek, které jsou zařazeny do kategorie **Dodržení zadání – technické podmínky**. Mezi tyto parametry se řadí dostupnost technické podpory a možnost přístupu do datového centra uchazeče dvacet čtyři (24) dní sedm (7) dní v týdnu, zřízení internetové přípojky dle požadavku s možností rozšíření na jeden (1) Gbps, technologické prostory datového centra splňující standardy TIER III. Úrovně TIER a standardy platné pro jednotlivé úrovně jsou uvedeny v Příloze č. 4 této diplomové práce. K dalším parametrům této kategorie patří uvedení technických parametrů v příložené tabulce vypracované zadavatelem (viz Příloha č. 1 této diplomové práce), zaručení dostatečné kapacity elektrické energie dle požadavku zadavatele (viz kapitola 4.2.2 této diplomové práce), nabídka služeb Hands&Eyes, možnost propojení stojanů metalickými či optickými kabely, internetové připojení s alespoň jedním (1), ideálně se dvěma (2) poskytovateli internetu, místo poskytování služeb (sídlo datového centra) do třiceti (30) kilometrů od sídla zadavatele a zaslání podoby sankcí za nedodržení SLA. Posledním parametrem je vypracování nabídky pro požadovaný počet stojanů v ohraničeném prostoru.

Kategorie **Prokázání kvalifikačních předpokladů** klade důraz na dokumenty, které prokáží uchazečovu kvalifikaci. Mezi tyto dokumenty se řadí aktuální výpis z obchodního rejstříku, výpis živnostenského listu nebo osvědčení ČTÚ, dále pojistný certifikát, čestné prohlášení o ekonomické a finanční způsobilosti a posledním z požadovaných dokumentů je doložení certifikace TIER.

**Úroveň zpracování nabídky** je poslední hodnocenou kategorií v této oblasti diplomové práce. Tato kategorie uvádí parametry, pomocí nichž lze zhodnotit úroveň nabídky prezentující služby společnosti uchazeče. Zaměřuje se na zpracování textové, tedy popis nabízeného řešení, zpracování grafické, tedy výkres nabízeného řešení, ale také schéma zákaznického sálu, kde bude služba umístěna. Opomenuty nezůstávají parametry stručnosti, věcnosti a přehlednosti.

### Vyhodnocení kvality zákaznického servisu

Na základě komunikace s oslovenými uchazeči, obdržených nabídek, následném vytvoření matice pro porovnání kvality zákaznického servisu a vyhodnocení dle metodiky popsané v kapitole č. 2 této diplomové práce, žádný z uchazečů neklesl pod hranici sedmdesáti (70) bodů ze sta (100) maximálně dosažitelných bodů v celkovém bodovém součtu pro tuto oblast. Tabulka č. 6 znázorňuje počet bodů, které jednotliví uchazeči získali v rámci bodového hodnocení jednotlivých kategorií, celkový počet bodů pro tuto oblast, průměrné bodové ohodnocení každé kategorie a výsledné ohodnocení, tedy index kvality zákaznického servisu.

**Tabulka č. 6: Kvalita zákaznického servisu – souhrnné výsledky**

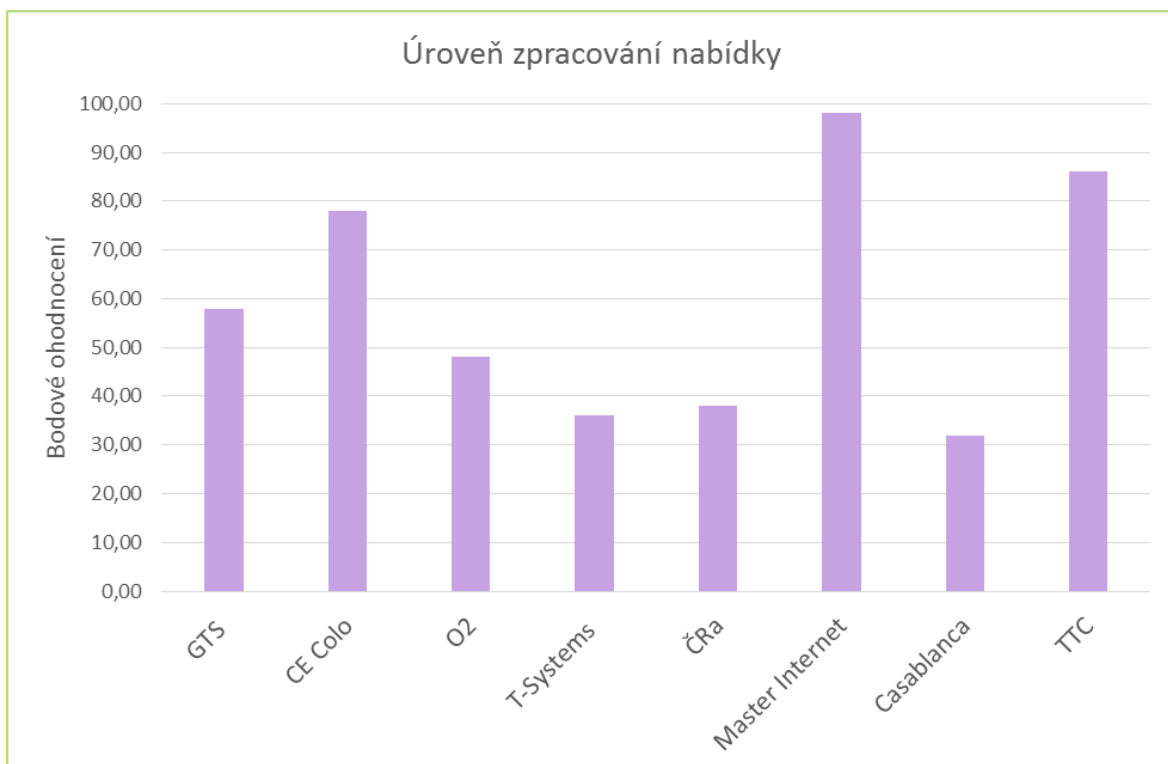
Kategorie	Procentní podíl kategorie	Bodové ohodnocení kategorie								Průměrná ohodnocení dané kategorie
		GTS	CE Colo	O2	T-Systems	ČRa	Master Internet	Casablanca	TTC	
Úroveň komunikace	25%	93,00	100,00	79,00	86,00	93,00	93,00	93,00	49,00	85,75
Dodržení zadání - obchodní podmínky	20%	100,00	100,00	90,00	100,00	90,00	90,00	90,00	100,00	95,00
Dodržení zadání - technické podmínky	20%	95,00	100,00	95,00	80,00	85,00	85,00	75,00	90,00	88,13
Prokázání kvalifikačních předpokladů	20%	70,00	50,00	70,00	70,00	50,00	50,00	50,00	70,00	60,00
Úroveň zpracování nabídky	15%	58,00	78,00	48,00	36,00	38,00	98,00	32,00	86,00	59,25
<b>Výsledné ohodnocení</b>		<b>84,95</b>	<b>86,70</b>	<b>77,95</b>	<b>76,90</b>	<b>77,95</b>	<b>82,95</b>	<b>71,05</b>	<b>77,15</b>	<b>79,45</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie s nejhorším průměrným bodovým ohodnocením uchazečů je kategorie Úroveň zpracování nabídky, jejíž váha je patnáct procent (15 %). Průměrné bodové ohodnocení této kategorie je padesát devět a dvacet pět setin (59,25) bodu. Nízké průměrné bodové ohodnocení této kategorie je způsobeno tím, že nabídky jednotlivých uchazečů v mnoha případech neobsahovaly textový popis nabízené služby, grafické zpracování bylo provedeno na špatné úrovni či nebylo zpracováno vůbec, v některých případech se nabídky zdály být nepřehledné a obsahovaly zbytečné, pro účely poptávkového řízení, nepodstatné

informace. Nejlépe ohodnoceným uchazečem v rámci této kategorie je společnost Master Internet, jejíž bodové hodnocení je devadesát osm (98) bodů. Výsledky ostatních uchazečů jsou velmi rozdílné a pohybují se v rozmezí třiceti dvou (32) a osmdesáti šesti (86) bodů. Graf č. 1. znázorňuje bodové hodnocení jednotlivých uchazečů v rámci této kategorie.

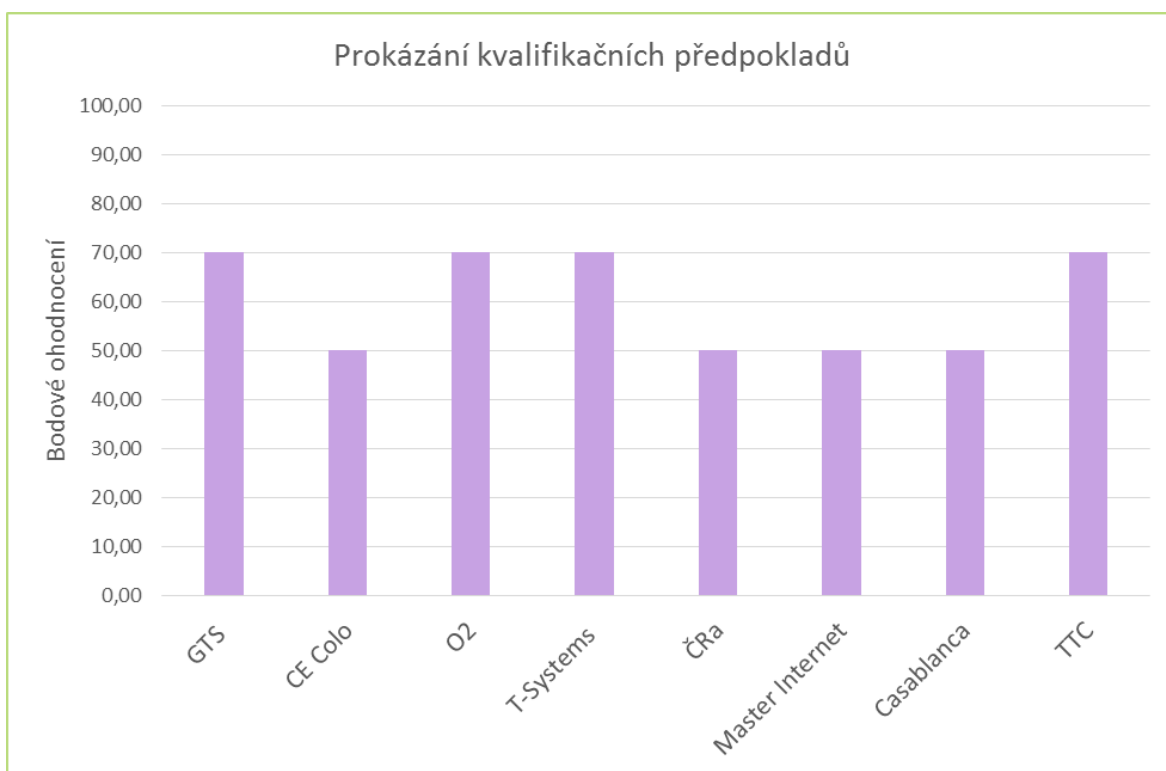
**Graf č. 1: Úroveň zpracování nabídky**



Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie s druhým nejhorším průměrným bodovým ohodnocením uchazečů je kategorie Prokázání kvalifikačních předpokladů, jejíž váha je dvacet procent (20 %). Průměrné bodové ohodnocení této kategorie je šedesát (60) bodů. Nízké průměrné bodové ohodnocení této kategorie je způsobeno tím, že nabídky jednotlivých uchazečů v mnoha případech neobsahovaly pojistné certifikáty a certifikáty úrovně TIER. Polovina lépe ohodnocených uchazečů získala v této kategorii ohodnocení sedmdesát (70) bodů, druhá polovina uchazečů pak získala bodů padesát (50). Graf č. 2 znázorňuje bodové hodnocení jednotlivých uchazečů v rámci této kategorie.

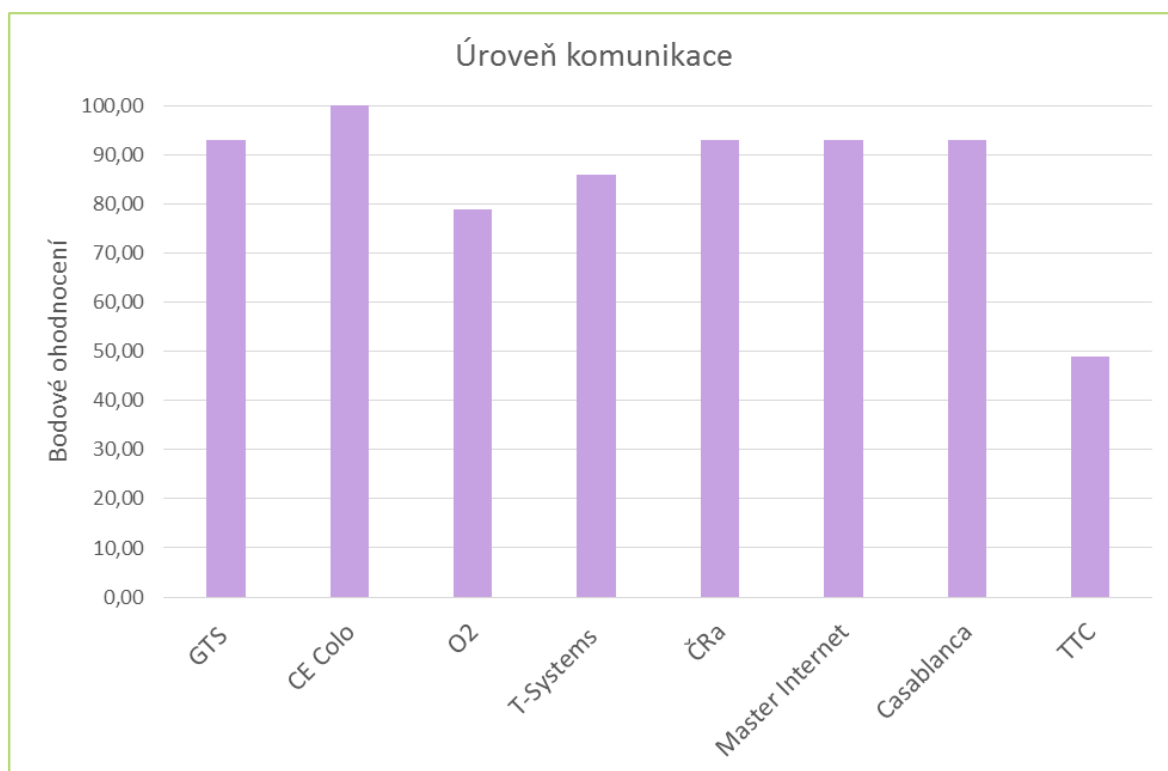
**Graf č. 2: Prokázání kvalifikačního předpokladu**



Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie s třetím průměrným bodovým ohodnocením uchazečů je kategorie Úroveň komunikace, jejíž váha je dvacet pět procent (25 %). Průměrné bodové ohodnocení této kategorie je osmdesát pět a sedmdesát pět setin (85,75) bodu. Průměrné bodové ohodnocení uchazečů v této kategorii je poměrně vysoké, přesto byly u některých uchazečů zaznamenány nedostatky, zejména v nedodržení stanovených termínů či v nedostatečné komunikaci ze strany uchazeče. Zásadní nedostatek je zaznamenán u společnosti TTC, která nedodržela finální termín pro odeslání nabídky stanovený v poptávkovém řízení. Nejlépe ohodnoceným uchazečem v rámci této kategorie je společnost CE Colo, jejíž bodové hodnocení je sto (100) bodů. Graf č. 3. znázorňuje bodové hodnocení jednotlivých uchazečů v rámci této kategorie.

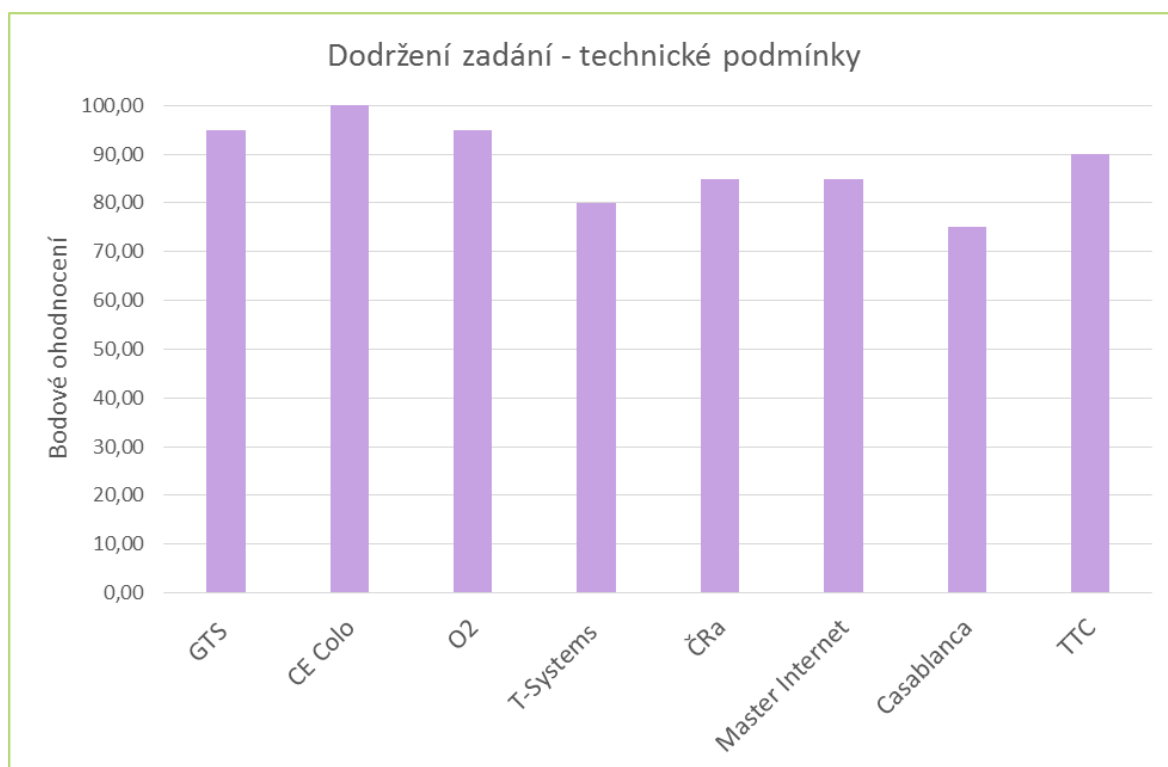
**Graf č. 3: Úroveň komunikace**



Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie s druhým nejvyšším průměrným bodovým ohodnocením uchazečů je kategorie Dodržení zadání - technické podmínky, jejíž váha je dvacet procent (20 %). Průměrné bodové ohodnocení této kategorie je osmdesát osm a třináct setin (88,13). Průměrné bodové ohodnocení uchazečů v této kategorii je vysoké, přesto byly u některých uchazečů zaznamenány nedostatky, zejména v parametrech, které někteří z uchazečů nebyli schopni garantovat. Jednalo se například o možnost rozšíření internetové přípojky, možnost propojení pouze s jedním poskytovatelem internetu či nabídka sankcí za nedodržení SLA. Nejlépe ohodnoceným uchazečem je společnost CE Colo, která získala sto (100) bodů. Ostatní uchazeči se pohybují nad hranicí sedmdesáti pěti (75) bodů včetně. Graf č. 4 znázorňuje bodové hodnocení jednotlivých uchazečů v rámci této kategorie.

**Graf č. 4: Dodržení zadání – technické podmínky**

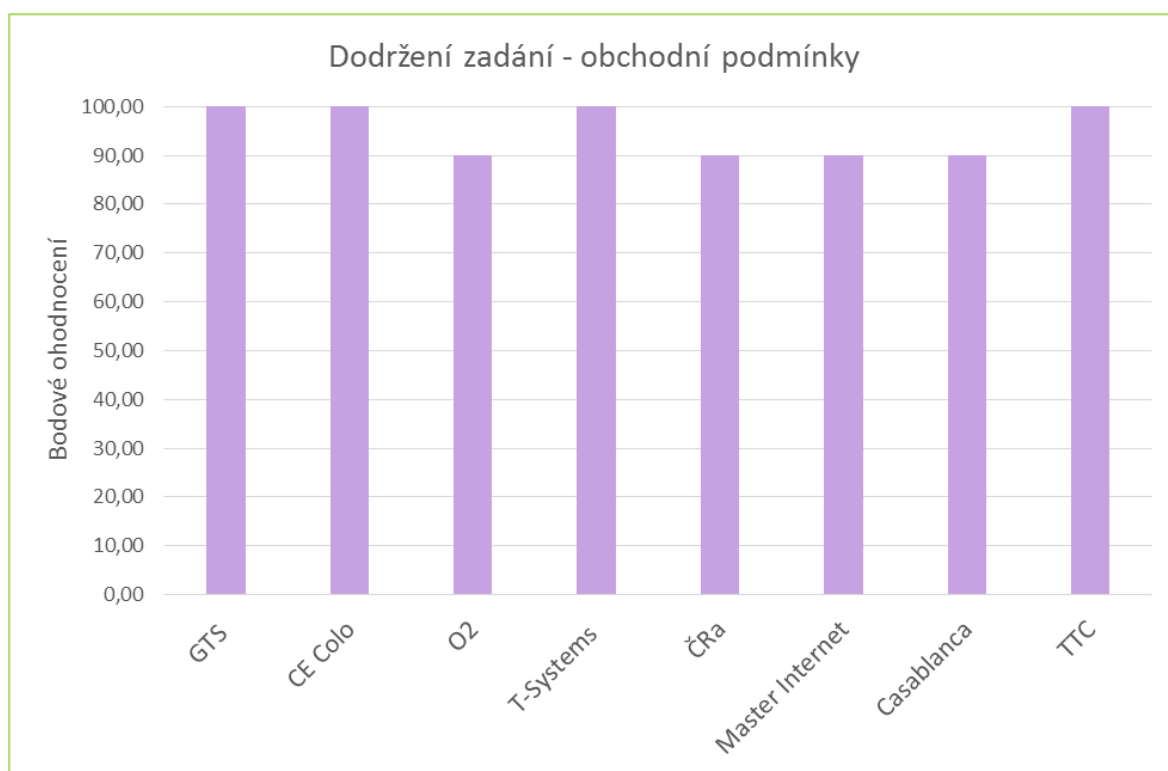


Zdroj: vlastní zpracování



Kategorie s nejvyšším průměrným bodovým ohodnocením uchazečů je kategorie Dodržení zadání – obchodní podmínky, jejíž váha je dvacet procent (20 %). Průměrné bodové ohodnocení této kategorie je devadesát pět (95). Průměrné bodové ohodnocení uchazečů v této kategorii je velmi vysoké. Jediným nedostatkem, který byl v rámci posouzení této kategorie identifikován, je nedodržení parametru délka výpovědný lhůty, který zadavatel stanovil na tři (3) měsíce. Maximálního možného bodového hodnocení, tedy hranice sto (100) bodů dosáhli společnosti GTS Czech, CE Colo, T-Systems a TTC. Graf č. 5. znázorňuje bodové hodnocení jednotlivých uchazečů v rámci této kategorie.

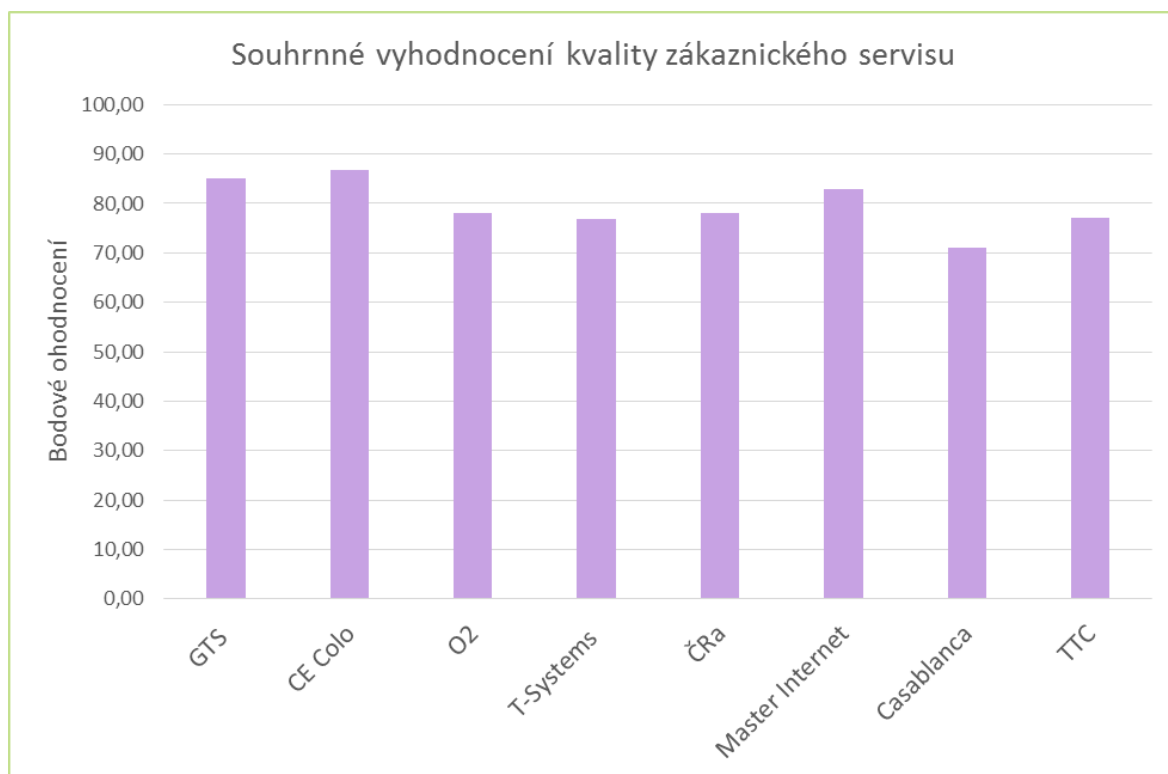
**Graf č. 5: Dodržení zadání – obchodní podmínky**



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 6 znázorňuje celkové bodové ohodnocení jednotlivých uchazečů v oblasti kvality zákaznického servisu. Nejlépe ohodnoceným uchazečem se stala společnost CE Colo. Hranici osmdesáti (80) bodů se dále podařilo překonat společností GTS Czech a Master Internet. Ostatní uchazeči získávají bodové hodnocení v rozmezí sedmdesáti (70) a osmdesáti (80) bodů.

**Graf č. 6: Souhrnné vyhodnocení kvality zákaznického servisu**



Zdroj: vlastní zpracování

### **4.3.2. Kvalita poskytovaných služeb**

Jako nástroj pro posouzení kvality služeb je vypracována matice, která zkoumá kvalitativní parametry poptávaných služeb ve vztahu ke konkurenci a ve vztahu k nejlepším standardům, které byly obsaženy v jednotlivých nabídkách. Parametry kvality poskytovaných služeb jsou rozděleny do osmi (8) základních kategorií, přičemž každá z kategorií obsahuje různý počet posuzovaných parametrů. Každé kategorii a každému parametru je přiřazena váha v procentech dle důležitosti dané kategorie, respektive daného parametru ve vztahu ke kvalitě služeb v oblasti datových center. Dále jsou jednotlivé parametry bodově ohodnoceny a výsledné hodnoty jednotlivých parametrů jsou vynásobeny vahami každého parametru, přičemž váhy veškerých parametrů v rámci jedné kategorie mají vždy součet sto procent (100 %). Tímto je dosaženo výsledku bodového hodnocení pro každou jednu kategorii. Výsledky bodového hodnocení jednotlivých kategorií jsou poté znovu násobeny procentními vahami každé kategorie, přičemž váhy veškerých kategorií mají součet sto procent (100 %). Detailní popis metodiky je k nalezení v kapitole č. 2.

### Kategorie a parametry

Vzhledem k četnosti jednotlivých parametrů a s přihlédnutím ke zjednodušení orientace a věcnosti této diplomové práce není jako součást této kapitoly uveden jmenný seznam jednotlivých parametrů a přiřazených vah. Detailní informace o jednotlivých parametrech a přiřazených vahách jsou k nalezení v Příloze č. 6 této diplomové práce.

V souvislosti s vyhodnocením kvality služeb jednotlivých uchazečů je vytvořeno osm kategorií, přičemž každá z kategorií obsahuje nejméně tři parametry kvality. V Tabulce č. 7 níže je uveden jmenný seznam veškerých těchto kategorií včetně počtu jednotlivých parametrů, které daná kategorie obsahuje.

**Tabulka č. 7: Kvalita poskytovaných služeb – seznam kategorií**

Název kategorie	Počet parametrů
Základní informace a parametry o datovém centru	3
Parametry zákaznických místností	6
Napájení v datovém centru	6
Zabezpečení - požární bezpečnost	8
Zabezpečení - přístup do datového centra	8
Chlazení a způsob cirkulace vzduchu v datovém centru	6
Možnosti propojení, seznam operátorů	3
Dostupnost služeb	3
<b>Celkem</b>	<b>43</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

### Kategorie a parametry – popis jednotlivých kategorií

Kategorie **Základní informace a parametry o datovém centru** zahrnuje tři parametry. První z parametrů se vztahuje k počtu ISO certifikací, kterými jednotliví uchazeči disponují. Všichni z uchazečů disponují nejméně dvěma (2) ISO certifikacemi přičemž každý z uchazečů disponuje certifikací pro management kvality – ISO 9001. Další z parametrů v této kategorii se vztahuje k úrovni TIER, respektive k splnění

technologických, provozních a dalších standardů, které jsou pro jednotlivé úrovně TIER definovány společností Uptime Institute. Všichni uchazeči disponují datovými centry, která jsou postavena a provozována podle standardů TIER III [31]. Poslední z parametrů zkoumá dostupnost kontaktního centra jednotlivých uchazečů. Všichni uchazeči mají dostupnost kontaktních center v režimu 24/7.

Kategorie **Parametry zákaznických místností** sleduje několik parametrů, které se vztahují k možnostem jednotlivých uchazečů ve vztahu ke kvalitě a možnostem úprav zákaznických prostor dle potřeb zákazníků. Jedná se o parametr podpora studených a teplých uliček, což je standard z hlediska designu jednotlivých datových center, jehož dodržování zlepšuje cirkulaci vzduchu v datovém centru a které má přímý dopad na náklady na chlazení umístěných technologií. Dalšími ze zkoumaných parametrů jsou například podpora ohraničení zákaznického prostoru, nosnost dodávaných datových stojanů, podpora dvojité podlahy a dvojitého podhledu nebo nosnost podlahy.

Kategorie **napájení v datovém centru** sleduje několik parametrů, které se vztahují k možnostem distribuce elektrické energie v datových centrech jednotlivých uchazečů. Klíčovými parametry v této kategorii jsou parametry počtu nezávislých napájecích přívodů do datového centra a počet diesel agregátů, kterými daná datová centra disponují. Oba tyto parametry jsou klíčové pro eliminaci míst v infrastruktuře, ve kterých by díky nedostatečnému designu z pohledu redundance použitých technologií nebo distribučních cest, mohlo dojít k výpadku služeb. Mezi další posuzované parametry patří výkon instalovaných diesel agregátů, doba startu těchto diesel agregátů, redundance a doba záloh UPS<sup>17</sup>.

Kategorie **zabezpečení - požární bezpečnost** sleduje několik parametrů, které se vztahují k zabezpečení datových center jednotlivých uchazečů z hlediska požární bezpečnosti. Klíčovými parametry v této kategorii jsou parametry ve vztahu k typu zhášení a způsobu detekce požáru. Oba tyto parametry jsou klíčové z pohledu včasné detekce požáru i způsobu hašení, které v optimálním případě žádným způsobem neovlivní umístěné technologie. Mezi další parametry sledované v této kategorii patří stavební provedení

---

<sup>17</sup> UPS - Uninterruptible Power Supply – Nepřerušitelný zdroj energie

datových center z pohledu požárních úseků, umístění oken na obvodu zákaznických místností, řešení elektronického poplachového systému, výstupu elektronického zhášecího a poplachového systému na centrální dohled datového centra a rychlost zásahu v případě vyhlášení poplachu v datovém centru.

Kategorie **zabezpečení - přístup do datového centra** sleduje několik parametrů, které se vztahují k zabezpečení datových center z hlediska fyzické bezpečnosti. Klíčovým parametrem v této kategorii je parametr způsobu zabezpečení přístupu do zákaznického prostoru v datovém centru. Obvyklým standardem je tří zónová ochrana, tedy kontrola vstupu na úrovni přístupu do areálu datového centra, budovy datového centra a zákaznické místnosti. Mezi autentifikační mechanismy pak obvykle patří kontrola oproti definovanému seznamu osob na základě identifikačního dokladu, magnetická karta a pin pro vstup do místnosti. V některých případech mohou být jako součást autentifikace použita zařízení, schopná autorizovat přístup na základě biometrických dat. Mezi další parametry sledované v této kategorii patří například doba ukládání historie přístupu osob, dohled zákaznických místností kamerovým systémem na vnitřním okruhu, délka záznamu kamerového systému či umístění datového centra v zóně s omezeným leteckým provozem.

Kategorie **chlazení a způsob cirkulace vzduchu v datovém centru** sleduje několik parametrů, které se vztahují k vybavenosti datových center z pohledu chladících technologií. Klíčovým parametrem této kategorie je samotný způsob chlazení použitý v daném datovém centru a to z pohledu použitých technologií, použitého chladícího média, způsobu cirkulace vzduchu v datovém centru a efektivity chlazení. Mezi další sledované parametry patří například výkon a redundance chladících jednotek a chladicí výkon, který je schopno dané datové centrum poskytnout pro jeden datový stojan.

Kategorie **možnosti propojení, seznam operátorů** sleduje několik parametrů, které se vztahují k možnostem propojení do veřejných nebo privátních sítí, a to jak z hlediska možností využití transportních médií, tak z hlediska počtu operátorů, ke kterým se lze v rámci datového centra připojit. Klíčovým parametrem této kategorie je nezávislost datového centra na poskytovateli připojení. Dalšími parametry jsou pak dokumentace realizovaných propojů a nezávislost distribučních cest z hlediska architektury.

Poslední hodnocenou kategorií je kategorie **dostupnost služeb**. Tyto parametry zkoumají zejména dostupnost technologických prostor datového centra, dostupnost internetových služeb a provoz webového nebo jiného rozhraní, ve kterém mohou zákazníci sledovat klíčové parametry služeb.

### Vyhodnocení kvality poskytovaných služeb

Vyhodnocení kvality poskytovaných služeb probíhalo stejným způsobem jako vyhodnocení kvality zákaznického servisu. Na základě informací o službách, které jsou součástí nabídek jednotlivých uchazečů, jsou data zpracována do vytvořené matice pro porovnání kvality poskytovaných služeb jednotlivých uchazečů. Vyhodnocení dat je provedeno dle metodiky, popsané v kapitole č. 2 této diplomové práce. Obdobě jako u vyhodnocení kvality zákaznického servisu neklesl žádný z porovnávaných uchazečů pod hranici sedmdesáti (70) bodů ze sta (100) maximálně dosažitelných bodů v celkovém součtu, přičemž průměrné hodnocení veškerých uchazečů je sedmdesát devět a tři setiny (79,03) bodu. Tabulka č. 8 znázorňuje rozložení jednotlivých bodů v rámci kategorií.

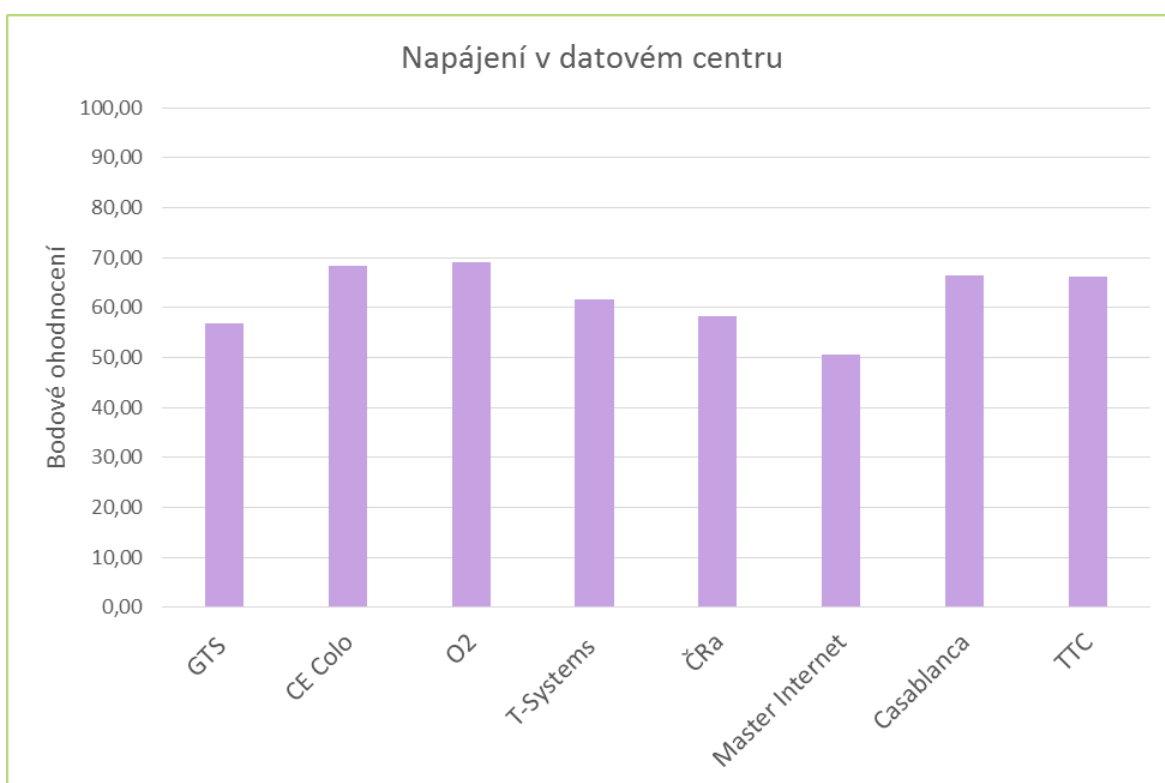
**Tabulka č. 8: Kvalita poskytovaných služeb – souhrnné výsledky**

Kategorie	Procentní podíl kategorie	Bodové ohodnocení kategorie								Průměrná ohodnocení dané kategorie
		GTS	CE Colo	O2	T-Systems	ČRa	Master Internet	Casablanca	TTC	
Základní informace a parametry o datovém centru	10%	93,33	93,33	96,67	100,00	90,00	86,67	86,67	93,33	92,50
Kapacity datového centra	10%	94,45	97,39	86,03	97,14	88,28	71,60	42,04	44,24	77,65
Napájení v datovém centru	20%	56,85	68,33	69,00	61,61	58,29	50,55	66,39	66,17	62,15
Zabezpečení - požární bezpečnost	15%	83,00	100,00	100,00	95,00	95,00	95,00	90,00	98,33	94,54
Zabezpečení - přístup do datového centra	15%	80,82	75,80	81,67	75,78	59,13	86,67	74,89	86,67	77,68
Chlazení a způsob cirkulace vzduchu v datovém centru	15%	89,33	88,33	93,33	88,33	86,83	85,67	95,00	90,83	89,71
Možnosti propojení, seznam operátorů	10%	50,00	100,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	100,00	62,50
Dostupnost služeb	5%	85,00	90,00	85,00	75,00	85,00	75,00	67,50	85,00	80,94
<b>Výsledné ohodnocení</b>		<b>77,37</b>	<b>86,86</b>	<b>82,57</b>	<b>79,65</b>	<b>74,88</b>	<b>74,79</b>	<b>73,51</b>	<b>82,62</b>	<b>79,03</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie s nejhorším průměrným bodovým ohodnocením uchazečů je kategorie Napájení v datovém centru, jejíž váha je dvacet procent (20 %). Průměrné bodové ohodnocení této kategorie je šedesát dva a patnáct setin (62,15) bodu. Nízké průměrné bodové ohodnocení této kategorie je způsobeno velkými rozdíly mezi technologickými a výkonnostními parametry datových center jednotlivých uchazečů, zejména pak parametry výkonu a doby startu diesel agregátů jednotlivých uchazečů. Graf č. 7 uvádí grafické znázornění bodového hodnocení každého z uchazečů.

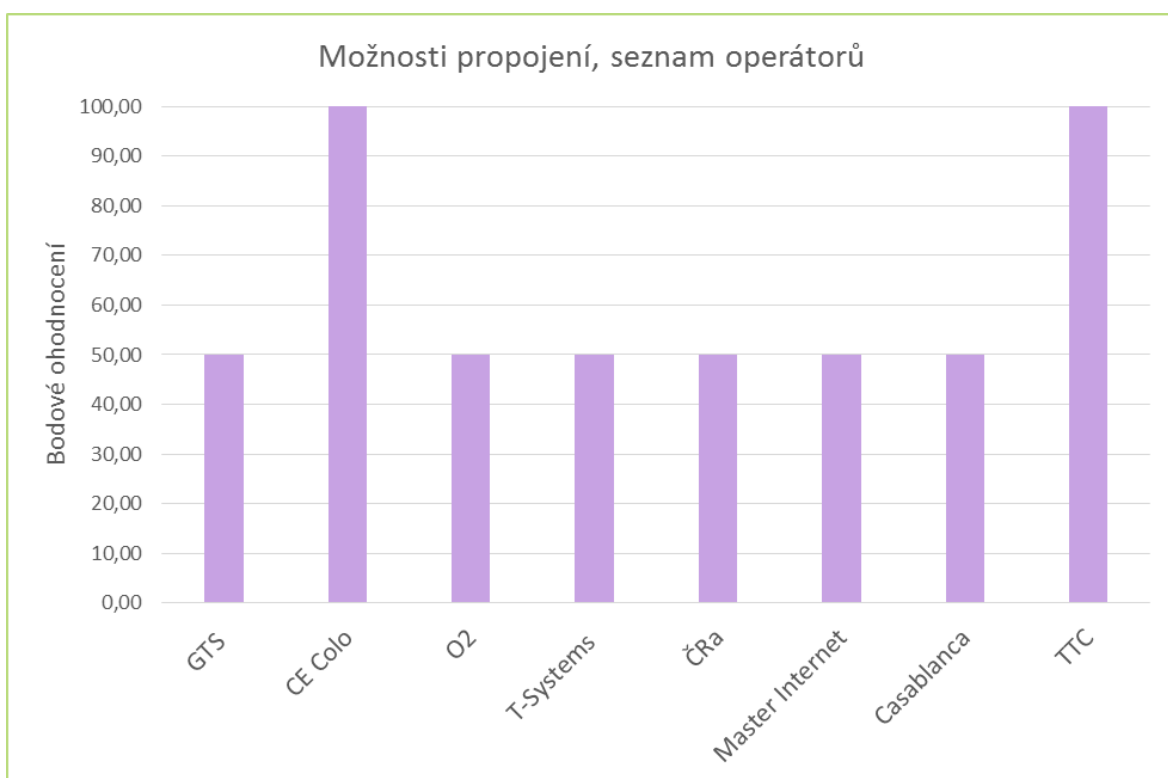
**Graf č. 7: Napájení v datovém centru**



Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie s druhým nejhorším průměrným bodovým ohodnocením uchazečů je kategorie Možnosti propojení, seznam operátorů, jejíž váha je deset procent (10 %). Průměrné bodové ohodnocení této kategorie je šedesát dva a pět desetin (62,50) bodu. Někteří uchazeči, kteří provozují datová centra, jsou zároveň poskytovateli konektivních služeb a neumožňují svým zákazníkům nákup těchto služeb od ostatních konkurenčních poskytovatelů konektivních služeb. Požadavkem zadavatele v tomto případě byla právě možnost propojení datových stojanů operátorem nezávislým na konkrétním datovém centru, proto je průměrné bodové ohodnocení uchazečů nejnižší ze všech sledovaných kategorií. Graf č. 8 uvádí grafické znázornění bodového hodnocení každého z uchazečů.

**Graf č. 8: Možnosti propojení, seznam operátorů**

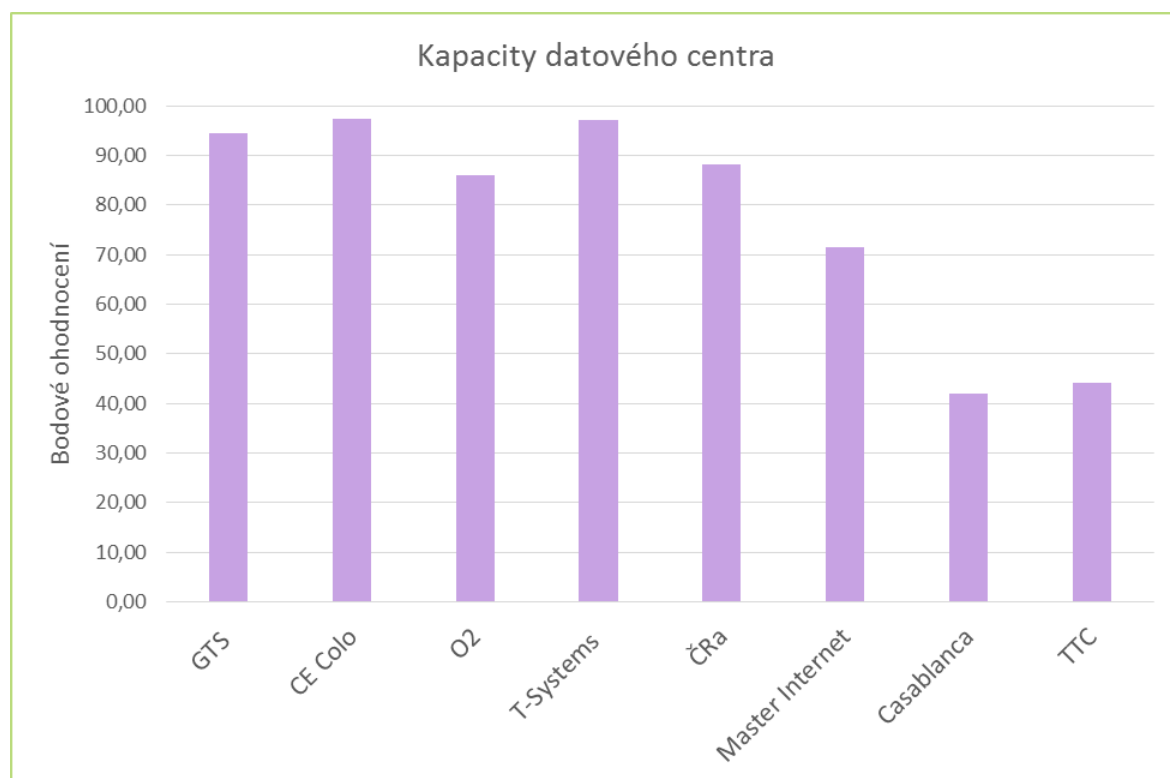


Zdroj: vlastní zpracování



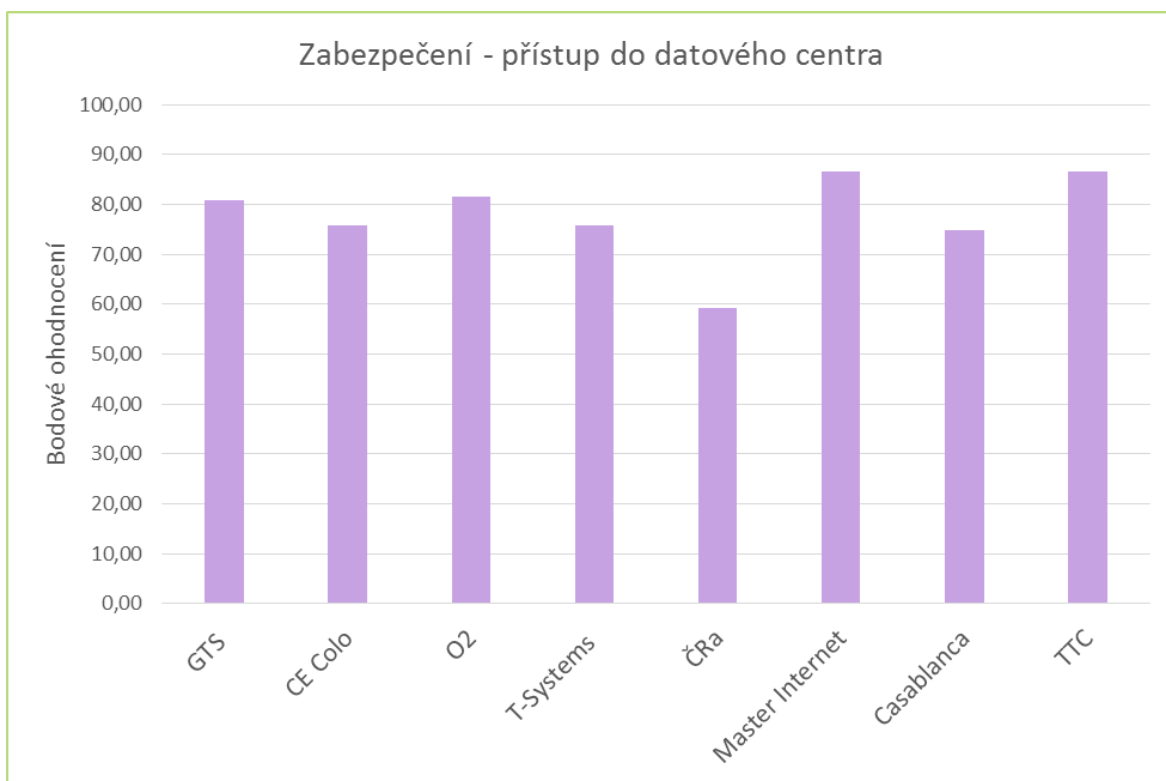
Kategorie, které se dělí o třetí a čtvrté místo s nejhorším průměrným ohodnocením uchazečů jsou kategorie Kapacity datového centra a Zabezpečení - přístup do datového centra, jejichž váhy jsou deset procent (10 %) a patnáct procent (15 %). Průměrná bodová ohodnocení těchto kategorií jsou sedmdesát sedm a šedesát pět setin (77,65) bodu, respektive sedmdesát sedm a šedesát osm (77,68) bodu. Průměrné bodové ohodnocení těchto kategorií se blíží hodnotě celkového průměrného bodového ohodnocení, přesto jsou, zejména v kategorii Kapacity datového centra, mezi bodovým hodnocením jednotlivých uchazečů značné rozdíly. Tyto rozdíly jsou převážně způsobeny architekturou datového centra a flexibilitou uchazečů se přizpůsobit požadavkům svých zákazníků. Graf č. 9 a Graf č. 10 uvádějí grafické znázornění bodového hodnocení každého z uchazečů pro každou z kategorií.

**Graf č. 9: Kapacity datového centra**



Zdroj: vlastní zpracování

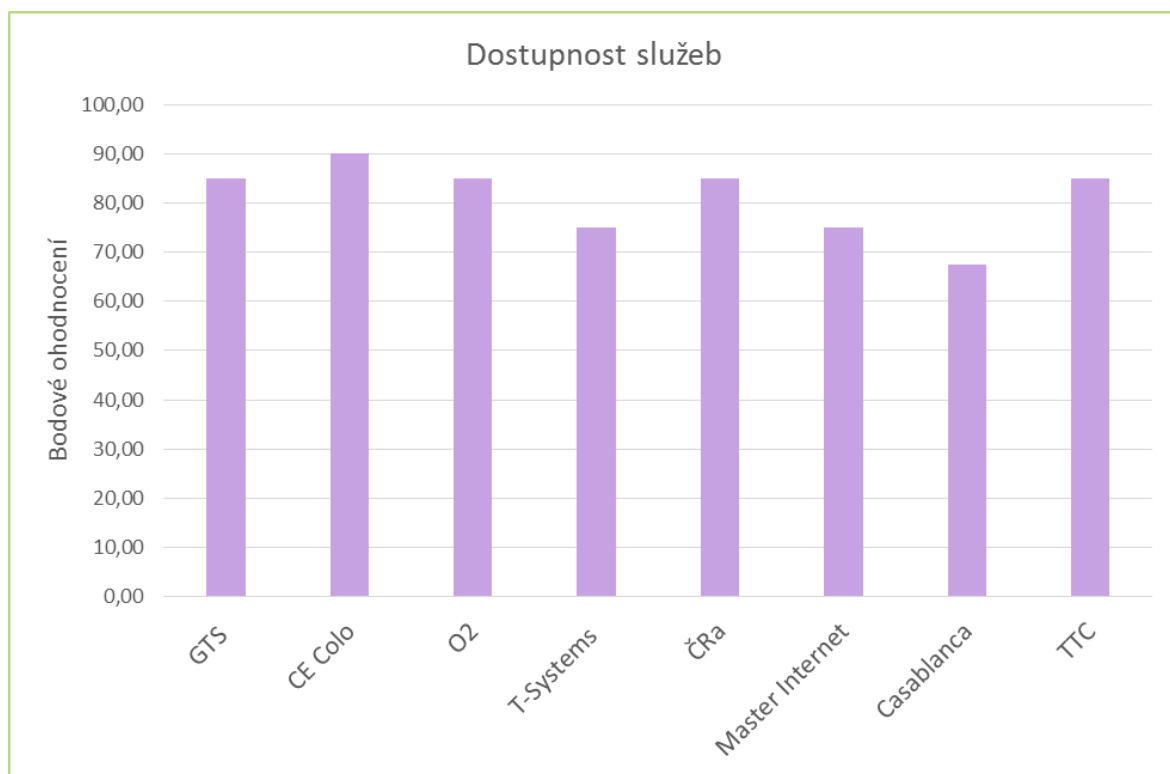
**Graf č. 10: Zabezpečení – přístup do datového centra**



Zdroj: vlastní zpracování

Další kategorií v pořadí zaujímající čtvrté místo z hlediska průměrného ohodnocení uchazečů je kategorie Dostupnost služeb. Váha této kategorie je pět procent (5 %) a průměrné bodové ohodnocení této kategorie je osmdesát a devadesát čtyři setin (80,94) bodu. V této kategorii nejsou mezi bodovým ohodnocením jednotlivých uchazečů významné rozdíly, vyjma společnosti Casablanca International získali všichni uchazeči přes 75 bodů. Graf č. 11 uvádí grafické znázornění bodového hodnocení každého z uchazečů.

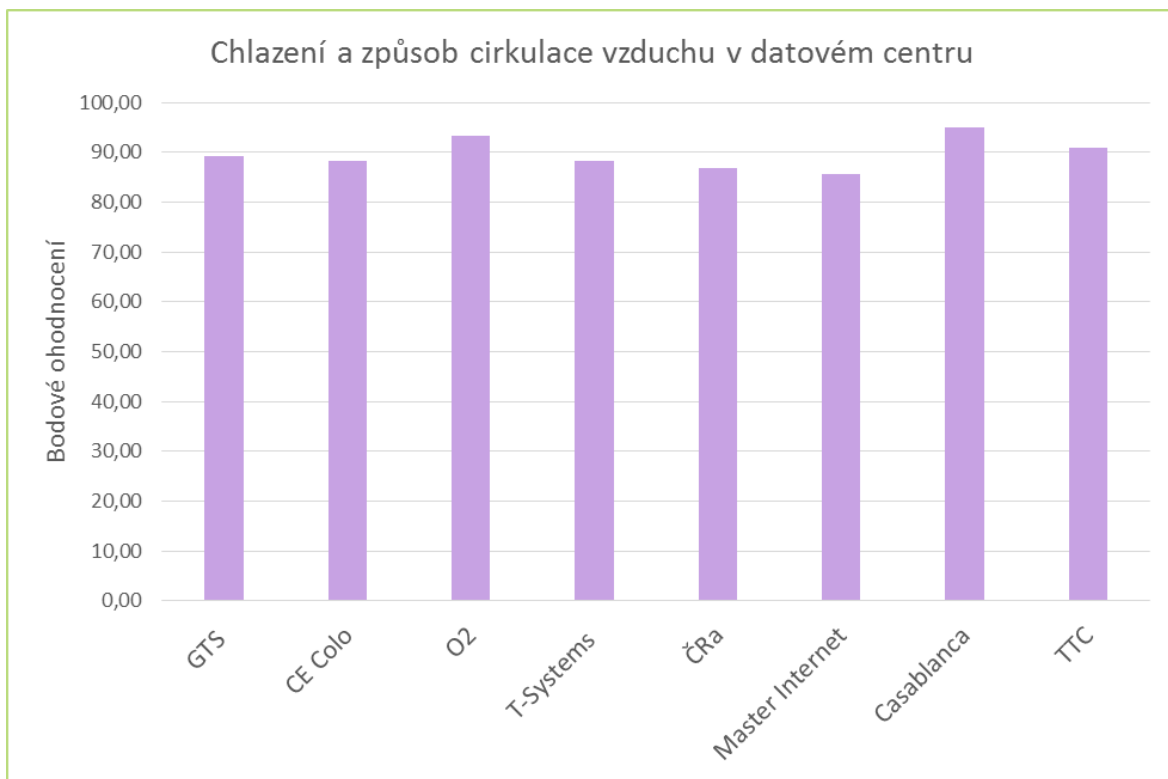
**Graf č. 11: Dostupnost služeb**



Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie s třetím nejvyšším průměrným bodovým ohodnocením uchazečů je kategorie Chlazení a způsob cirkulace vzduchu v datovém centru, jejíž váha je patnáct procent (15 %). Průměrné bodové ohodnocení této kategorie je osmdesát devět a sedmdesát jedna setin (89.71) bodu. Všichni uchazeči v této kategorii získali průměrné bodové ohodnocení vyšší než osmdesát pět (85) bodů. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že uchazeči dbají na standardy platné v odvětví datových center a snaží se oblast chlazení a cirkulace vzduchu ve svých datových centrech věnovat dostatečnou pozornost. Efektivita chlazení je oblastí, která má přímý dopad na náklady na provoz IT a TELCO technologií zákazníků a proto je jí věnována vysoká pozornost. Graf č. 12 uvádí grafické znázornění bodového hodnocení každého z uchazečů.

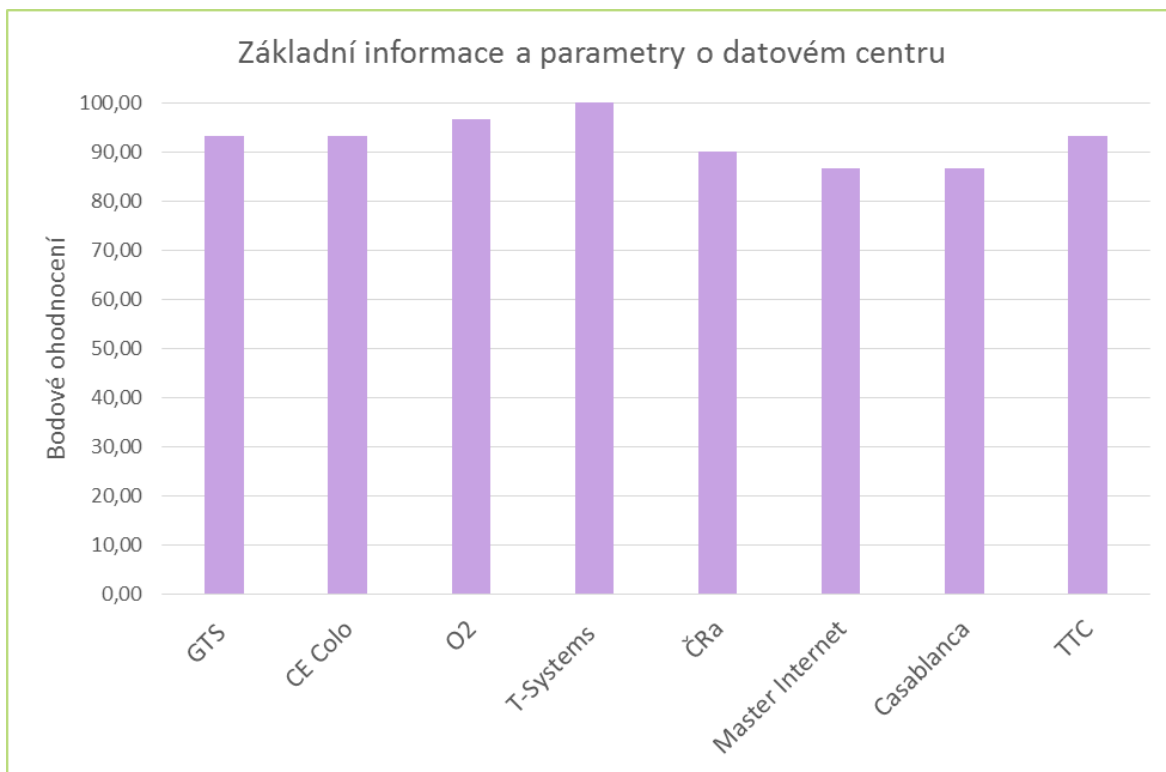
**Graf č. 12: Chlazení a způsob cirkulace vzduchu v datovém centru**



Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie s druhým nejvyšším průměrným bodovým ohodnocením uchazečů je kategorie Základní informace a parametry o datovém centru, jejíž váha je deset (10 %). Průměrné bodové ohodnocení této kategorie je devadesát dva a pět desetin (92,50) bodu. Všichni uchazeči, vyjma společností Casablanca International a Master Internet získali bodové ohodnocení vyšší než devadesát (90) bodů. Z výsledků je patrné, že uchazeči mají zájem o kvalitu poskytovaných služeb a chtějí být schopni kvalitu demonstrovat svým zákazníkům certifikacemi a souladem se standardy datových center. Graf č. 13 uvádí grafické znázornění bodového hodnocení každého z uchazečů.

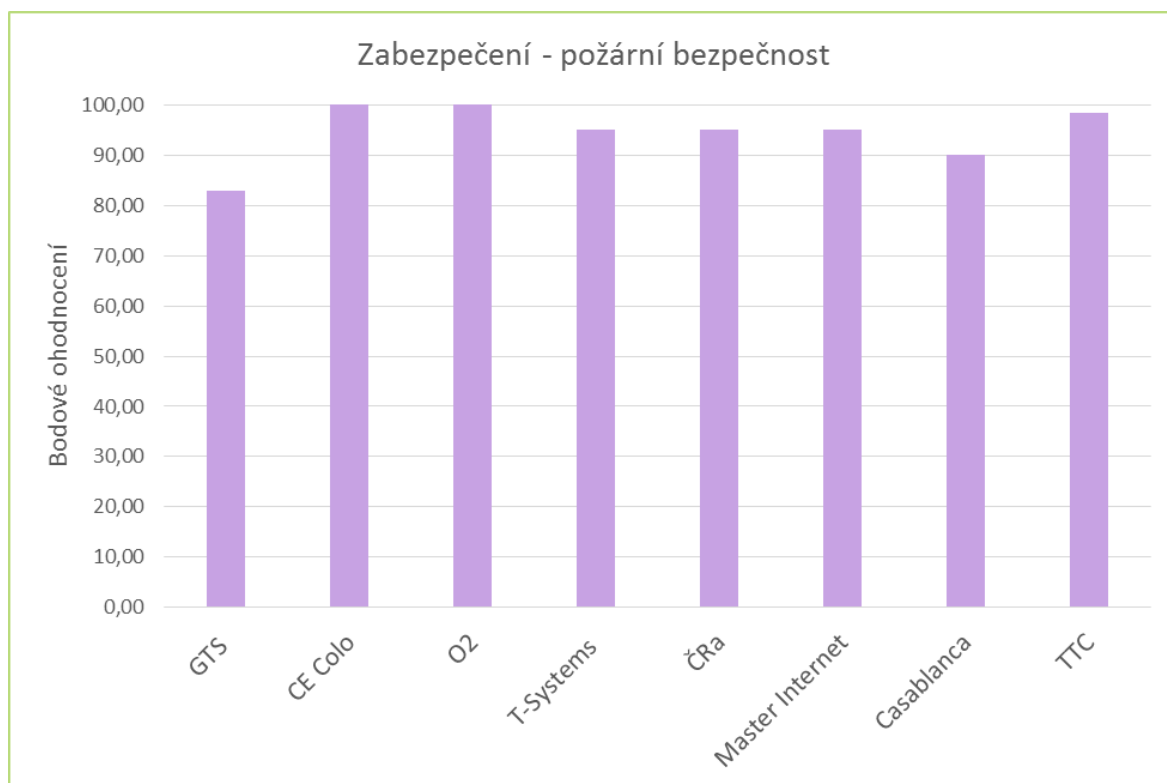
**Graf č. 13: Základní informace a parametry o datovém centru**



Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie s nejvyšším průměrným bodovým ohodnocením uchazečů je kategorie Zabezpečení - požární bezpečnost, jejíž váha je patnáct procent (15 %). Průměrné bodové ohodnocení této kategorie je devadesát čtyři a padesát čtyři setin (94,54) bodu. Všichni uchazeči, vyjma společností GTS Czech a Casablanca International získali bodové ohodnocení přes devadesát pět (95) bodů. Důvodem, proč se právě tato kategorie umístila na prvním (1.) místě je to, že se jedná o oblast, ve které je dodržování standardů vynucováno přímo legislativou České republiky. Graf č. 14 uvádí grafické znázornění bodového hodnocení každého z uchazečů.

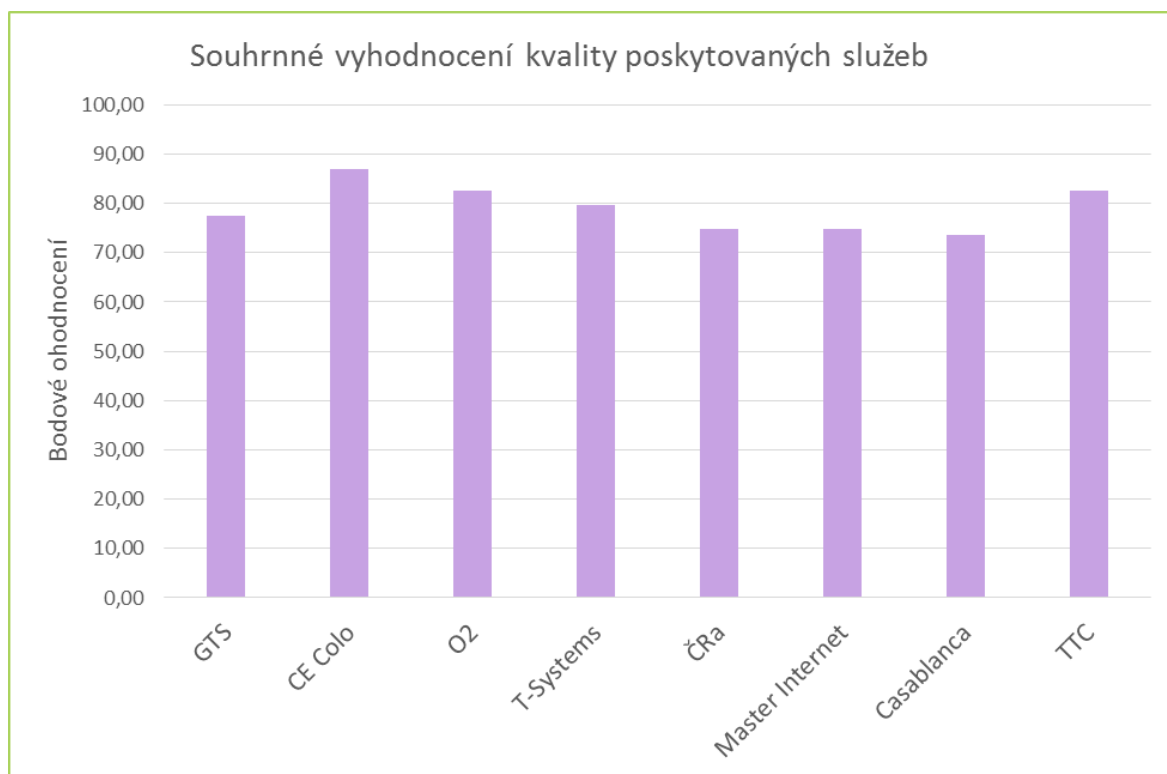
**Graf č. 14: Zabezpečení – požární bezpečnost**



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledné ohodnocení oblasti Kvalita poskytovaných služeb a celkové pořadí uchazečů je graficky znázorněno v Grafu č. 15. Na prvním místě se umístila společnost CE Colo s osmdesáti šesti a osmdesáti šesti setinami (86,86) bodu. Společnost TTC se s těsným předstihem umístila na druhém místě s celkovými osmdesáti dvěma a šedesáti dvěma setinami (82,62) body. Na třetím místě se umístila společnost O2 Czech Republic, která získala v celkovém hodnocení osmdesát dva a padesát sedm setin (82,57) bodu. Následují společnosti T – Systems a GTS, s celkovým bodovým hodnocením sedmdesát devět a šedesát pět setin (79,65) bodu, respektive sedmdesát sedm a třicet sedm setin (77,37) bodu. Hranice sedmdesáti pěti bodů nedosáhly společnosti České Radiokomunikace, Master Internet a Casablanca.

**Graf č. 15: Souhrnné vyhodnocení kvality poskytovaných služeb**



Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3.3. Cenové srovnání

V prvním kole poptávkového řízení je osloveno devět (9) uchazečů, z nichž osm (8) potvrdí účast v poptávkovém řízení. Předmětem poptávkového řízení je pronájem prostoru v datovém centru uchazeče včetně poskytnutí konektivních služeb. První (1.) i druhé (2.) kolo poptávkového řízení obsahuje požadavek na vypracování variantních nabídek dle délky trvání kontraktu. Požadováno je zpracování cenových nabídek pro délku dvacet čtyři (24), třicet šest (36) a šedesát (60) měsíců. Ve druhém kole poptávkového řízení je tento výčet zúžen na dvě varianty, dvacet čtyři (24) a třicet šest (36) měsíců délky trvání kontraktu. Jednotlivé kategorie cen, definované níže v této diplomové práci, jsou vzájemně porovnány s ohledem na předložené cenové nabídky jednotlivých uchazečů v prvním (1.) a druhém (2.) kole. Rozdíly cen nabídnutých jednotlivými uchazeči v obou kolech poptávkového řízení pro každou jednotlivou cenovou kategorii jsou znázorněny graficky, pomocí sloupcových grafů, níže v této diplomové práci. Ceny nabídnuté v prvním (1.) kole poptávkového řízení jsou vyznačeny sloupcem zelené barvy, ceny nabídnuté v druhém (2.) kole poptávkového řízení jsou vyznačeny sloupcem fialové barvy.

## **Kategorie**

Celková nabídková cena jednotlivých uchazečů je složena z cenových složek, které jsou rozděleny do následujících kategorií:

- měsíční cena služeb datového centra,
- jednorázová cena za zřízení prostoru,
- cena elektrické energie,
- měsíční cena konektivních služeb.

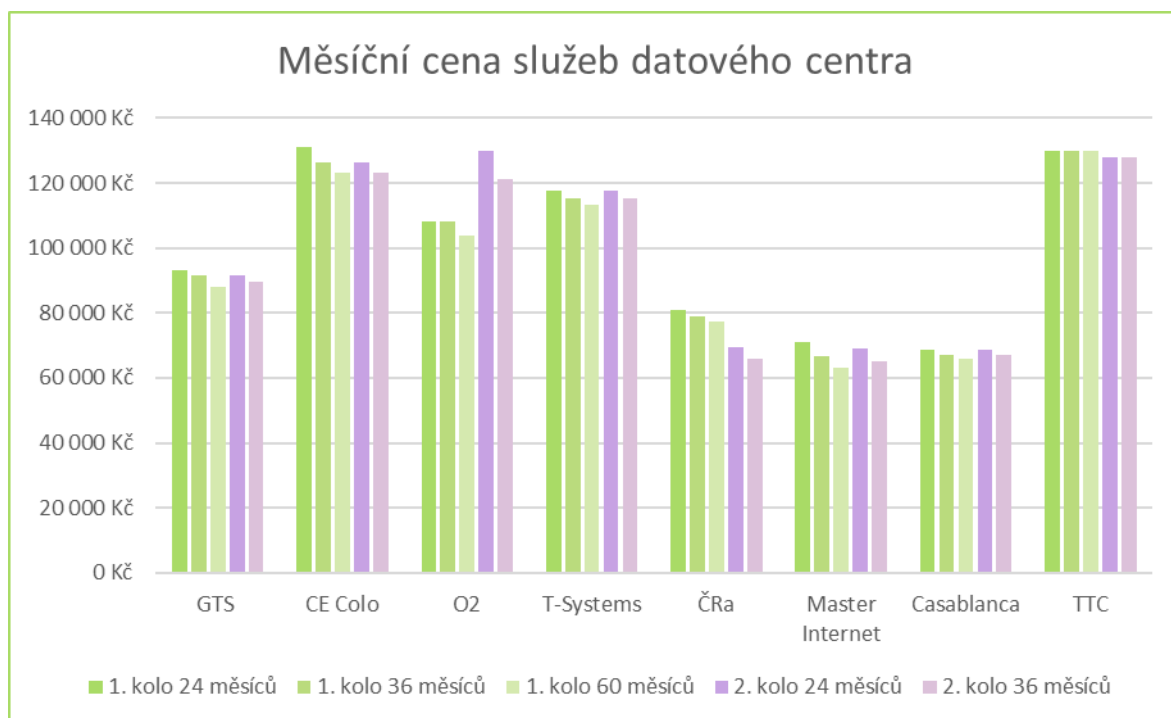
### **Měsíční cena služeb datového centra**

Nabídkové ceny v kategorii Měsíční cena služeb datového centra se u jednotlivých uchazečů poměrně liší. Grafické zobrazení rozdílu měsíčních cen nabídnutých jednotlivými uchazeči v prvním (1.) a druhém (2.) kole poptávkového řízení je dále členěno dle délky trvání kontraktu a je znázorněno v Grafu č. 16 níže v dokumentu. Měsíční cena služeb datového centra je kategorií, která průměrně tvoří více jak padesáti procentní (50%) složku z celkových nabídkových cen jednotlivých uchazečů. Jedná se tedy o klíčovou kategorii z hlediska celkových nákladů zadavatele.

Nejlevnější cenové nabídky v kategorii Měsíční cena služeb datového centra nabízejí společnosti Master Internet a Casablanca International. Rozmezí měsíčních cen služeb datového centra těchto uchazečů se pohybuje od Kč 63.250,- do Kč 71.000,-. Dražší variantu nabízí společnost České Radiokomunikace, která ve druhém (2.) kole výrazně snížila měsíční ceny služeb datového centra. Uchazeč, který se řadí na čtvrté (4.) místo v kategorii měsíčních cen, je společnost GTS Czech. Rozdíl cen nabídnutých tímto uchazečem v prvním (1.) a druhém (2.) kole poptávkového řízení je minimální, ceny nabídnuté uchazečem ve druhém (2.) kole poptávkového řízení jsou sníženy pouze kosmeticky. Společnost O2 Czech Republic v druhém (2.) kole naopak měsíční ceny výrazně zvýšila ve prospěch jednorázových cen, které v kole druhém (2.) snížila, což ji umístilo na páté (5) místo v této kategorii. Společnosti T-Systems, CE Colo a TTC nabízejí v porovnání s ostatními uchazeči nejvyšší měsíční ceny, jež se pohybují v rozmezí od Kč 113.089,- do Kč 131.250,- a umístili se tak na šestém (6.) až osmém (8.) místě této kategorie.



**Graf č. 16: Měsíční cena služeb datového centra**



Zdroj: vlastní zpracování

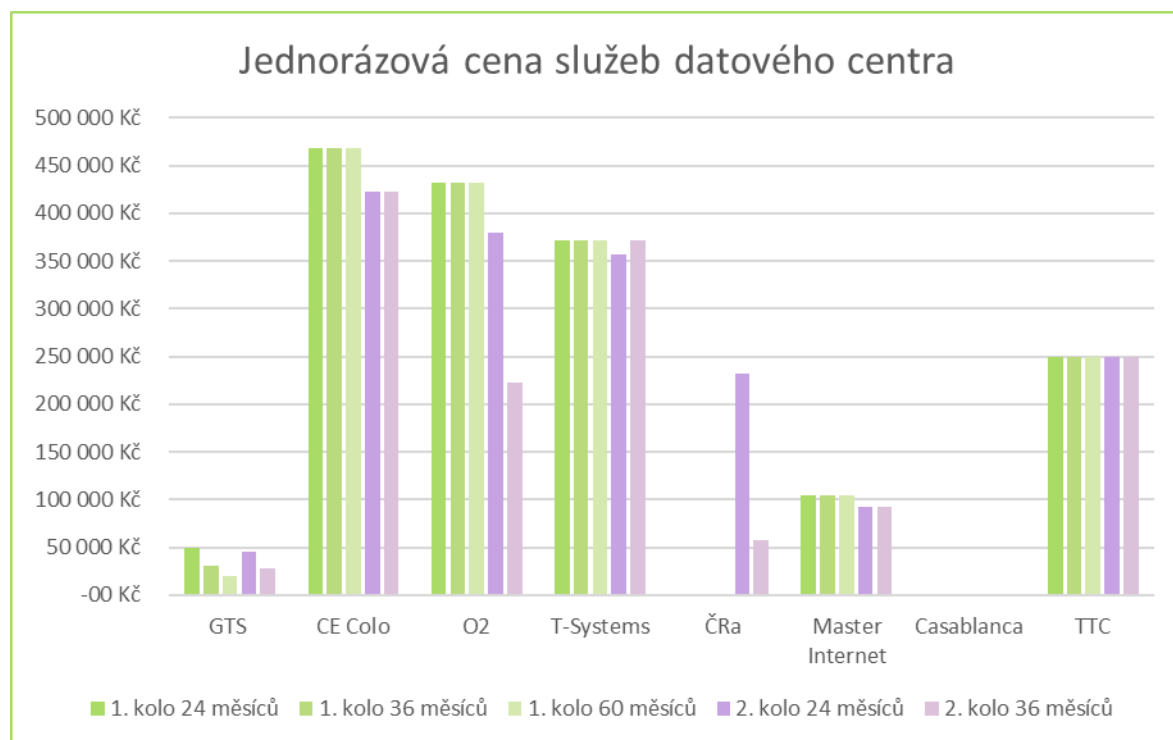
### Jednorázová cena za zřízení prostoru

Nabídkové ceny v kategorii Jednorázová cena za zřízení prostoru se u jednotlivých uchazečů výrazně liší. Grafické zobrazení rozdílů jednorázových cen nabídnutých jednotlivými uchazeči v prvním (1.) a druhém (2.) kole poptávkového řízení je dále členěno dle délky trvání kontraktu a je znázorněno na Grafu č. 17 níže v dokumentu. Jednorázová cena za zřízení prostoru je kategorií, která průměrně tvoří méně jak pěti procentní (5%) složku z celkových nabídkových cen jednotlivých uchazečů. Jedná se tedy o minoritní kategorii z hlediska celkových nákladů zadavatele.

Nejlevnější cenovou nabídku v kategorii Jednorázová cena za zřízení prostoru nabízí společnost Casablanca International. Tento uchazeč nabízí nulové zřizovací ceny, ale je třeba brát v potaz skutečnost, že v rámci zřízení zákaznického prostoru není počítáno se zřízením klece, která byla požadována jako jeden z parametrů služeb v zadání poptávky. Dalším, celkově druhým (2.), uchazečem v pořadí je společnost GTS Czech, která nabízí jednorázové ceny za zřízení prostoru do Kč 50.000,-. Zajímavý vývoj ceny nabídnuté v prvním (1.) a druhém (2.) kole poptávkového řízení je k vidění u společnosti České Radiokomunikace, která v prvním (1.) kole poptávkového řízení nabídla nulové

ceny za zřízení prostoru, v druhém (2.) kole však cena vzrostla na Kč 232.000,- ve variantě dvacet čtyři (24) měsíců délky trvání kontraktu a na Kč 57.000,- ve variantě 36 měsíců délky trvání kontraktu. Společnost České Radiokomunikace se přesto umístila na celkovém třetím (3.) místě v této kategorii. Stabilní zřizovací ceny nabízí společnost Master Internet. Výše cen nabídnutých tímto uchazečem v prvním (1.) kole poptávkového řízení je Kč 105.000,- a výše cen nabídnutých tímto uchazečem ve druhém (2.) kole poptávkového řízení je Kč 91.900,- a to jej řadí na čtvrté (4.) místo v této kategorii. U společnosti TTC jsou jednorázové ceny za zřízení prostoru nabídnuté uchazečem stejné v obou kolech poptávkového řízení, cena činí Kč 250.000,-, uchazeč se umístil na celkovém pátém (5.) místě v této kategorii. Společnosti CE Colo, O2 Czech Republic a T-Systems nabízejí v porovnání s ostatními uchazeči nejvyšší jednorázové ceny za zřízení prostoru. Tyto ceny se pohybují v rozmezí od Kč 222.299,- do Kč 468.000,- a uchazeči jsou řazeni na šesté (6.) až osmé (8.) místo v této kategorii. Pozoruhodné je výrazné snížení cen společnosti O2 Czech Republic v druhém (2.) kole poptávkového řízení, a to především ve variantě třicet šest (36) měsíců délky trvání kontraktu, kdy uchazeč snížil nabídkovou cenu téměř na polovinu ceny nabídnuté uchazečem v prvním (1.) kole poptávkového řízení.

**Graf č. 17: Jednorázová cena za zřízení prostoru**

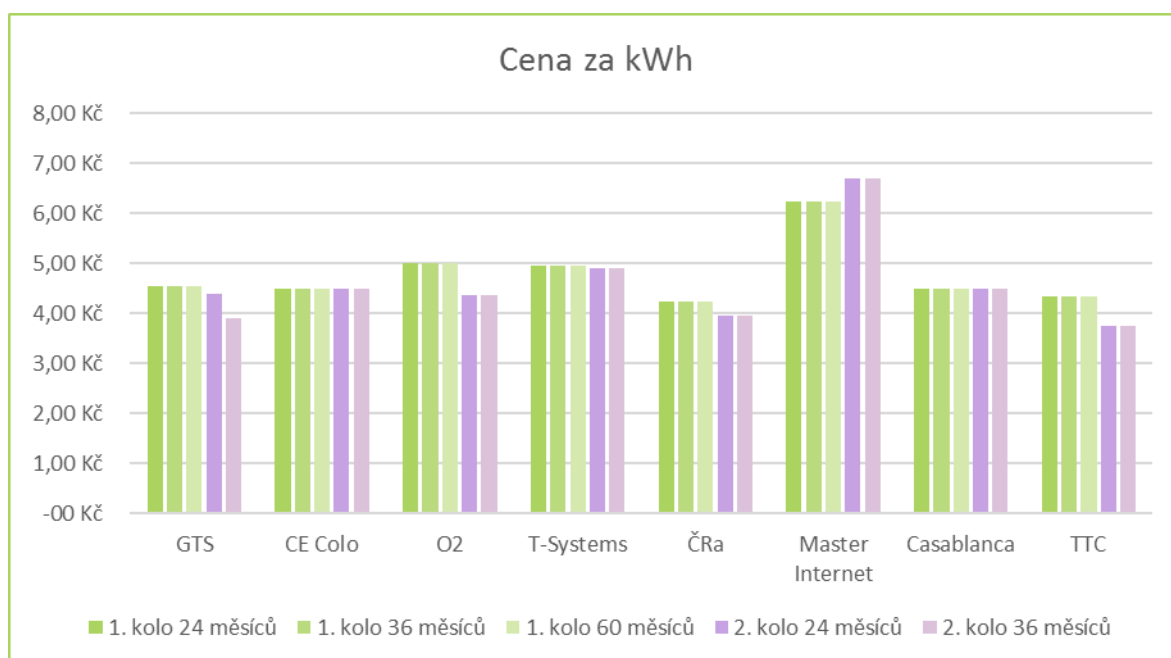


Zdroj: vlastní zpracování

## Cena elektrické energie

Cena elektrické energie je kategorií, která průměrně tvoří třiceti pěti procentní (35%) složku z celkových nabídkových cen jednotlivých uchazečů. Jedná se tedy o kategorii ceny, která tvoří více jak dvě třetiny (2/3) celkových nákladů zadavatele. Nabídkové ceny pro tuto kategorii se u jednotlivých uchazečů poměrně liší. Grafické zobrazení rozdílů cen elektrické energie (kWh<sup>18</sup>) nabídnutých jednotlivými uchazeči v prvním (1.) a druhém (2.) kole poptávkového řízení je dále členěno dle délky trvání kontraktu a je znázorněno v Grafu č. 18 níže. Nejvyšší cenu za kWh uvádí společnost Master Internet, která jako jediná z uchazečů, cenu pro druhé (2.) kolo navýšila.

**Graf č. 18: Cena za kWh**



Zdroj: vlastní zpracování

Celkové měsíční náklady, které pro zadavatele plynou z nabídkových cen jednotlivých uchazečů, pro kategorii cen elektrické energie jsou uvedeny v Tabulce č. 9 této diplomové práce. Celkové měsíční náklady uvedené v této tabulce jsou kalkulovány tak, že je nabídková cena jednotlivých uchazečů za kWh vynásobena počtem spotřebovaných kW a počtem hodin v měsíci. Počet spotřebovaných kW dle zadání poptávky je dvacet jedna (21), průměrný počet hodin v měsíci je sedm set dvacet (720) hodin. Vzorec tedy

<sup>18</sup> kWh – kilo Watt hour – kilo Watt hodina

vypadá následovně: cena za kWh \* 21 kW \* 720 hodin. Nejnižší cenu prvního (1.) kola nabízí společnost České Radiokomunikace s měsíční cenou Kč 64.260,-, kterou v kole druhém (2.) předstihla společnost TTC s měsíční cenou Kč 56.700,-.

**Tabulka č. 9: Cena elektrické energie za měsíc**

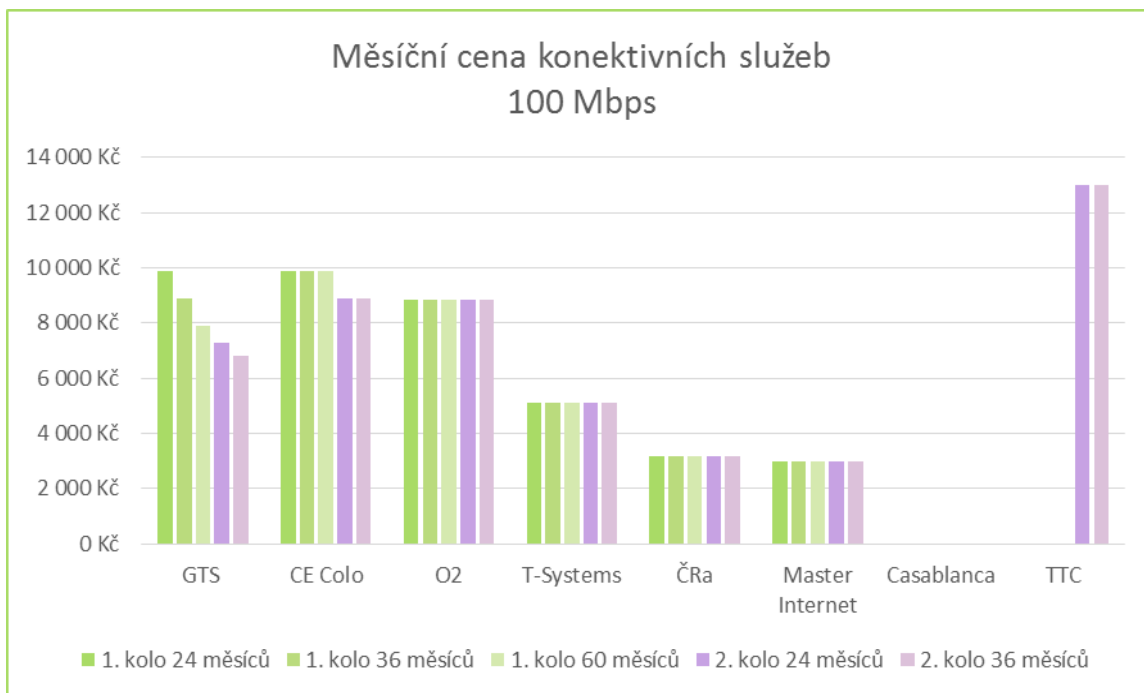
Kolo poptávkového řízení	Měsíční cena elektrické energie	GTS	CE Colo	O2	T-Systems	ČRa	Master Internet	Casablanca	TTC
1. kolo	24 měsíců	68 796 Kč	68 040 Kč	75 600 Kč	75 146 Kč	64 260 Kč	94 500 Kč	68 040 Kč	65 621 Kč
1. kolo	36 měsíců	68 796 Kč	68 040 Kč	75 600 Kč	75 146 Kč	64 260 Kč	94 500 Kč	68 040 Kč	65 621 Kč
1. kolo	60 měsíců	68 796 Kč	68 040 Kč	75 600 Kč	75 146 Kč	64 260 Kč	94 500 Kč	68 040 Kč	65 621 Kč
2. kolo	24 měsíců	66 528 Kč	68 040 Kč	66 226 Kč	74 239 Kč	59 724 Kč	101 304 Kč	68 040 Kč	56 700 Kč
2. kolo	36 měsíců	58 968 Kč	68 040 Kč	66 226 Kč	74 239 Kč	59 724 Kč	101 304 Kč	68 040 Kč	56 700 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

### Měsíční cena konektivních služeb

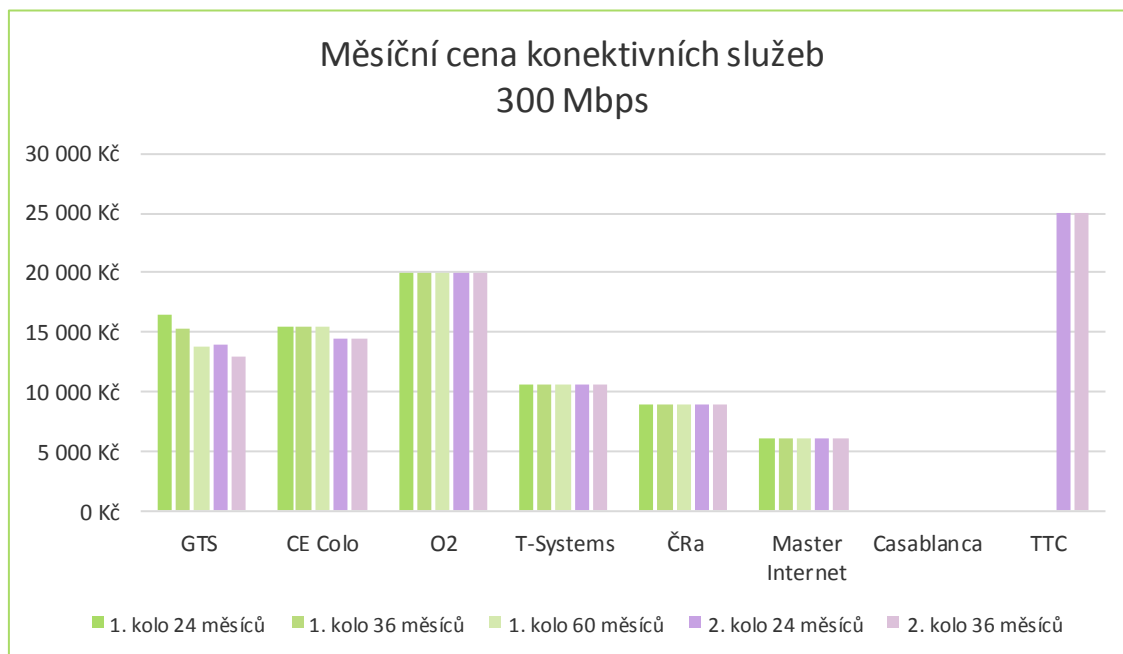
Měsíční ceny konektivních služeb nabídnuté jednotlivými uchazeči v prvním (1.) a druhém (2.) kole poptávkového řízení jsou členěny dle rychlosti konektivních služeb a dle délky trvání kontraktu. Měsíční cena konektivních služeb je kategorií, která téměř deseti procentní (10%) složku z celkových nabídkových cen jednotlivých uchazečů. Jedná se tedy o minoritní kategorii z hlediska celkových nákladů zadavatele. Grafické znázornění rozdílů měsíčních cen je vyobrazeno v Grafu č. 19 a v Grafu č. 20, dle poptávaných variant. Společnost Casablanca International nabízí nulovou měsíční cenu za konektivní služby. Měsíční ceny konektivních služeb nabízené společnostmi T-Systems, České Radiokomunikace a Master Internet se nacházejí ve spektru průměrných či podprůměrných cen, a uchazeči se tak řadí na čtvrté (4.), třetí (3.) respektive druhé (2.) místo v této kategorii. Měsíční ceny konektivních služeb společností GTS Czech, CE Colo a O2 Czech Republic se nacházejí ve spektru nadprůměrných cen, a uchazeči se tak řadí na páté (5.), šesté (6.), respektive sedmé (7.) místo v této kategorii. Společnost TTC je jediná společnost, která v prvním (1.) kole nabídka na konektivní služby nedoložila, v kole druhém nabídla takové ceny, které ji řadí na osmé (8.) místo v této kategorii.

**Graf č. 19: Měsíční cena konektivních služeb 100 Mbps**



Zdroj: vlastní zpracování

**Graf č. 20: Měsíční cena konektivních služeb 300 Mbps**



Zdroj: vlastní zpracování

## Vyhodnocení cenového srovnání

Tabulka č. 10 zobrazuje nabídkové ceny jednotlivých uchazečů ve druhém (2.) kole poptávkového řízení pro délku trvání kontraktu dvacet čtyři (24) měsíců. Nabídku s nejnižšími náklady pro zadavatele po celou dobu užívání služeb datových center (tj. 24 měsíců) předložila společnost Casablanca. Ta se umístila na prvním (1.) místě s celkovou cenou Kč 3.282.336,-. S rozdílem téměř Kč 340.000,- v celkovém součtu se s druhou (2.) nejnižší cenou umístila společnost České Radiokomunikace. Následují společnosti GTS Czech a Master Internet, jejichž ceny se pohybují v podobné výši, Kč 4.348.872,-, respektive Kč 4.397.596,-. S celkovou cenou Kč 5.340.853,- se na pátém (5.) místě umístila společnost T-Systems. Společnosti TTC a CE Colo následují s minoritním cenovým rozdílem, Kč 5.594.800,-, respektive Kč 5.646.888,-. Nejdražší variantu v celkovém součtu nákladů pro dvacet čtyři (24) měsíců délky trvání kontraktu nabídla společnost O2 Czech Republic.

**Tabulka č. 10: TCO 24 měsíců**

Cenová kategorie	GTS	CE Colo	O2	T-Systems	ČRa	Master Internet	Casablanca	TTC
Jednorázová cena služeb datového centra	45 000 Kč	422 328 Kč	380 299 Kč	356 600 Kč	232 000 Kč	91 900 Kč	0 Kč	250 000 Kč
Měsíční cena služeb datového centra	91 500 Kč	126 250 Kč	129 750 Kč	117 752 Kč	69 370 Kč	69 100 Kč	68 724 Kč	128 000 Kč
Měsíční cena elektrické energie (celkem 21 kW)	66 528 Kč	68 040 Kč	66 226 Kč	74 239 Kč	59 724 Kč	101 304 Kč	68 040 Kč	56 700 Kč
Měsíční cena konektivních služeb, 100 Mbps	7 300 Kč	8 900 Kč	8 850 Kč	5 093 Kč	3 200 Kč	3 000 Kč	0 Kč	13 000 Kč
Měsíční cena konektivních služeb, 300 Mbps	14 000 Kč	14 500 Kč	19 900 Kč	10 593 Kč	8 900 Kč	6 000 Kč	0 Kč	25 000 Kč
<b>TCO 24 měsíců</b>	<b>4 348 872 Kč</b>	<b>5 646 888 Kč</b>	<b>5 773 713 Kč</b>	<b>5 340 853 Kč</b>	<b>3 620 656 Kč</b>	<b>4 397 596 Kč</b>	<b>3 282 336 Kč</b>	<b>5 594 800 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Velmi podobné poměry nabídkových cen jednotlivých uchazečů zobrazuje Tabulka č. 11, která uvádí nabídkové ceny jednotlivých uchazečů ve druhém (2.) kole poptávkového řízení pro délku trvání kontraktu třicet šest (36) měsíců. Jediný rozdíl v pořadí jednotlivých uchazečů je ten, že společnost O2 Czech Republic se umístila na šestém (6.) místě s celkovou nabídkovou cenou Kč 8.001.021,- a vyměnila si tak místo se společností TTC, která s nabídkovou cenou Kč 8.267.200,- obsadila místo poslední.

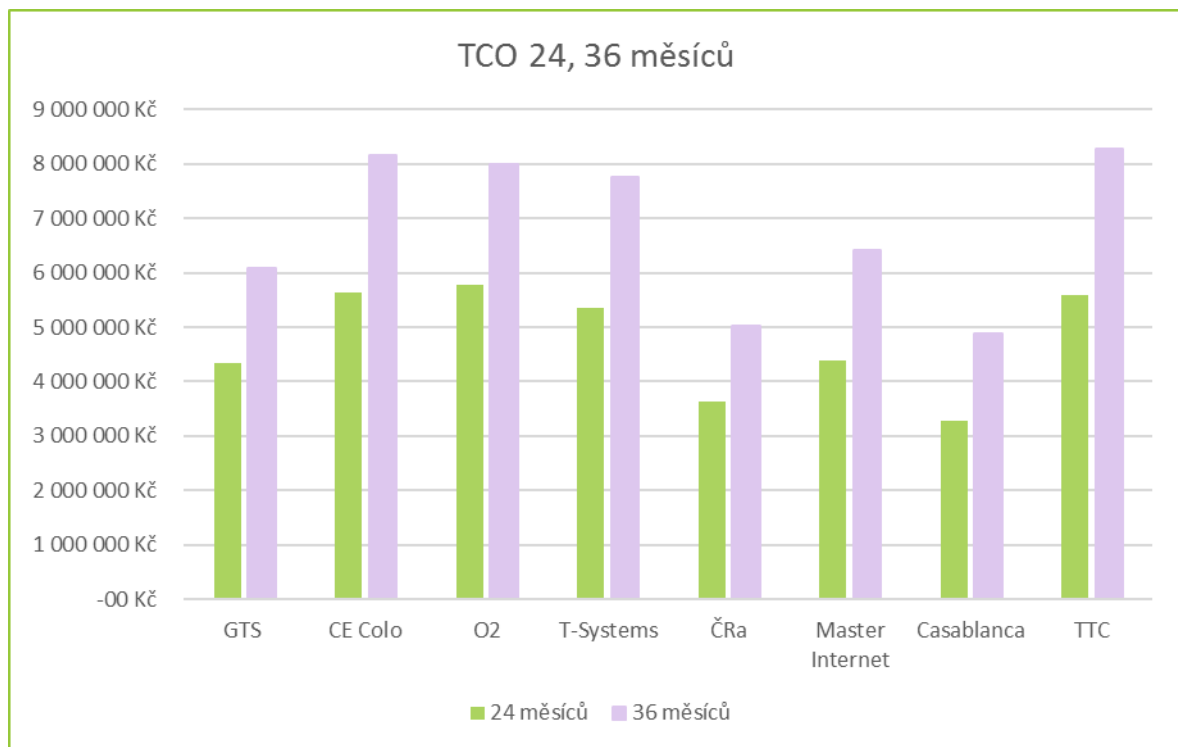
**Tabulka č. 11: TCO 36 měsíců**

Cenová kategorie	GTS	CE Colo	O2	T-Systems	ČRa	Master Internet	Casablanca	TTC
Jednorázová cena služeb datového centra	28 000 Kč	422 328 Kč	222 299 Kč	370 920 Kč	57 000 Kč	91 900 Kč	0 Kč	250 000 Kč
Měsíční cena služeb datového centra	89 500 Kč	123 250 Kč	121 100 Kč	115 397 Kč	65 950 Kč	65 100 Kč	67 230 Kč	128 000 Kč
Měsíční cena elektrické energie (celkem 21 kW)	58 968 Kč	68 040 Kč	66 226 Kč	74 239 Kč	59 724 Kč	101 304 Kč	68 040 Kč	56 700 Kč
Měsíční cena konektivních služeb, 100 Mbps	6 800 Kč	8 900 Kč	8 850 Kč	5 093 Kč	3 200 Kč	3 000 Kč	0 Kč	13 000 Kč
Měsíční cena konektivních služeb, 300 Mbps	13 000 Kč	14 500 Kč	19 900 Kč	10 593 Kč	8 900 Kč	6 000 Kč	0 Kč	25 000 Kč
<b>TCO 36 měsíců</b>	<b>6 085 648 Kč</b>	<b>8 151 168 Kč</b>	<b>8 001 021 Kč</b>	<b>7 762 518 Kč</b>	<b>5 016 864 Kč</b>	<b>6 406 444 Kč</b>	<b>4 869 720 Kč</b>	<b>8 267 200 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Grafické znázornění celkových cen pro obě varianty dvacet čtyři (24) a třicet šest (36) měsíců délky trvání kontraktu zobrazuje Graf č. 21.

**Graf č. 21: TCO 24, 36 měsíců**



Zdroj: vlastní zpracování

Pro celkové porovnání cen služeb (TCO<sup>19</sup>) je vytvořena matice, která porovnává součty veškerých nákladů vyplývajících pro zadavatele z obdržených nabídek jednotlivých uchazečů po celou dobu délky trvání kontraktu. Pro vypracování této matice jsou použity ceny

<sup>19</sup> TCO – Total Costs of Ownership – Celkové náklady na vlastnictví

nabídnuté jednotlivými uchazeči ve druhém (2.) kole poptávkového řízení, variantně dle délky trvání kontraktu dvacet čtyři (24) a třicet šest (36) měsíců. Celkové náklady na službu jsou poté vzájemně porovnány a výsledky bodově ohodnoceny. Nabídka uchazeče s nejnižší celkovou nabídkovou cenou získává sto (100) bodů, nabídky ostatních uchazečů získávají poměrnou část tohoto bodového ohodnocení a to dle poměru celkové nabídkové ceny daného uchazeče k nejnižší celkové nabídkové ceně (viz popis metodiky v kapitole č. 2). Tabulka č. 12 uvádí celkové nabídkové ceny dle délky trvání kontraktu včetně bodového ohodnocení jednotlivých uchazečů. Na základě bodového ohodnocení je v tabulce uvedeno pořadí jednotlivých uchazečů pro variantu dvacet čtyři (24) a třicet šest (36) měsíců délky trvání kontraktu.

**Tabulka č. 12: Zhodnocení celkového pořadí**

Uchazeči	GTS	CE Colo	O2	T-Systems	ČRa	Master Internet	Casablanca	TTC
TCO 24 měsíců	4 348 872 Kč	5 646 888 Kč	5 773 713 Kč	5 340 853 Kč	3 620 656 Kč	4 397 596 Kč	3 282 336 Kč	5 594 800 Kč
Index ceny služeb	75,48	58,13	56,85	61,46	90,66	74,64	100,00	58,67
Celkové pořadí (24 měsíců)	3	7	8	5	2	4	1	6
TCO 36 měsíců	6 085 648 Kč	8 151 168 Kč	8 001 021 Kč	7 762 518 Kč	5 016 864 Kč	6 406 444 Kč	4 869 720 Kč	8 267 200 Kč
Index ceny služeb	80,02	59,74	60,86	62,73	97,07	76,01	100	58,90
Celkové pořadí (36 měsíců)	3	7	6	5	2	4	1	8

Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4. Výsledky marketingového výzkumu

Marketingový výzkum hodnotí tři (3) oblasti, mezi které se řadí kvalita zákaznického servisu, kvalita poskytovaných služeb a cenové srovnání. Souhrnné výsledky a porovnání sledovaných oblastí marketingového výzkumu znázorňuje Tabulka č. 13. Pro účely vyhodnocení oblasti cenové srovnání jsou použity nabídkové ceny nabídnuté jednotlivými uchazeči ve druhém (2.) kole poptávkového řízení pro délku trvání kontraktu třicet šest (36) měsíců. Dle dlouhodobých statistik společnosti CE Colo je doba závazku smluvních stran stanovená na třicet šest (36) měsíců zákazníky nejčastěji preferována, a proto je tato varianta využita pro souhrnné vyhodnocení marketingového výzkumu.

V první části tabulky jsou znázorněny indexy jednotlivých oblastí neboli souhrnné ohodnocení každé ze tří (3) definovaných oblastí. V druhé části tabulky jsou znázorněny váhy definované pro každou oblast expertním týmem, tedy procentní podíl každé oblasti na celkovém ohodnocení. Nejvyšší váha, čtyřicet procent (40 %) je přiřazena oblasti kvality poskytovaných služeb. Důvodem pro upřednostnění této oblasti z hlediska výše přiřazené váhy je strategie společnosti CE Colo, která se klade za cíl poskytovat



technologicky vysoce kvalitní a spolehlivé služby svým zákazníkům. Oblasti kvalita zákaznického servisu a cenové srovnání získávají shodné váhové ohodnocení třicet procent (30 %). Ve třetí části tabulky je znázorněn index marketingového výzkumu a výsledné pořadí jednotlivých uchazečů. V celkovém vyhodnocení marketingového výzkumu nikdo z uchazečů neklesl pod hranici sedmdesáti (70) bodů. Na první (1.) místo celkového vyhodnocení se řadí společnost České Radiokomunikace, jejíž index marketingového výzkumu je v osmdesát dva a čtyřicet šest setin (82,46) bodu. Tohoto umístění společnost dosáhla především díky dobrému hodnocení v oblasti cenové srovnání, kde s druhou nejnižší cenou získala devadesát sedm a sedm setin (97,07) bodu. S druhým (2.) nejvyšším indexem marketingového výzkumu obsadila druhé (2.) místo společnost Casablanca, již toto místo vyneslo nejlepší bodové ohodnocení oblasti cenové srovnání, kde získala rovných sto (100) bodů. Naopak v oblastech kvalita zákaznického servisu a kvalita poskytovaných služeb se tato společnost řadí na poslední, osmé (8.) místo. Celkové bodové ohodnocení této společnosti je osmdesát celých sedmdesát dva (80,72) bodu. Uchazečem, který se těsně umístil na celkovém třetím (3.) místě s celkovým vyhodnocením osmdesát a čtyřicet čtyři setin (80,44) bodu je společnost GTS Czech, jejíž nejlépe ohodnocenou oblastí je kvalita zákaznického servisu. Na celkové čtvrté (4.) místo, se s těsným bodovým rozdílem a celkovým bodovým ohodnocením sedmdesát osm a šedesát osm setin (78,68) bodu řadí společnost CE Colo. Tato společnost je nejlépe ohodnoceným uchazečem v oblasti kvalita zákaznického servisu a kvalita poskytovaných služeb, avšak v oblasti cenové srovnání se společnost umístila na předposledním, sedmém (7.) místě. Na pátém (5.) místě se umístila společnost Master Internet, jejíž celkové vyhodnocení je sedmdesát sedm a šest desetin (77,60) bodu. Nejlépe ohodnocenou oblastí je pro tuto společnost oblast kvalita zákaznického servisu, kde společnost obsadila třetí (3.) místo. Na šesté (6.) místo se řadí společnost O2 Czech Republic s celkovým počtem bodů sedmdesát čtyři a šedesát sedm (74,67) bodu. Tato společnost se umístila na třetím (3.) místě v oblasti kvalita poskytovaných služeb. Sedmým (7.) uchazečem v pořadí je společnost TTC, jejíž celkové vyhodnocení je sedmdesát tři a osmdesát šest setin (73,86) bodu. Tato společnost se v oblasti kvalita poskytovaných služeb umístila na druhém (2.) místě, avšak v dalších oblastech již tak dobré umístění nezískala. V oblasti kvalita zákaznického servisu získala sedmdesát a patnáct setin (77,15) bodu a obsadila tak šesté (6.) místo, v oblasti cenové srovnání se umístila dokonce na poslední, osmém (8.) místě s padesáti osmi a devadesáti

setinami (58,90) body. Celkově na posledním, tedy osmém (8.) místě, se s celkovým indexem marketingového výzkumu ve výši sedmdesát tři a sedmdesát pět setin (73,75) bodu umístila společnost T-Systems. Tato společnost se v žádné ze sledovaných oblastí neumístila mezi prvními (1.) čtyřmi (4) uchazeči v celkovém bodovém ohodnocení dané oblasti.

**Tabulka č. 13: Výsledky marketingového výzkumu**

GTS	CE Colo	O2	T-Systems	ČRa	Master Internet	Casablanca	TTC
<b>Index kvality zákaznického servisu</b>							
84,95	86,70	77,95	76,90	77,95	82,95	71,05	77,15
<b>Index kvality poskytovaných služeb</b>							
77,37	86,86	82,57	79,65	74,88	74,79	73,51	82,62
<b>Index cenového srovnání</b>							
80,02	59,74	60,86	62,73	97,07	76,01	100,00	58,90
<b>Procentní podíl kvality zákaznického servisu</b>							
30%							
<b>Procentní podíl kvality poskytovaných služeb</b>							
40%							
<b>Procentní podíl cenového srovnání</b>							
30%							
<b>Index marketingového výzkumu</b>							
80,44	78,68	74,67	73,75	82,46	77,60	80,72	73,86
<b>Celkové pořadí uchazečů</b>							
3	4	6	8	1	5	2	7

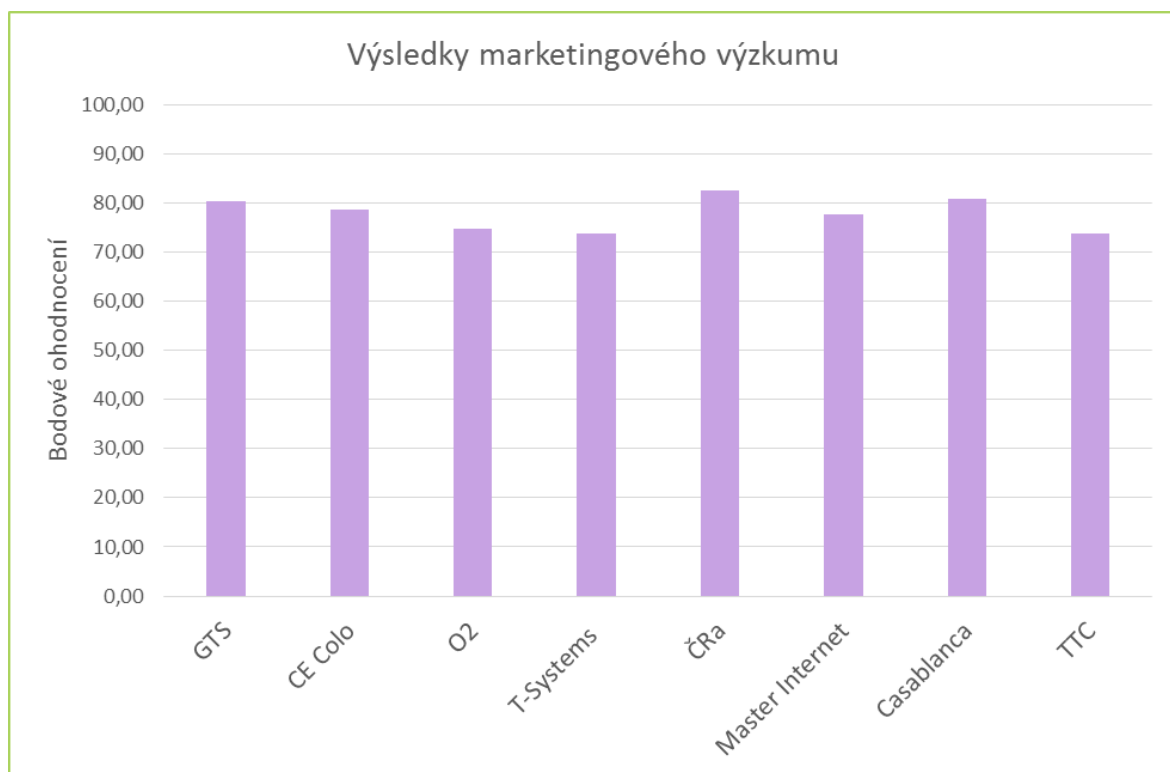
Zdroj: vlastní zpracování

## **5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ**

Poskytovatel služeb datových center, společnost CE Colo, se v celkovém pořadí marketingového výzkumu, realizovaného metodou mystery shopping umístila, na celkovém čtvrtém (4.) místě z osmi (8) posuzovaných uchazečů. Toto umístění není v souladu s cílem společnosti CE Colo, která chce být řazena mezi dva nejlepší poskytovatele služeb datových center v České republice. Z výsledků marketingového výzkumu je tedy patrné, že existují aspekty služeb, které je nutné zlepšit, pokud společnost chce tyto cíle naplnit.

Marketingový výzkum rozděluje posuzovaná kritéria služeb datových center do třech (3) oblastí dle zaměření na kvalitu zákaznického servisu, kvalitu poskytovaných služeb a cenové srovnání. Vypracované návrhy a doporučení toto členění respektují a posuzují každou z těchto definovaných oblastí. Dílčí výsledky společnosti CE Colo pro každou z definovaných oblastí jsou porovnány s výsledky ostatních uchazečů, tedy konkurencí společnosti, a umístění je dále porovnáno se strategií a cíli společnosti CE Colo. Na základě informací získaných tímto způsobem jsou vypracovány návrhy a doporučení pro každou z definovaných oblastí. Vypracované návrhy a doporučení se dále zaměřují na celkové výsledky společnosti CE Colo, porovnávají je s celkovými výsledky ostatních uchazečů a strategií a cíli společnosti. Na základě informací získaných tímto způsobem jsou vypracovány souhrnné návrhy a doporučení. Graf č. 22 znázorňuje souhrnné výsledky marketingového výzkumu.

**Graf č. 22: Výsledky marketingového výzkumu**



Zdroj: vlastní zpracování

### **5.1. Kvalita zákaznického servisu**

Díličí výsledky marketingového výzkumu pro oblast kvality zákaznického servisu znázorňuje Tabulka č. 14, ve které je zobrazeno celkové bodové ohodnocení jednotlivých uchazečů. Společnost CE Colo se umístila na prvním (1.) místě. Společnost získala plný počet bodů v kategoriích Úroveň komunikace, Dodržení zadání – obchodní podmínky a Dodržení zadání – technické podmínky. Mezi kategorie, ve kterých společnost získala menší, než plný počet bodů, se řadí kategorie Prokázání kvalifikačních předpokladů a Úroveň zpracování nabídky.

Nabídka, odevzdaná v rámci poptávkového řízení společností CE Colo, neobsahovala ve svých přílohách pojistný certifikát a nesplnila tak jeden z požadavků zadavatele. Společnost CE Colo tak v rámci hodnocení kategorie Prokázání kvalifikačních předpokladů získala pouze padesát (50) bodů. Součástí nabídky společnosti CE Colo nebylo grafické zpracování nabízených služeb, konkrétně půdorys nabízeného řešení, a v samotné nabídce byly obsaženy nadbytečné informace bez vztahu k předmětu poptávky. Společnost CE Colo tak v rámci hodnocení kategorie Úroveň zpracování

nabídky získala sedmdesát osm (78) bodů. V ostatních kategoriích definovaných pro oblast kvality zákaznického servisu nebyly zjištěny žádné nedostatky. Návrhy a doporučení pro oblast kvality zákaznického servisu se zaměřují na tyto dvě kategorie.

Strategií společnosti CE Colo je poskytovat vysoce kvalitní a spolehlivé služby svým zákazníkům. Vnímání hodnoty služeb zákazníkem není ovlivněno pouze výkonem a kvalitou samotné služby ale také zákaznickou péčí, která je v průběhu prodejního procesu zákazníkovi věnována. Společnost CE Colo se v dílčích výsledcích marketingového výzkumu pro oblast kvality zákaznického servisu umístila na prvním (1.) místě a své cíle a strategii pro tuto oblast se jí tedy daří naplňovat. V rámci vyhodnocení jednotlivých kategorií byly ale zaznamenány dílčí nedostatky, které by mohly v některých případech znamenat i vyřazení společnosti z výběrového řízení a v každém případě mohou ovlivnit zákaznické vnímání kvality služeb. Nejedná se o chyby závažné, předpokladem je, že se jedná spíše o takzvané chyby z nepozornosti a informace požadované zadavatelem poptávkového řízení nebyly v nabídce společnosti CE Colo obsaženy spíše nedopatřením, než záměrem.

Doporučením pro společnost CE Colo, ve vztahu ke zlepšení kvality zákaznického servisu, je optimalizace obchodního procesu, který tvoří rámec pro oslovení svých zákazníků prostřednictvím nabídky služeb. V případech, kdy je nabídka služeb tvořena na základě poptávky zákazníka, je nutné do procesu implementovat kontrolní mechanismus, který zajistí, že veškeré požadavky zákazníka, které jsou součástí poptávkového dokumentu, jsou zaznamenány a každý z těchto požadavků je v nabídce služeb reflektován. Mezi odpovědnosti role, která je v rámci procesu zodpovědná za evaluaci poptávky zákazníka, je nutné zařadit vypracování takového kontrolního mechanismu, který bude obsahovat veškeré požadavky zákazníka a na základě kterého bude možné zkontrolovat, že jsou veškeré požadavky reflektovány v nabídce služeb. Role, která je v rámci procesu odpovědná za vypracování nabídky, musí být odpovědná za to, že součástí nabídky jsou veškeré zákazníkem požadované informace.

**Tabulka č. 14: Kvalita zákaznického servisu**

Uchazeči	GTS	CE Colo	O2	T-Systems	ČRa	Master Internet	Casablanca	TTC
Výsledné ohodnocení	84,95	86,70	77,95	76,90	77,95	82,95	71,05	77,15
Celkové pořadí uchazečů	2	1	4, 5	7	4, 5	3	8	6

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2. Kvalita poskytovaných služeb

Dílčí výsledky marketingového výzkumu pro oblast kvality poskytovaných služeb znázorňuje Tabulka č. 15, ve které je zobrazeno celkové bodové ohodnocení jednotlivých uchazečů. Společnost CE Colo se umístila na prvním (1.) místě. Společnost získala plný počet bodů v kategoriích Zabezpečení – požární bezpečnost a Možnosti propojení, seznam operátorů. Mezi kategorie, ve kterých společnosti získala menší, než plný počet bodů, se řadí kategorie Prokázání kvalifikačních předpokladů a Úroveň zpracování nabídky. Mezi kategorie, ve kterých společnosti získala menší, než plný počet bodů, se řadí kategorie Základní informace a parametry o datovém centru, Dostupnost služeb, Kategorie Chlazení a způsob cirkulace vzduchu v datovém centru, Zabezpečení - přístup do datového centra a Napájení v datovém centru.

Vypracované návrhy a doporučení se soustředí pouze na ty kategorie, ve kterých společnost CE Colo, získala menší hodnocení než osmdesát (80) bodů a oproti uchazeči s nejlepší nabídkou pro danou kategorii zaostává o více jak dvacet procent (20 %). Konkrétně se jedná o kategorie Zabezpečení - přístup do datového centra, ve které společnost CE Colo získala sedmdesát pět a tři desetiny (75,30) bodu a Napájení v datovém centru, ve které společnost získala pouze šedesát osm a třicet tři setin (68,33) bodu.

Strategií společnosti CE Colo je poskytovat vysoce kvalitní a spolehlivé služby svým zákazníkům. Společnost chce být svými zákazníky vnímána jako technologický lídr v oblasti služeb datových center. Společnost CE Colo se v dílčích výsledcích marketingového výzkumu pro oblast kvality poskytovaných služeb umístila na prvním (1.) místě a své cíle a strategii pro tuto oblast se jí tedy daří naplňovat. V rámci vyhodnocení jednotlivých kategorií byly ale zaznamenány dílčí nedostatky ve vztahu ke kvalitě posuzovaných kategorií a parametrů. Tyto kategorie a parametry mohou být pro některé typy zákazníků klíčové a je tedy nutné se na tyto oblasti zaměřit.

Doporučením pro společnost CE Colo, ve vztahu ke zlepšení kvality poskytovaných služeb a kategorii Zabezpečení - přístup do datového centra, je zaměřit se na parametry umístění v zóně s omezeným leteckým provozem a délku uchování záznamů o přístupech osob do prostor datového centra a délku uchování kamerového záznamu. Parametr umístění v zóně s omezeným leteckým provozem již není v této době u stávajícího datového centra možné ovlivnit, tento parametr je ale nutné brát v potaz v případě, že by se společnost CE Colo rozhodla rozšířit svou působnost ať již akvizicí nebo vybudováním nového datového centra. Doba délky uchování záznamů, které mají charakter osobního údaje, jsou stanoveny legislativou České republiky. Standardní definované lhůty lze překročit, pokud společnost podá žádost o schválení výjimky úřadem pro ochranu osobních údajů. Společnost by se tedy měla rozhodnout, zda je tento parametr pro její zákazníky důležitý, jaká jsou rizika spojená se zachováním stávajícího stavu a jaké náklady jsou spojené s případnou změnou. Na základě těchto dat je možné udělat kvalifikované rozhodnutí, které buď podpoří zachování stávajícího stavu, nebo vyvolá změnu tohoto parametru.

Doporučením ve vztahu ke kategorii Napájení v datovém centru je zaměřit se na parametry doby startu dieselaagregátu, délku doby zálohování UPS a počtu nezávislých přívodů elektrické energie do datového centra. Zvýšení kvality těchto parametrů bude znamenat vysoké investiční náklady do stávající infrastruktury datového centra. Vzhledem k faktu, že se společnost v oblasti kvality poskytovaných služeb umístila na prvním (1.) místě, není potřeba nadále zvyšovat kvalitu akutní. Veškeré investiční náklady ve vztahu ke zvýšení kvality služeb je tak třeba posuzovat s ohledem na výsledky marketingového výzkumu v oblasti cenového srovnání. Zvýšení kvality služeb, respektive investiční náklady s ním spojené, mohou obchodním složkám společnosti snížit prostor pro stanovení koncové zákaznické ceny, což nemusí být vždy žádoucí a ve vztahu k obchodním cílům společnosti naopak kontraproduktivní.

**Tabulka č. 15: Kvalita poskytovaných služeb**

Uchazči	GTS	CE Colo	O2	T-Systems	ČRa	Master Internet	Casablanca	TTC
Výsledné ohodnocení	77,37	86,86	82,57	79,65	74,88	74,79	73,51	82,62
Celkové pořadí uchazečů	5	1	3	4	7	6	8	2

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.Cenové srovnání

Díličí výsledky marketingového výzkumu pro oblast cenového srovnání znázorňuje Tabulka č. 16, ve které je zobrazeno celkové bodové ohodnocení a celkové umístění jednotlivých uchazečů poptávkového řízení v oblasti cenového srovnání. Společnost CE Colo se umístila na sedmém (7.) místě.

**Tabulka č. 16: Cenové srovnání**

Uchazeči	GTS	CE Colo	O2	T-Systems	ČRa	Master Internet	Casablanca	TTC
Výsledné ohodnocení	80.02	59.74	60.86	62.73	97.07	76.01	100	58.90
Celkové pořadí uchazečů	3	7	6	5	2	4	1	8

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem společnosti CE Colo je být řazena mezi dva nejlepší poskytovatele služeb datových center v České republice. Společnost se v celkových výsledcích marketingového výzkumu zařadila na čtvrté (4.) místo z osmi (8) uchazečů poptávkového řízení, přičemž v oblastech kvality zákaznického servisu a kvality poskytovaných služeb se umístila vždy na prvním (1.) místě. Z díličích umístění společnosti v jednotlivých oblastech je tedy patrné, že pokud se chce společnost CE Colo zařadit mezi dva nejlepší poskytovatele služeb datových center v České republice, musí se zaměřit na oblast cenového srovnání.

Doporučením ve vztahu k oblasti cenového srovnání je zaměřit se na jednotlivé kategorie cen, porovnat jejich výši s nabídkami ostatních uchazečů poptávkového řízení a navrhnout takové úpravy cen, které pomohou společnosti dosáhnout svých cílů. Navržené ceny je nutné porovnávat v kontextu veškerých posuzovaných oblastí marketingového výzkumu, tedy kvality zákaznického servisu, kvality poskytovaných služeb a cenového srovnání.

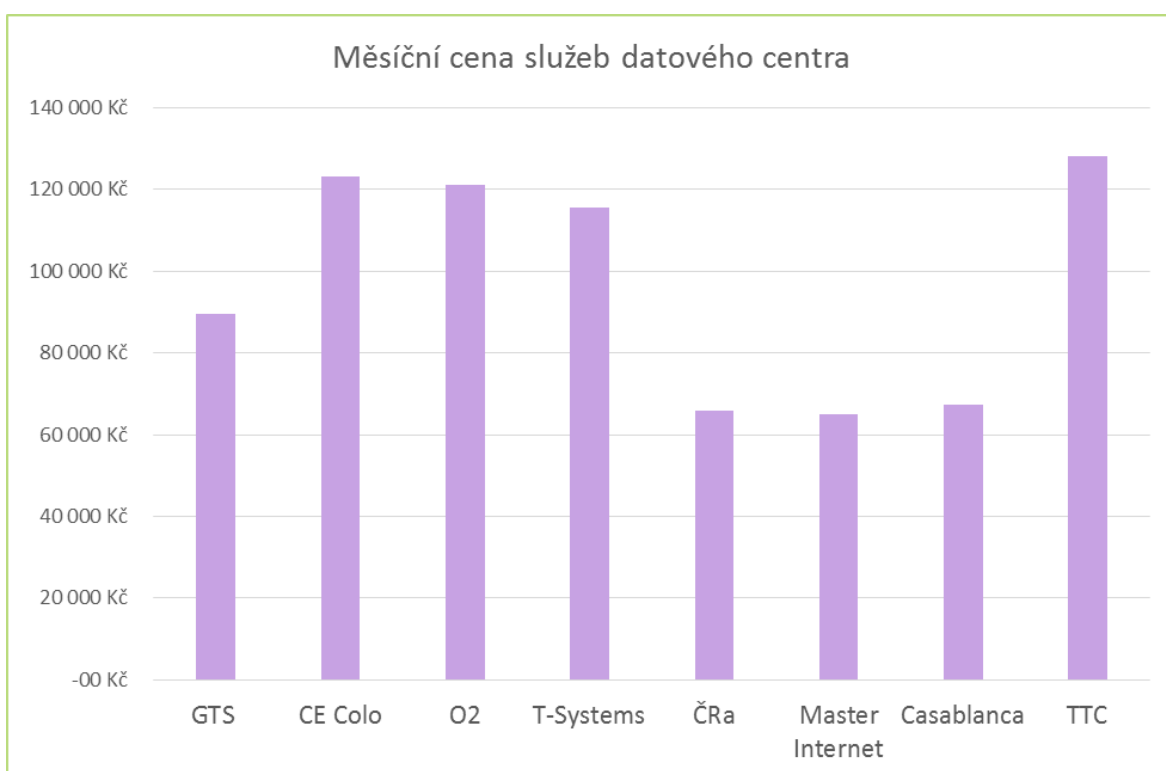
#### 5.3.1. Měsíční cena služeb datového centra

Graf č. 23 znázorňuje měsíční ceny služeb datového centra uvedené uchazeči v druhém kole poptávkového řízení pro délku trvání kontraktu třicet šest (36) měsíců. Společnost CE Colo nabídla druhou (2.) nejvyšší cenu v této cenové kategorii, jejíž výše je Kč 123.250,-. Podíl této cenové kategorie v celkovém součtu nákladů pro potencionálního zákazníka v celé délce trvání kontraktu je padesát procent (50 %). Jedná se tedy o kategorii, na kterou je nutné se zaměřit.



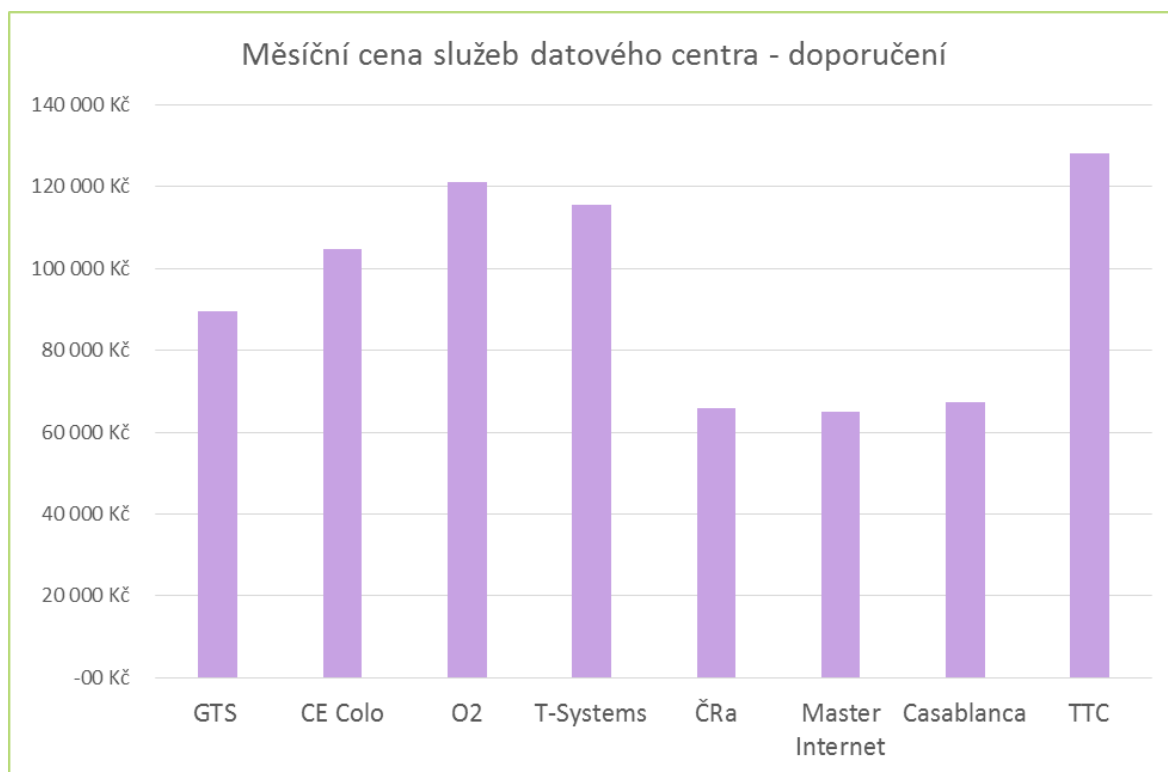
Doporučením pro společnost CE Colo je snížit měsíční cenu služeb datových center o patnáct procent (15 %). Graf č. 24 znázorňuje měsíční ceny uchazečů poptávkového řízení po úpravě měsíční ceny služeb datových center společnosti CE Colo na základě tohoto doporučení. Přijmutí navrhovaného doporučení pomůže společnosti posout se v umístění této cenové kategorie ze stávajícího sedmého (7.) na páté (5.) místo v porovnání s ostatními uchazeči poptávkového řízení. Výše navrhované měsíční ceny je Kč 104.763,-.

**Graf č. 23: Měsíční cena služeb datového centra**



Zdroj: vlastní zpracování

**Graf č. 24: Měsíční cena služeb datového centra – doporučení**



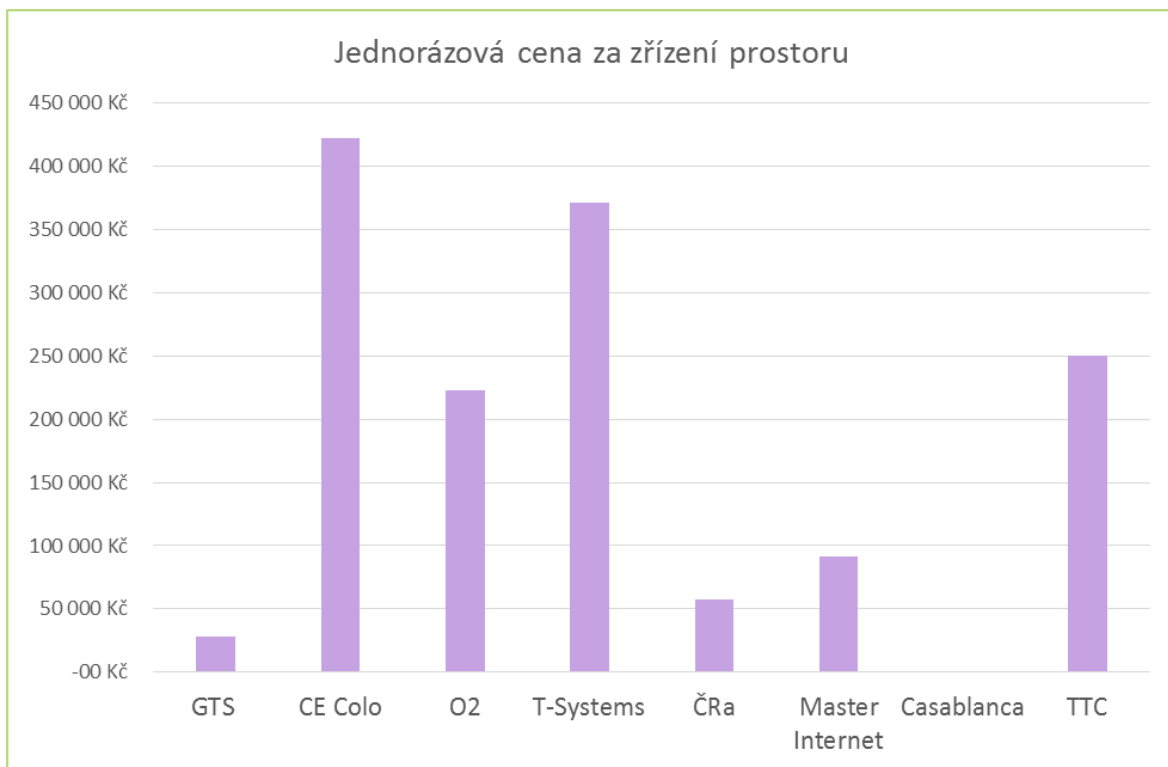
Zdroj: vlastní zpracování

### **5.3.2. Jednorázová cena za zřízení prostoru**

Graf č. 25 znázorňuje jednorázové ceny za zřízení prostoru uvedené uchazeči v druhém kole poptávkového řízení pro délku trvání kontraktu třicet šest (36) měsíců. Společnost CE Colo nabídla nejvyšší cenu v této cenové kategorii, jejíž výše je Kč 422.328,-. Podíl této cenové kategorie v celkovém součtu nákladů pro potenciálního zákazníka v celé délce trvání kontraktu je pouze tři procenta (3 %), jedná se ale o kategorii, které pro zákazníky znamená vysoké počáteční investice. Jedná se tedy o kategorii, na kterou je nutné se zaměřit.

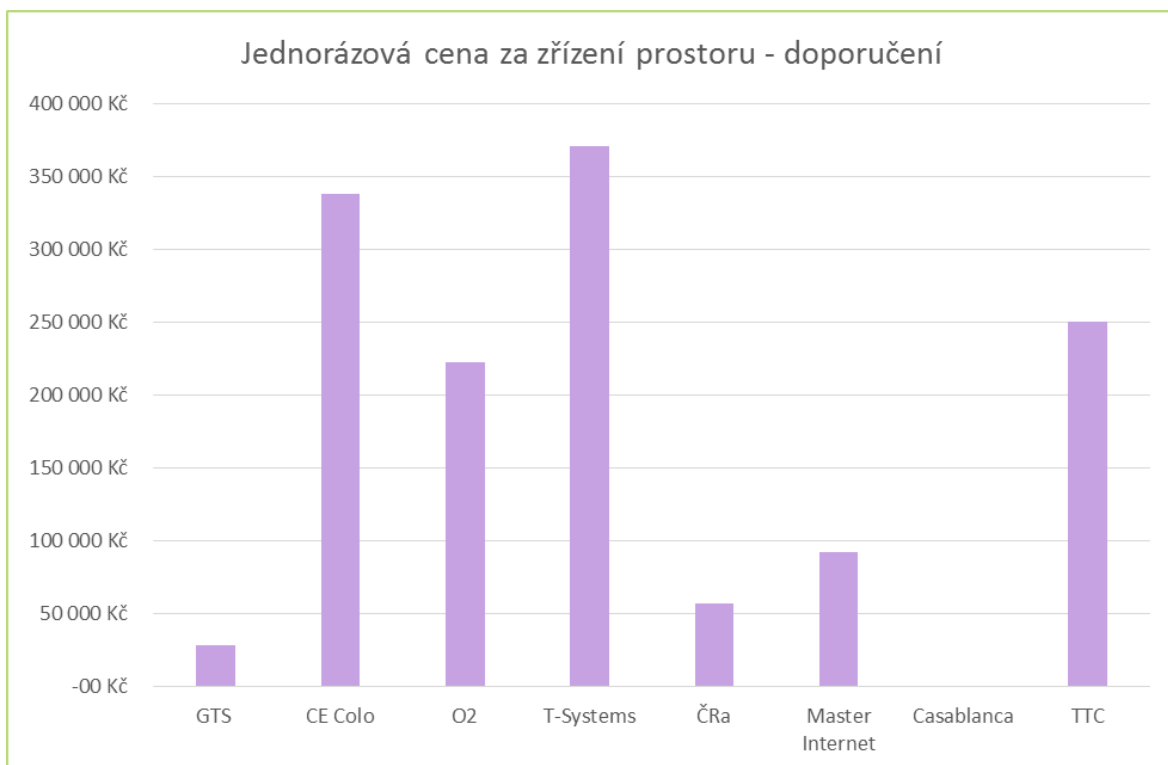
Doporučením pro společnost CE Colo je snížit jednorázovou cenu za zřízení prostoru o dvacet procent (20 %). Graf č. 26 znázorňuje jednorázové ceny uchazečů poptávkového řízení po úpravě jednorázové měsíční ceny za zřízení prostor u společnosti CE Colo na základě tohoto doporučení. Přijmutí navrhovaného doporučení pomůže společnosti posout se v umístění této cenové kategorie ze stávajícího osmého (8.) na sedmé (7.) místo v porovnání s ostatními uchazeči poptávkového řízení. Výše navrhované jednorázové ceny za zřízení prostor je Kč 337.862,-.

**Graf č. 25: Jednorázová cena za zřízení prostoru**



Zdroj: vlastní zpracování

**Graf č. 26: Jednorázová cena za zřízení prostoru – doporučení**



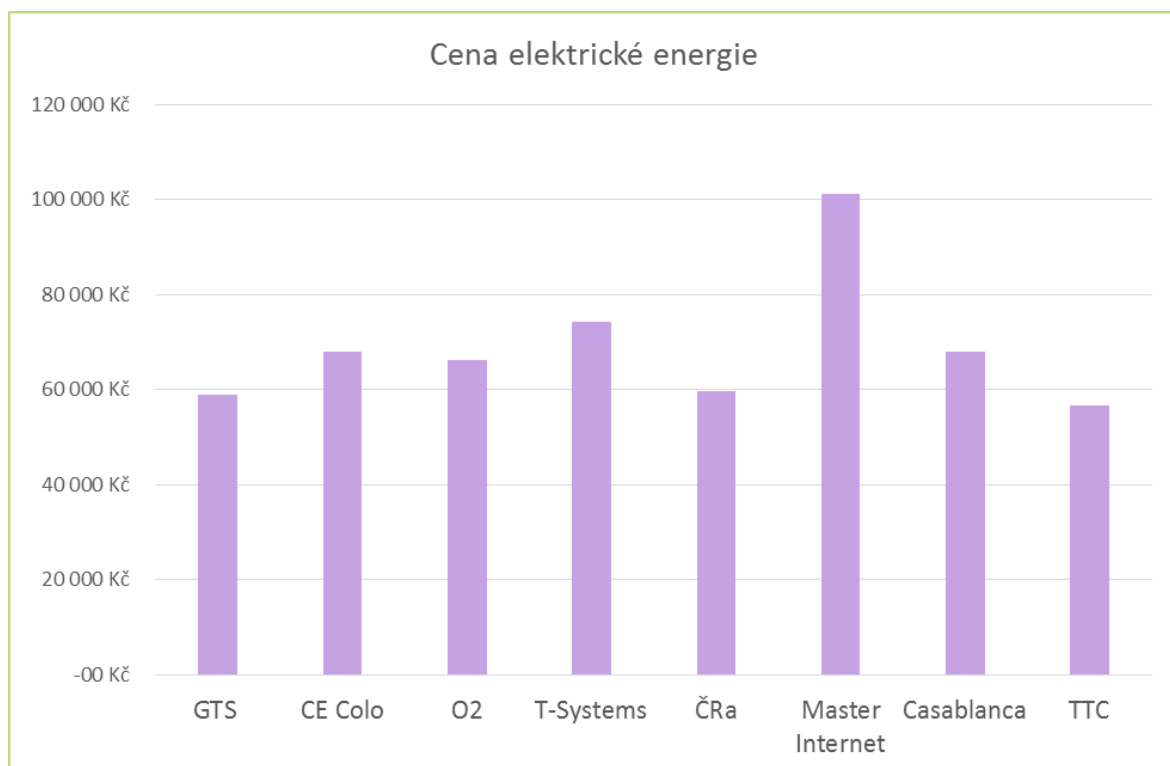
Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.3. Cena elektrické energie

Graf č. 27 znázorňuje ceny elektrické energie uvedené uchazeči v druhém kole poptávkového řízení pro délku trvání kontraktu třicet šest (36) měsíců. Společnost CE Colo se v kategorii cena elektrické energie dělí o páté (5.) a šesté (6.) místo se společností Casablanca. Výše nabídkové ceny je Kč 68.040,-. Podíl této cenové kategorie v celkovém součtu nákladů pro potenciačního zákazníka v celé délce trvání kontraktu je třicet šest a pět desetin procenta (36,5 %). Jedná se tedy o kategorii, na kterou je vhodné se zaměřit přesto, že možnost snížení této ceny je závislá na nákupní ceně společnosti od distributorů a prostor pro snížení je tak limitován.

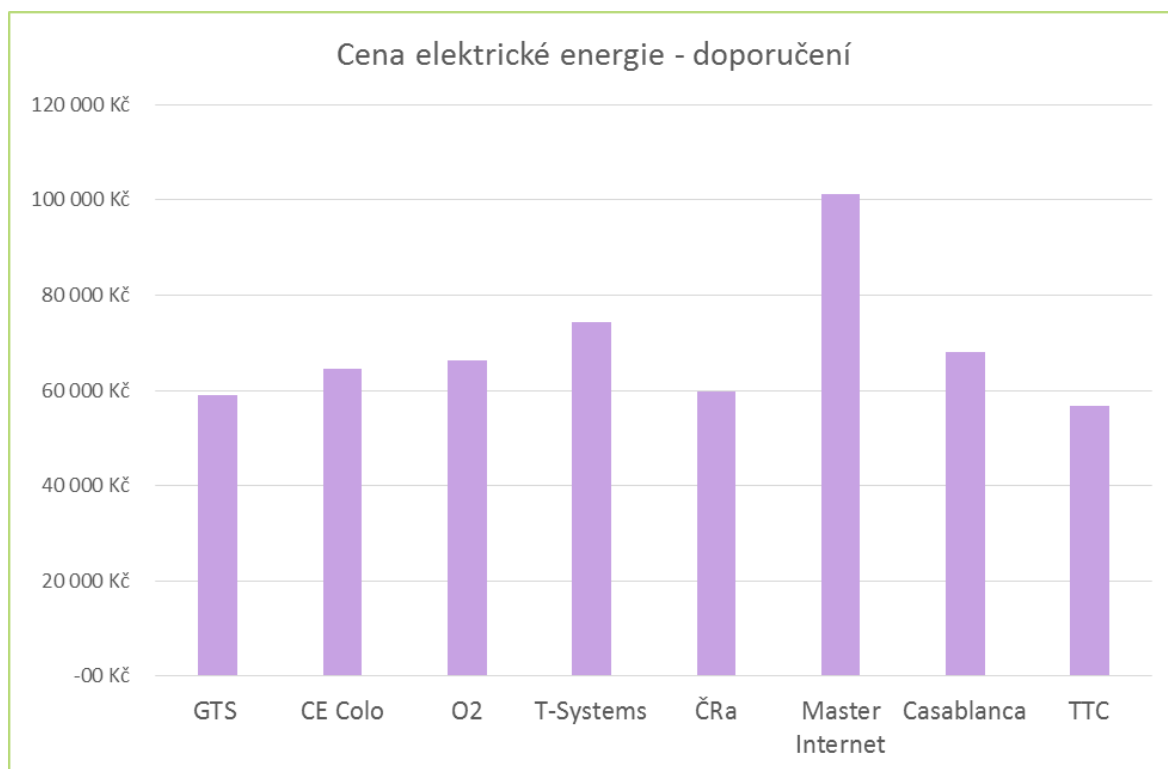
Doporučením pro společnost CE Colo je snížit cenu elektrické energie o pět (5%). Graf č. 28 znázorňuje ceny elektrické energie uchazečů poptávkového řízení po úpravě ceny společnosti CE Colo na základě tohoto doporučení. Přijmutí navrhovaného doporučení pomůže společnosti upevnit své postavení a dosáhnout pátého (5.) místa v porovnání s ostatními uchazeči poptávkového řízení. Výše navrhované ceny elektrické energie je Kč 64.638,-.

**Graf č. 27: Cena elektrické energie**



Zdroj: vlastní zpracování

**Graf č. 28: Cena elektrické energie – doporučení**



Zdroj: vlastní zpracování

#### **5.3.4. Měsíční cena konektivních služeb**

Společnost CE Colo v kategorii měsíční cena konektivních služeb nabídla lehce nadprůměrné ceny v porovnání s ostatními uchazeči poptávkového řízení. Nabídkové ceny jednotlivých uchazečů poptávkového řízení jsou uvedeny v Tabulce č. 17 této diplomové práce. Podíl této cenové kategorie v celkovém součtu nákladů pro potenciálního zákazníka v celé délce trvání kontraktu je deset procent (10 %). Nejedná se tedy o cenovou kategorii, které je potřeba věnovat zvýšenou pozornost.

Doporučením pro společnost CE Colo je zachovat stávající cenu konektivních služeb. Důvodem pro zachování není pouze nízký podíl této cenové kategorie na celkových nákladech potenciálních zákazníků, ale také to, že se jedná o doplňkovou službu služeb datových center a zákazníci mají v prostorách datového centra CE Colo možnost využít nabídky téměř osmdesáti (80) poskytovatelů konektivních služeb, kteří zde mají umístěny své technologie a nabízejí své služby.

**Tabulka č. 17: Měsíční cena konektivních služeb**

Uchazeči	GTS	CE Colo	O2	T-Systems	ČRa	Master Internet	Casablanca	TTC
Měsíční cena konektivních služeb, 100 Mbps	6 800 Kč	8 900 Kč	8 850 Kč	5 093 Kč	3 200 Kč	3 000 Kč	0 Kč	13 000 Kč
Měsíční cena konektivních služeb, 300 Mbps	13 000 Kč	14 500 Kč	19 900 Kč	10 593 Kč	8 900 Kč	6 000 Kč	0 Kč	25 000 Kč
Měsíční cena konektivních služeb celkem	19 800 Kč	23 400 Kč	28 750 Kč	15 686 Kč	12 100 Kč	9 000 Kč	0 Kč	38 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.5. TCO

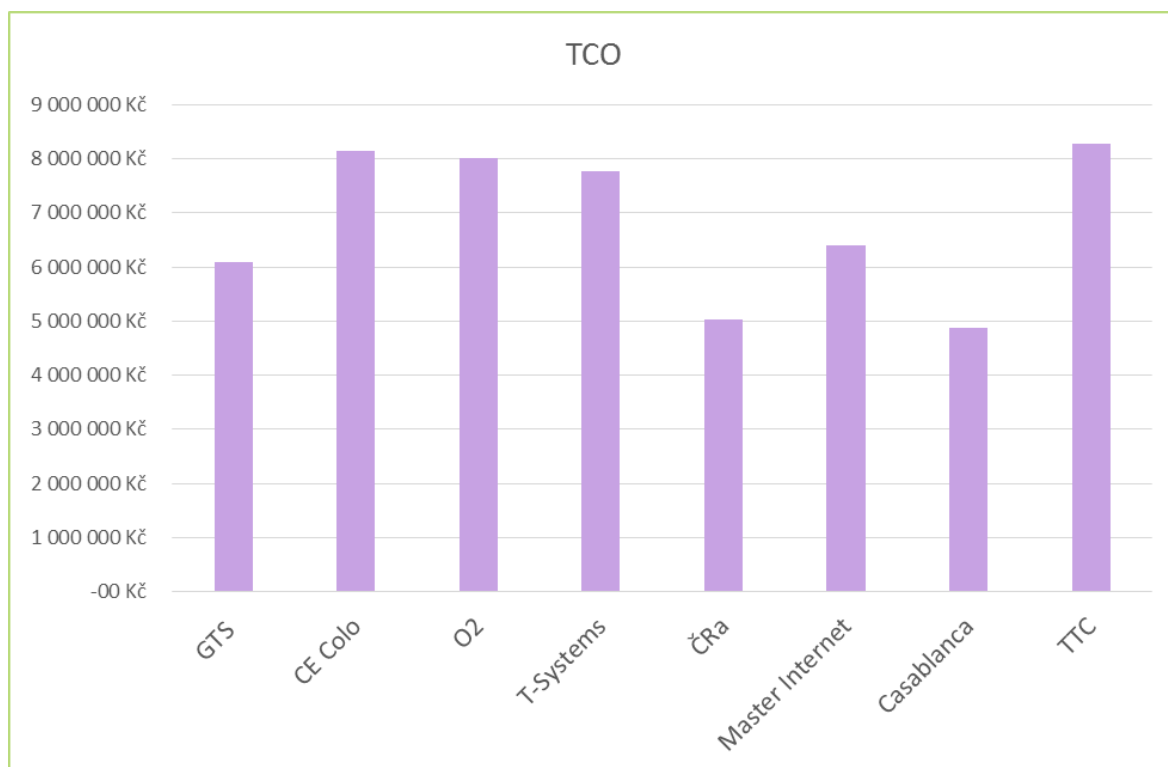
Na základě doporučení na úpravu cen pro jednotlivé cenové kategorie je vypracována tabulka TCO - doporučení, která porovnává investiční náklady dle jednotlivých cenových kategorií a celkové investiční náklady pro potenciálního zákazníka v celé délce trvání kontraktu. Tabulka č. 18 zobrazuje celkové investiční náklady po aplikaci doporučení na úpravu cen jednotlivých cenových kategorií. Grafy č. 29 a č. 30 graficky znázorňují výši celkových investičních nákladů potenciálního zákazníka před a po aplikaci navržených doporučení.

**Tabulka č. 18: TCO - doporučení**

Cenová kategorie	GTS	CE Colo	O2	T-Systems	ČRa	Master Internet	Casablanca	TTC
Jednorázová cena služeb datového centra	28 000 Kč	337 862 Kč	222 299 Kč	370 920 Kč	57 000 Kč	91 900 Kč	0 Kč	250 000 Kč
Měsíční cena služeb datového centra	89 500 Kč	104 763 Kč	121 100 Kč	115 397 Kč	65 950 Kč	65 100 Kč	67 230 Kč	128 000 Kč
Měsíční cena elektrické energie (celkem 21 kW)	58 968 Kč	64 638 Kč	66 226 Kč	74 239 Kč	59 724 Kč	101 304 Kč	68 040 Kč	56 700 Kč
Měsíční cena konektivních služeb, 100 Mbps	6 800 Kč	8 900 Kč	8 850 Kč	5 093 Kč	3 200 Kč	3 000 Kč	0 Kč	13 000 Kč
Měsíční cena konektivních služeb, 300 Mbps	13 000 Kč	14 500 Kč	19 900 Kč	10 593 Kč	8 900 Kč	6 000 Kč	0 Kč	25 000 Kč
<b>TCO 36 měsíců</b>	<b>6 085 648 Kč</b>	<b>7 278 680 Kč</b>	<b>8 001 021 Kč</b>	<b>7 762 518 Kč</b>	<b>5 016 864 Kč</b>	<b>6 406 444 Kč</b>	<b>4 869 720 Kč</b>	<b>8 267 200 Kč</b>

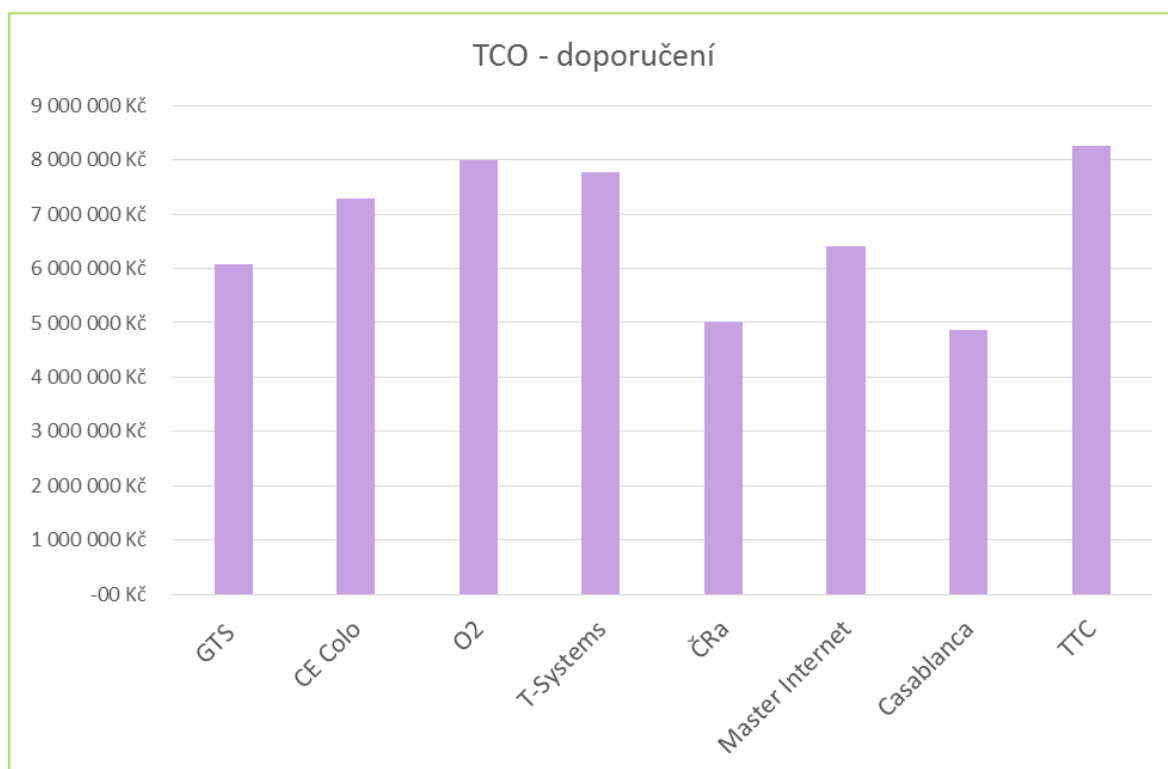
Zdroj: vlastní zpracování

**Graf č. 29: TCO**



Zdroj: vlastní zpracování

**Graf č. 30: TCO – doporučení**



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 19. znázorňuje celkové investiční náklady potencionálního zákazníka, index ceny služeb a celkové umístění jednotlivých uchazečů v oblasti cenového srovnání. Společnost CE Colo v této oblasti získává bodové ohodnocení šedesát šest a devět desetin bodu (66,90). Aplikace navržených doporučení pomohla společnosti CE Colo umístit se na pátém (5.) místě z osmi (8) uchazečů v této oblasti. Společnost si tak polepšila o dvě (2) příčky oproti původnímu umístění.

**Tabulka č. 19: TCO – souhrnné výsledky**

Uchazeči	GTS	CE Colo	O2	T-Systems	ČRa	Master Internet	Casablanca	TTC
TCO	6 085 648 Kč	7 278 680 Kč	8 001 021 Kč	7 762 518 Kč	5 016 864 Kč	6 406 444 Kč	4 869 720 Kč	8 267 200 Kč
Index ceny služeb	80,02	66,90	60,86	62,73	97,07	76,01	100	58,90
Celkové pořadí	3	5	7	6	2	4	1	8

Zdroj: vlastní zpracování

#### **5.4. Vyhodnocení marketingového výzkumu po úpravě cenového srovnání**

Pro ověření správnosti navrhovaných doporučení je vypočten nový index marketingového výzkumu. Pro jeho výpočet je použit index cenového srovnání, upravený na základě doporučení popsanych v kapitole 5.3 této diplomové práce, a indexy kvality zákaznického servisu a kvality poskytovaných služeb, jejichž hodnoty zůstaly zachovány. Výsledky marketingového výzkumu po úpravě cenového srovnání jsou uvedeny v Tabulce č. 20. Aplikace navrhovaných doporučení v oblasti cenového srovnání pomohla společnosti CE Colo k získání celkového druhého (2.) místa marketingového výzkumu po úpravě cenového srovnání a k naplnění cílů stanovených strategií společnosti.

Na celkovém prvním (1.) místě marketingového výzkumu po úpravě cenového srovnání se umístila společnost České Radiokomunikace s indexem marketingového výzkumu osmdesát dva a čtyřicet šest setin (82,46) bodu. Nejlépe hodnocenou oblastí této společnosti je oblast cenového srovnání, ve které se umístila na druhém (2.) místě. Naopak v oblastech kvality zákaznického servisu a kvality poskytovaných služeb dosáhla spíše podprůměrných výsledků. Na celkovém druhém (2.) místě marketingového výzkumu po úpravě cenového srovnání se umístila společnost CE Colo s indexem marketingového výzkumu osmdesát celých a osmdesát dva setin (82,82) bodu. Společnost se umístila na prvním (1.) místě v oblastech kvality zákaznického servisu a kvality poskytovaných služeb a na pátém (5.) místě v oblasti cenového srovnání.



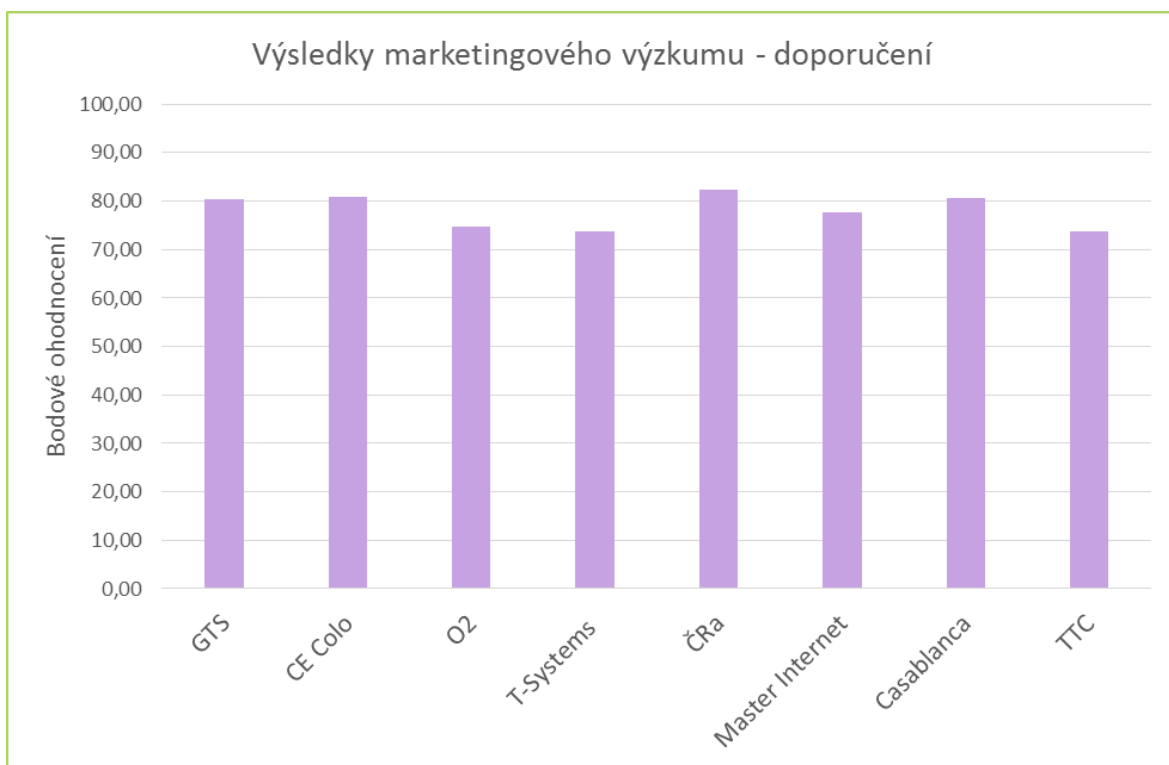
Po posouzení výsledků marketingového výzkumu je možné společnosti CE Colo a České Radiokomunikace považovat za lídry na trhu služeb datových center. Společnost CE Colo reprezentuje nejvyšší standardy v oblastech kvality poskytovaných služeb a zákaznického servisu naopak společnost České Radiokomunikace chce trh zaujmout spíše nižší celkovou cenou služeb. Grafické znázornění celkového ohodnocení uchazečů po aplikaci navrhovaných doporučení je znázorněno v Grafu č. 31.

**Tabulka č. 20: Celkové vyhodnocení**

GTS	CE Colo	O2	T-Systems	ČRa	Master Internet	Casablanca	TTC
<b>Index kvality zákaznického servisu</b>							
84,95	86,70	77,95	76,90	77,95	82,95	71,05	77,15
<b>Index kvality poskytovaných služeb</b>							
77,37	86,86	82,57	79,65	74,88	74,79	73,51	82,62
<b>Index cenového srovnání</b>							
80,02	66,90	60,86	62,73	97,07	76,01	100,00	58,90
<b>Procentní podíl kvality zákaznického servisu</b>							
30%							
<b>Procentní podíl kvality poskytovaných služeb</b>							
40%							
<b>Procentní podíl cenového srovnání</b>							
30%							
<b>Index marketingového výzkumu</b>							
80,44	80,82	74,67	73,75	82,46	77,60	80,72	73,86
<b>Celkové pořadí uchazečů</b>							
4	2	6	8	1	5	3	7

Zdroj: vlastní zpracování

**Graf č. 31: Výsledky marketingového výzkumu – doporučení**



Zdroj: vlastní zpracování

## 6. ZÁVĚRY

Diplomová práce Řízení kvality služeb měla za cíl pomocí marketingového výzkumu posoudit oblasti kvality zákaznického servisu, kvality poskytovaných služeb a cen za tyto služby, v tržním prostředí definovaným zadavatelem marketingového výzkumu. Výsledky marketingového výzkumu bylo nutné posuzovat s ohledem na strategii společnosti CE Colo. Pro sběr dat potřebných pro posouzení těchto oblastí, byla využita metoda mystery shopping a získaná data byla poté vyhodnocena metodou benchmarking. Popis těchto metod je obsažen v teoretické části této diplomové práce a tvoří rámec pro vypracování části praktické. V průběhu marketingového výzkumu bylo v rámci metody mystery shopping osloveno osm (8) uchazečů s žádostí o účast v poptávkovém řízení. Mezi osmi (8) oslovenými uchazeči bylo sedm (7) tržních konkurentů společnosti a společnost CE Colo.

Pomocí metody mystery shopping byl získán dostatek dat, který umožnil metodou benchmarking posoudit definované oblasti. Praktickým využitím těchto metod bylo dosaženo dílčího cíle této diplomové práce. Výsledky marketingového výzkumu ukázaly, že se společnost CE Colo řadí mezi společnosti s nevyššími standardy v oblastech kvality zákaznického servisu a kvality poskytovaných služeb na trhu služeb datových center v České republice. Naopak v oblasti cenového srovnání společnost nabídla druhou (2.) nejvyšší cenu za služby datových center a umístila se tedy na sedmém (7.) místě. V celkovém pořadí marketingového výzkumu se společnost CE Colo umístila na celkovém čtvrtém (4.) místě. Posouzením těchto oblastí bylo dosaženo hlavního cíle této diplomové práce.

Na základě posouzení výsledků marketingového výzkumu bylo možné společnosti navrhnout sadu návrhů a doporučení, které byly zaměřeny na celkové výsledky marketingového výzkumu, každou z posuzovaných oblastí, ale také na konkrétní posuzované parametry, ve kterých společnost dosáhla podprůměrných výsledků. Přijmutí návrhů a doporučení, které byly výstupem marketingového výzkumu, pomohlo společnosti CE Colo ke zvýšení konkurenceschopnosti a k nalezení optimální cenové politiky, která na jedné straně odráží vysokou kvalitu poskytovaných služeb, ale na straně druhé nabízí cenu, která bude v poměru ke kvalitě služeb pro zákazníky zajímavá. Po aplikaci

navrhovaných doporučení se tak společnost CE Colo umístila na celkovém druhém (2.) místě marketingového výzkumu.

Tato diplomová práce dosažením stanovených cílů prokázala důležitost oblasti marketingu a jeho dílčích metod a nástrojů pro vedoucí pracovníky společností působících v konkurenčním tržním prostředí. Data získaná v průběhu marketingových výzkumů jsou pro tyto pracovníky klíčová v případě, že potřebují z jakéhokoliv důvodu posoudit kvalitativní parametry produktů a služeb či porovnat úroveň kvality prodejních a jiných procesů. Získaná data mohou také přispět ke stanovení optimální ceny za poskytované produkty či služby a zvýšit tak konkurenceschopnost společnosti v tržním prostředí. Výsledné ukazatele marketingových výzkumů je možné porovnat s cíli a strategií společnosti a posoudit zda se je daří naplňovat.

## 7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Tištěné dokumenty

- [1] BÁRTOVÁ, Hilda, BÁRTA, Vladimír, KOUDELKA, Jan. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. 2. přepracované vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, 2004. 243 s. ISBN 80-245-0778-1.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana a kol. *Marketing. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 2. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-717-9577-1.
- [3] CE Colo Czech s. r. o. *Interní dokumenty společnosti: Popis služby datového centra, Provozní řád společnosti*. Praha: 2011. 38 s.
- [4] ČERNÝ, Vojtěch. *Prodejní techniky*. 1. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2003. 470 s. ISBN 80-251-0032-4.
- [5] FILIPOVÁ, Alena. *Umění prodávat*. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 206 s. ISBN 978-80-247-3511-5.
- [6] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualizované vydání. Praha: Albatros Media a. s., 2005. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
- [7] FORET, Miroslav, STÁVKOVÁ Jana. *Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [8] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [9] JANEČKOVÁ, Lidmila, VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [10] KERMALLY, Sultan. *Největší představitelé marketingu. Jejich hlavní myšlenky, názory a díla*. 2. vydání. Brno: Computer Press, a.s., 2005. 104 s. ISBN 80-251-1013-3.
- [11] KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- [12] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing*. 15. vydání. Prentice Hall: 2013. 720 s. ISBN-10 0133084043. ISBN 13 978-0133084047.

- [13] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [14] KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [15] LEICHER, Rolf. *Prodávejte s úspěchem! Praktické rady a tipy pro všechny prodejce a obchodní zástupce*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 112 s. ISBN 80-247-1439-6.
- [16] MARINIČ, Pavel. *Tvorba hodnoty v zákaznickém managementu*. 1. vydání. Brno: Moravské zemské muzeum pro DOLIN, s.r.o., 2004. 144 s. ISBN 80-7028-226-6.
- [17] McDANIEL, Carl Jr., GATES, Roger. *Marketing Research. The Impact of the Internet*. 5. vydání. South-Western: 2002. 727 s. ISBN-10 0324067976. ISBN-13 978-0324067972.
- [18] NENADÁL, Jaroslav, VYKYDAL, David, HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking. Mýty a skutečnost*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [19] SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
- [20] STEJSKALOVÁ, Dita, HORÁKOVÁ, Iveta, ŠKAPOVÁ, Hana. *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
- [21] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – Cesta k trhu*. 2. rozšířené vydání. Zlín: EKKA, 1992. 253 s. ISBN 80-900015-8-0.
- [22] VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

### **Elektronické dokumenty**

- [23] Businessinfo: *Benchmarking* [online] [cit. 3-9-2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/aspekty-rizeni-rizik-podniku-31153.html#!&chapter=4>>
- [24] CE Colo: *CE Colo – O nás* [online] [cit. 22-9-2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.cecolo.com/cs/o-nas/index.shtml>>

- [25] Datacollect: *Mystery calling* [online] [cit. 7-9-2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.datacollect.cz/produkty-sluzby/telefonicky-vyzkum-cati/mystery-calling/>>
- [26] Datamar: *Čím se zabýváme* [online] [cit. 7-9-2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.datamar.cz/cim-se-zabyvame/typy-projektu#MAILING>>
- [27] Green server room: *Tier* [online] [cit. 2-11-2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.greenserverroom.org/Tier%20Classifications%20Define%20Site%20Infrastructure.pdf>>
- [28] Hálek: *Prezentace k přednáškám z předmětu marketing* [online] [cit. 7-9-2014]. Dostupné z WWW: <<http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=04>>
- [29] Market Vision: *Market Vision - Mystery shopping*. [online] [cit. 18-9-2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.marketvision.cz/mystery-shopper>>
- [30] Mystery Shopping Report: *Úvod do Mystery Shoppingu* [online] [cit. 3-9-2014]. Dostupné z WWW: <<http://www.mysteryshopping.cz/>>
- [31] Uptime Institute: *Tier Standard Topology* [online] [cit. 15-11-2014]. Dostupné z WWW: <[http://uptimeinstitute.com/component/docman/doc\\_download/5-tiers-standard-topology](http://uptimeinstitute.com/component/docman/doc_download/5-tiers-standard-topology)>
- [32] Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Vyhledávání subjektů [online] [cit. 3-10-2014]. Dostupné z WWW: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>>

## **8. PŘÍLOHY**

Příloha č. 1: Technické parametry datového centra

Příloha č. 2 : Popis služby Hand & Eyes

Příloha č. 3: Politiky společnosti

Příloha č. 4: Úrovně TIER

Příloha č. 5: Vyhodnocení kvality zákaznického servisu - detailní výsledky

Příloha č. 6: Vyhodnocení kvality poskytovaných služeb - detailní výsledky



## Příloha č. 1: Technické parametry datového centra

Parametry datového centra, ze kterého budou poskytovány služby	<Uveďte název>	
Parametry Datového centra	Hodnota / Popis	Poznámka
<b>Základní informace a parametry o datovém centru</b>		
ISO certifikace poskytovatele?		výčet
Certifikace datového centra?		popis
Jaké úrovně TIER splňuje Datové centrum požadavky?		hodnota
Doložte TIER certifikátem podle oprávněné autority?		Příloha
V jakou dobu je dostupné kontaktní centrum Datového centra (Call Centrum / Service Desk)?		popis
<b>Použité technologie a kapacity datového centra</b>		
<b>Napájení v datovém centru</b>		
Počet a výkon nezávislých napájecích přívodů do datacentra?		popis + hodnota
Počet, výkon a typ dieselagregátu zálohujících napájecí přívody?		popis a hodnota
Doba startu dieselagregátu?		hodnota
Počet, výkon a typ UPS?		popis a konfigurace
Redundance UPS?		ANO/NE
Doba zálohy UPS?		hodnota v min.
<b>Zabezpečení / ochrana, čidla, požární bezpečnost v datovém centru</b>		
<b>Chlazení a způsob cirkulace vzduchu v datovém centru</b>		
<b>Konektivní služby v datovém centru</b>		
<b>Dostupnost služeb</b>		

Zdroj: *Vlastní zpracování*

## **Příloha č. 2: Popis služby Hand & Eyes**

Služba Hand & Eyes neboli také Remote Hands (dále jen RH) je poskytnuta na žádost zákazníka. Služba RH nabízí okamžitou technickou podporu na zákaznických zařízeních umístěných v datových centrech poskytovatele a dále poskytnutí přípravných prací před instalací zákaznických zařízení nebo v průběhu instalace zákaznických zařízení v datovém centru. Služba RH je poskytována na jakémkoliv zařízení zákazníka (pasivním nebo aktivním), které je spravováno zákazníkem a které se nachází se v datových centrech CE Colo. V rámci služby RH poskytuje technik poskytovatele základní podporu zařízení zákazníka jako např. základní konfigurace zařízení (např. prostřednictvím konzoly), zapnutí a vypnutí zařízení, nastavení switchů, stisknutí tlačítka a čtení displeje zařízení. Služba RH je poskytována na zařízeních jakéhokoliv výrobce a typu. V rámci služby RH jsou poskytovány činnosti, které zákazník výslovně požaduje. Rozsah těchto činností je rovněž stanoven konkrétními pokyny zákazníka. Technici poskytovatele mají všeobecné znalosti týkající se poskytování podpory na ICT zařízení. Obsahem služby RH není instalace zařízení zákazníka. Služba RH je prováděna pouze na označených zařízeních zákazníka.

*Zdroj: upraveno autorem dle [3].*

## **Příloha č. 3: Politiky společnosti**

### **Politika kvality – jednoznačná orientace na zákazníka**

Cílem společnosti CE Colo je poskytovat zákazníkům nejmodernější datové centrum v České republice a zajišťovat nejvyšší úroveň kvality a služeb, které předčí očekávání zákazníků. Společnost se snaží udržovat nejvyšší úroveň profesionality, bezúhonnosti, čestnosti a poctivosti ve vztazích s dodavateli, subdodavateli, odbornými spolupracovníky a zákazníky.

Všichni zaměstnanci usilují o dosažení maximální kvality a vyhledávají každou příležitost, která využije jejich tvořivosti, vynalézavosti a iniciativy ke zlepšení kvality. To vyžaduje značné odborné schopnosti, profesionalitu a kompletní každodenní angažovanost všech zaměstnanců.

Dlouhodobý úspěch v podnikání společnosti může být dosažen pouze prostřednictvím vysoké spokojenosti zákazníků ve všech oblastech, zejména v plnění domluvených termínů, důrazu na detail, flexibilitě, možnostech služeb, inovacích a zelené technologii.

Zlepšování kvality je jednou z klíčových oblastí pro vlastníky společnosti, která přispívá ke zvýšení hodnoty firmy a jejich investic.

Neustálé zlepšování systému managementu kvality je pro společnost závazek, jehož naplňování má na paměti při všech činnostech, které jsou prováděny v rámci společnosti.

### **Politika ochrany životního prostředí**

Jako jeden z největších a nejvýznamnějších poskytovatelů datových center v regionu se společnost snaží chránit životní prostředí a zvyšovat úroveň jeho ochrany, s cílem podporovat trvale udržitelný rozvoj. Zlepšování energetické účinnosti a vyhledávání alternativních zelených zdrojů energie jsou příklady toho, jak CE Colo přispívá ve zlepšování ochrany životního prostředí.

Životní prostředí a jeho ochrana je jednou z priorit, všichni zaměstnanci vykonávají své pracovní činnosti s ohledem na životní prostředí tak, aby v maximální možné míře omezili případné negativní dopady těchto činností. CE Colo se zavazuje neustále zlepšovat péči o životní a pracovní prostředí, a to zejména v oblasti ochrany ovzduší, půdy, vody a rovněž přírody jako celku, stejně tak se zavazuje dodržovat všechny právní a jiné předpisy a splňovat všechny požadavky, které jsou a budou na v této oblasti na společnost kladeny, včetně neustálého zlepšování životního prostředí a zajištění prevence znečištění. Právě proto se ve společnosti konají pravidelná školení zaměstnanců v oblasti ochrany životního prostředí a šíří se povědomí o zaměření na ochranu životního prostředí nejen mezi zaměstnanci, ale i mezi partnery, dodavateli a zákazníky.

### **Politika bezpečnosti práce**

V oblasti bezpečnosti se CE Colo zavazuje k maximální prevenci úrazů a poškození zdraví a také k průběžnému zlepšování systém řízení bezpečnosti a růstu jeho výkonu. Společnost se zavazuje dodržovat platné právní požadavky a normy a být s nimi v souladu.

Zdroj: *upraveno autorem dle* [3]

**Příloha č. 4: Úrovně TIER**

<b>Oblast</b>	<b>TIER I</b>	<b>TIER II</b>	<b>TIER III</b>	<b>TIER IV</b>
Aktivní komponenty pro podporu IT zátěže	N	N+1	N+1	N po jakémkoliv výpadku
Distribuční cesty	1	1	1 aktivní 1 náhradní	2 simultánně aktivní
Souběžná údržba	Ne	Ne	Ano	Ano
Odolnost vůči selhání	Ne	Ne	Ne	Ano
Komponenty pro podporu IT zátěže a distribuční cesty jsou oddělené	Ne	Ne	Ne	Ano
Neustálé chlazení	Ne	Ne	Ne	Ano

Zdroj: *upraveno autorem dle [27]*

**Příloha č. 5: Vyhodnocení kvality zákaznického servisu - detailní výsledky**

Kategorie	Parametry	GTS	CE Colo	O2	T-Systems	ČRa	Master Internet	Casablanca	TTC
Úroveň komunikace	Odeslání nabídky dle termínu poptávkového řízení	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
	Péče obchodního zástupce uchazeče - dodržení slíbených dílčích termínů (hodnoceno dle známkování 1 - 5; 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)	1	1	3	2	1	2	2	3
	Obchodní zástupce uchazeče promptně reagoval na dotazy zadavatele (hodnoceno dle známkování 1 - 5; 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)	2	1	2	2	2	1	1	2
Dodržení zadání - obchodní podmínky	Variantní nabídka dle délky kontraktu	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Odsouhlasení termínu zahájení plnění	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Výpovědní lhůta 3 měsíce	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	NE	NE	ANO
	Splatnost faktur 30 dní	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Elektronická fakturace	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Měna služeb v českých korunách	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Zpracování nabídky v českém jazyce	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Zadání jinému subjektu	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Reference na obdobná řešení (více jak 3)	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	
Dodržení zadání - technické podmínky	Technická podpora 24x7	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Internetová přípojka s možností rozšíření na 1 Gbps	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO
	Technologické prostory datového centra splňují standardy TIER III	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Přístup 24x7	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Technické parametry uvedeny v tabulce	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Nabídnutá klec dle požadavků zadavatele	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE
	Dostatečná kapacita el. energie dle požadavku zadavatele	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Nabídka Hands & Eyes	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Možnost propojení stojanů metalickými a optickými kabely	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO
	Internetové připojení s alespoň jedním, ideálně se dvěma poskytovateli internetu	1	2	1	1	1	1	1	2
	Místo poskytování do 30 km od sídla společnosti	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Sankce za nedodržení SLA	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	NE	ANO	ANO	
Prokázání kvalifikačních předpokladů	Výpis z obchodního rejstříku ne starší 3 měsíců	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Výpis živnostenského listu/Osvědčení ČTÚ	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Pojistný certifikát	ANO	NE	ANO	ANO	NE	NE	NE	ANO
	Čestné prohlášení - ekonomická a finanční způsobilost	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
	Certifikace TIER	ANO	ANO	NE	NE	ANO	NE	NE	NE
Úroveň zpracování nabídky	Zpracování textové - popis nabízeného řešení	NE	ANO	NE	NE	NE	ANO	NE	ANO
	Zpracování grafické - schéma zákaznického sálu	NE	ANO	NE	NE	NE	ANO	NE	ANO
	Zpracování grafické - výkres nabízeného řešení	ANO	NE	ANO	NE	NE	ANO	NE	ANO
	Stručnost (hodnoceno dle známkování 1 - 5; 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)	2	2	3	1	2	2	1	2
	Věcnost (hodnoceno dle známkování 1 - 5; 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)	1	1	1	1	1	1	1	1
Přehlednost (hodnoceno dle známkování 1 - 5; 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)	1	1	3	2	1	1	3	4	

Kategorie	Parametr	Procentní podíl kategorie	Procentní podíl položek	GTS		CE Colo		O2		T-Systems		Čra		Master Internet		Casablanca		TTC			
				Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie
Úroveň komunikace	Odeslání nabídky dle termínu poptávkového řízení	25%	30%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		0,00	49,00
	Péče obchodního zástupce uchazeče - dodržení slibných dílčích termínů (hodnoceno dle známkování 1 - 5; 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)		35%	100,00	93,00	100,00	100,00	60,00	79,00	80,00	86,00	100,00	93,00	80,00	93,00	80,00	93,00	60,00			
	Obchodní zástupce uchazeče promptně reagoval na dotazy zadavatele (hodnoceno dle známkování 1 - 5; 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)		35%	80,00	100,00			80,00		80,00		80,00		100,00		100,00		100,00		80,00	
Dodržení zadání - obchodní podmínky	Variantsní nabídka dle délky kontraktu	20%	10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	100,00
	Odsouhlasení termínu zahájení plnění		10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
	Výpovědní lhůta 3 měsíce		10%	100,00		100,00		0,00		100,00		100,00		0,00		100,00		0,00		100,00	
	Splatnost faktur 30 dní		10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
	Elektronická fakturace		10%	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	90,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	90,00	100,00	90,00	100,00	100,00	100,00	
	Měna služeb v českých korunách		10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
	Zpracování nabídky v českém jazyce		10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
	Zadání jinému subjektu		10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
	Reference na obdobná řešení (více jak 3)		20%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
Dodržení zadání - technické podmínky	Technická podpora 24x7	20%	10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	90,00
	Internetová přípojka s možností rozšíření na 1Gbps		10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		0,00		100,00	
	Technologické prostory datového centra splňují standardy TIER 3		10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
	Přístup 24x7		10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
	Technické parametry uvedeny v tabulce		5%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
	Nabídnuta klac dle požadavků zadavatele		10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		0,00		100,00	
	Dostatečná kapacita el. energie dle požadavku zadavatele		10%	100,00	95,00	100,00	100,00	100,00	95,00	100,00	80,00	100,00	95,00	100,00	85,00	100,00	75,00	100,00	100,00	100,00	
	Nabídka Hands & Eyes		5%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
	Nabídka UTP a optika		5%	100,00		100,00		100,00		100,00		0,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
	Internetové připojení s alespoň jedním, ideálně se dvěma poskytovateli internetu		10%	50,00		100,00		100,00		50,00		50,00		50,00		50,00		50,00		100,00	
	Místo poskytování do 30 km od sídla společnosti		5%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
	Sankce za nedodržení SLA		10%	100,00		100,00		100,00		100,00		0,00		100,00		0,00		100,00		100,00	
	Prokázání kvalifikačních předpokladů		Výpis z obchodního rejstříku ne starší 3 měsíců	20%	15%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
Výpis živnostenského listu/Osvědčení ČTÚ		15%	100,00			100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
Poistivní certifikát		20%	100,00		70,00	0,00	50,00	100,00	70,00	100,00	70,00	0,00	50,00	0,00	50,00	0,00	50,00	0,00	100,00		
Čestné prohlášení - ekonomická a finanční způsobilost		20%	100,00			100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
Certifikace TIER		30%	0,00			0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Úroveň zpracování nabídky	Zpracování textové - popis nabízeného řešení	15%	20%	0,00		100,00		0,00		0,00		0,00		100,00		100,00		100,00		100,00	86,00
	Zpracování grafické - schéma zákaznického sálu		20%	0,00		100,00		0,00		0,00		0,00		100,00		100,00		0,00		100,00	
	Zpracování grafické - floorplan nabízeného řešení		20%	100,00		0,00		100,00		0,00		0,00		100,00		100,00		0,00		100,00	
	Stručnost (hodnoceno dle známkování 1 - 5; 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)		10%	80,00	58,00	80,00	78,00	60,00	48,00	100,00	36,00	80,00	38,00	80,00	98,00	100,00	32,00	80,00		100,00	
	Věcnost (hodnoceno dle známkování 1 - 5; 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)		10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	
Přehlednost (hodnoceno dle známkování 1 - 5; 1 = nejlepší, 5 = nejhorší)	20%	100,00		100,00		100,00		60,00		80,00		100,00		100,00		60,00		40,00			
Index kvality zákaznického servisu				84,95		86,70		77,95		76,90		77,95		82,95		71,05		77,15			

Zdroj: vlastní zpracování



Kategorie	Parametr	Procentní podíl kategorie	Procentní podíl položek	GTS		CE Colo		O2		T-Systems		ČRa		Master internet		Casablanca		TTC										
				Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie	Bodové hodnocení parametru	Bodové hodnocení kategorie							
Základní informace a parametry o datovém centru	ISO certifikace poskytovatele?	10%	20%	66,66	93,33	66,66	93,33	83,33	96,67	100,00	100,00	50,00	90,00	33,33	86,67	33,33	86,67	66,66	93,33									
	Jaké úrovně TIER splňuje datové centrum požadavky?		30%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00			
	V jakou dobu je dostupné kontaktní centrum datového centra (Call Centrum / Service Desk)?		30%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00		
Parametry zákaznických místností	Podpora studených a teplých uliček	10%	20%	100,00	94,43	100,00	97,39	100,00	96,03	100,00	97,14	100,00	88,28	100,00	71,60	100,00	42,04	100,00	44,24									
	Podpora ohraničení zákaznického prostoru		25%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00			
	Dodání zákaznických a podpůrných technologií (UPS)		20%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00		
	Nosnost dodávaných datových stojanů*		10%	85,71		85,71		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
	Dvojité podlahy, dvojité podhledy?		15%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
	Nosnost dvojité podlahy?		10%	58,82		58,82		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Napájení v datovém centru	Počet nezávislých napájecích přívodů do datacentra?	20%	20%	66,66	94,53	66,66	88,33	66,66	69,00	100,00	61,61	100,00	58,29	66,66	30,53	66,66	66,39	66,66	66,17									
	Počet dieselagregátů zajišťujících napájecí přívody?		20%	60,00		100,00		80,00		80,00		60,00		40,00		80,00		80,00										
	Výkon dieselagregátů zajišťujících napájecí přívody?		10%	65,14		100,00		80,00		41,14		12,91		17,14		20,57		43,43										
	Doba startu dieselagregátů?		15%	33,33		33,33		44,44		33,33		100,00		66,66		100,00		66,66										
	Redundance UPS?		15%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00										
	Doba zálohy UPS?		10%	50,00		50,00		100,00		50,00		50,00		25,00		50,00		75,00										
Zabezpečení - požární bezpečnost	Stavební provedení datacentra z pohledu požárních úseků?	15%	10%	100,00	83,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	95,00	100,00	95,00	100,00	95,00	100,00	90,00	100,00	98,33									
	Žádání vnější okna na obvodu místnosti se servery (computer room).		5%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00										
	Zhášecí systém - způsob zhasnutí		20%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00										
	Zhášecí systém - typ detekce		15%	66,66		100,00		100,00		100,00		66,66		66,66		100,00		100,00										
	Řazení EPS (Elektronický poplašný systém)?		15%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00										
	Výstup EES na centrální oheňový systém?		10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00										
	Výstup EPS na centrální oheň?		10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00										
	Rychlost zřehnu v případě poruchy DC?		15%	20,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00										
Zabezpečení - přístup do datového centra	Způsob zabezpečení přístupu do serverovny?	15%	20%	100,00	80,82	100,00	75,80	75,00	81,67	75,00	75,78	50,00	59,13	100,00	86,67	100,00	74,89	100,00	86,67									
	Způsob zabezpečení přístupu do jednotlivých datových stojanů?		15%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00												
	Způsob identifikace přístupu (typ karty, čip, biometrickou apod.)?		10%	66,66		100,00		33,33		100,00		33,33		33,33		66,66												
	Zabezpečení vstupu do DC prostřednictvím "lidské pasti" (Single person Interlock /mantrap), portálu nebo jiného hardwaru tak, aby nebylo možné předání prostředků souběžně k autentifikaci (zamezení pro "piggybacking" a "pass back").		10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00												
	Doba ukládání historie přístupu osob?		10%	8,22		24,66		100,00		100,00		24,66		100,00		100,00												
	Kamerový systém serverovny?		15%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00												
	Délka záznamu kamerového systému?		10%	33,33		33,33		33,33		7,78		33,33		33,33		15,56												
	Umístění v zónách s omezeným leteckým provozem?		10%	100,00		0,00		100,00		0,00		100,00		100,00		100,00												
Chlazení a způsob cirkulace vzduchu v datovém centru	Způsob chlazení datacentra (serverovny)?	15%	25%	100,00	89,33	100,00	88,33	100,00	93,33	100,00	88,33	100,00	86,83	100,00	83,67	100,00	93,00	100,00	90,83									
	Výkon chladičů jednotek?		10%	33,33		33,33		33,33		33,33		8,33		16,67		100,00		33,33										
	Redundance chladičů jednotek		20%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00										
	Způsob odvodu tepla z datových stojanů?		20%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00										
	Chladič medium?		15%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00										
	Chladič výkon na rack? Maximální výkon zařízení, které lze do racku umístit?		10%	60,00		50,00		100,00		50,00		60,00		40,00		50,00		75,00										
Možnosti propojení, seznam operátorů	Propojovací kabely (patch cords) a propojky (jumpers) jsou označeny názvem propojení/připojení na obou koncích kabelu.	10%	10%	100,00	50,00	100,00	100,00	100,00	50,00	100,00	50,00	100,00	50,00	100,00	50,00	100,00	50,00	100,00	100,00									
	Datové centrum je připojeno prostřednictvím minimálně dvou poskytovatelů přístupu/operátorů (access providers), jejichž kabelové trasy pro přístup do DC jsou od sebe vzájemně vzdáleny minimálně 10m a to po celou trasu od vstupní místnosti (entrance room) datového centra až po objekt poskytovatele přístupu/operátora.		30%	0,00		100,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00										
	Nezávislost na poskytovateli		60%	75,00		100,00		75,00		75,00		75,00		75,00		75,00		75,00										
Dostupnost služeb	Dostupnost datového centra technologických prostor	5%	30%	100,00	85,00	100,00	90,00	100,00	85,00	100,00	75,00	100,00	85,00	100,00	75,00	100,00	67,50	100,00	85,00									
	Dostupnost konektivních služeb		10%	100,00		0,00		100,00		0,00		100,00		0,00		0,00		0,00										
	Součástí SLA je i webový portál (nebo jiný způsob), kde je možné vidět klíčové ukazatele služeb		10%	100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00		100,00										
Index kvality poskytování služeb				77,37	96,96	82,57	79,65	74,88	74,79	73,51	82,62																	

Zdroj: vlastní zpracování