



Spokojenost zákazníků vybraného podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku
Autor práce: **Bc. Veronika Kůtková**
Vedoucí práce: doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Kůtková**
Osobní číslo: E16000361
Studijní program: N6208, Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika – Marketing podniku
Zadávající katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
Konzultant práce: Ing. Pavel Šilhán
DEPRAG CZ a.s., obchodní náměstek

Název práce: **Spokojenost zákazníků vybraného podniku**

Zásady pro vypracování:

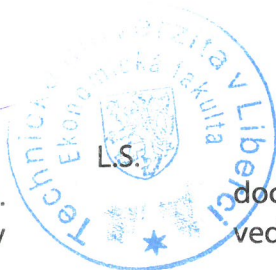
1. Stanovení cílů práce.
2. Charakteristika podniku.
3. Teoretická východiska spokojenosti zákazníků.
4. Analýza spokojenosti zákazníků.
5. Formulace závěrů a návrh doporučení na zvýšení spokojenosti zákazníků.


Seznam odborné literatury:

- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, et al. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*.
Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3155-1.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*.
Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3528-3.
- NENADÁL, Jaroslav. 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*.
Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. 4. vyd.
Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- HILL, Nigel, Greg ROCHE a Rachel ALLEN. 2007. *Customer satisfaction: the customer experience through the customer's eyes*. London: Cogent. ISBN 9780955416118.
- PROQUEST. 2017. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-10-06]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 65 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty




doc. Ing. Jozefina Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat doc. Ing. Jozefíně Simové, Ph.D. za ochotu, odbornou pomoc a vedení při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Pavlu Šilhánovi, který mi poskytl veškeré informace o společnosti DEPRAG CZ a.s. a pomohl při tvorbě praktické části diplomové práce.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá analýzou spokojenosti zákazníků ve firmě DEPRAG CZ a.s. Teoretická část se věnuje vymezením teoretických východisek zákazníka a spokojenosti zákazníků včetně zákaznické loajality a řízení vztahů se zákazníky v B2B prostředí. Praktická část této diplomové práce je nejprve zaměřena na představení podniku DEPRAG CZ a.s., marketingový mix společnosti, SWOT analýzu a PEST analýzu. Dále jsou uvedeny výsledky měření spokojenosti zákazníků za minulý rok, které prováděla sama firma a následně je proveden vlastní výzkum současného stavu spokojenosti zákazníků ve společnosti, který patří mezi hlavní část práce. V závěru diplomové práce je dle výzkumem získaných informací proveden návrh vlastního řešení, který se snaží minimalizovat slabé stránky podniku a zlepšit tak vztahy zákazníků k tomuto podniku.

Klíčová slova

Zákazník, spokojenost zákazníků, loajalita zákazníků, měření spokojenosti zákazníků, SWOT analýza, PEST analýza

Annotation

The aim of this master thesis is the analysis of customer satisfaction in the company DEPRAG CZ a.s. The theoretical part of this thesis deals with defining customer theoretical bases and customer satisfaction including customer loyalty and customer relationship management in the B2B environment. The practical part of this master thesis is focused at first on the presentation of the company DEPRAG CZ a.s., marketing mix of this company and then on SWOT analysis and PEST analysis of this company. In the next step of the thesis are presented the results of measurement of customer satisfaction for the last year. This survey was created itself by the monitored company. Then is made own research of the current state of customer satisfaction in the company, which belongs to the main part of the thesis. At the end of the master thesis is created own proposal of solution according to the results of the research, which tries to minimize the weaknesses of the company and to improve customers relations to this company.

Key Words

Customer, customer satisfaction, customer loyalty, customer satisfaction measurement, SWOT analysis, PEST analysis

Obsah

Seznam obrázků.....	10
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk.....	13
Úvod.....	14
1. Zákazník a jeho spokojenost	15
1.1 Vymezení pojmu zákazník.....	15
1.1.1 Zákaznické očekávání	18
1.1.2 Poznání zákazníka	19
1.1.3 Rozhodování zákazníka.....	20
1.1.4 Komunikace se zákazníkem	21
1.2 Spokojenost zákazníků, modely a koncepce jejího měření.....	25
1.2.1 Modely spokojenosti zákazníka.....	27
1.2.2 Koncepce měření spokojenosti.....	30
1.2.3 Hodnota pro zákazníka jako východisko spokojenosti.....	33
1.2.4 Benefity zákaznické spokojenosti	35
1.3 Spokojenost a loajalita zákazníků	38
1.3.1 Typy loajality.....	40
1.3.2 Měření zákaznické loajality.....	41
1.3.3 Zákaznický průzkum a loajalita.....	42
1.3.4 Řízení vztahů se zákazníky a zákaznická zkušenost	42
1.4 Řízení vztahů se zákazníky (CRM) a B2B prostředí.....	43
1.4.1 Zákazníci a řízení vztahů se zákazníky v B2B prostředí	45
1.4.2 Atributy hodnoty pro zákazníka na B2B trzích	47
1.4.3 Zdroje získávání zákazníků v B2B.....	48
1.4.4 Klíčoví zákazníci a péče o ně	50
2. Analýza společnosti DEPRAG CZ a.s.	51
2.1 Informace o společnosti	51
2.2 Historie společnosti	51
2.3 Analýza marketingového mixu	52
2.3.1 Produkt	52
2.3.2 Cena.....	53
2.3.3 Distribuce	54
2.3.4 Komunikace (promotion)	54

2.4 SWOT analýza.....	55
2.5 PEST analýza.....	56
2.5.1 Politicko-legislativní faktory	57
2.5.2 Ekonomické faktory	58
2.5.3 Sociální faktory.....	58
2.5.4 Technologické faktory	58
2.6 Spokojenosti zákazníků ve společnosti DEPRAG CZ a.s.	59
2.7 Analýza současného stavu spokojenosti zákazníků ve společnosti	61
2.7.1 Vyhodnocení výzkumných otázek.....	61
2.7.2 Diferenční analýza	92
2.7.3 Kvadrantová mapa (Model spokojenost – důležitost)	97
2.8 Návrh opatření vedoucí ke zvýšení zákaznické spokojenosti	98
Závěr.....	102
Seznam použité literatury.....	103
Seznam příloh	106

Seznam obrázků

Obrázek 1- Diskonfirmační model	27
Obrázek 2-Diskonfirmační proces.....	28
Obrázek 3- Vývoj obratu výrobků.....	53
Obrázek 4- Průměrné hodnocení zákazníků ve společnosti	60
Obrázek 5- Jak dlouho spolupracujete s firmou DEPRAG CZ a.s.?.....	62
Obrázek 6- Jaký druh zboží odebíráte?	63
Obrázek 7- Jak jste celkově spokojeni s firmou DEPRAG CZ a.s.?.....	64
Obrázek 8- Doporučili byste naši firmu obchodním partnerům?	65
Obrázek 9-Jaký způsob komunikace za účelem získání informací preferujete?	66
Obrázek 10- Jak často jste odebírali zboží za poslední rok?	67
Obrázek 11- V jaké hodnotě jste odebírali zboží za poslední rok?	68
Obrázek 12- Jaké produkty Vám v portfoliu firmy DEPRAG CZ a.s. chybí?	69
Obrázek 13- Rychlost vyřízení individuálních požadavků (spokojenost).....	70
Obrázek 14- Rychlost vyřízení individuálních požadavků (důležitost)	70
Obrázek 15- Rychlost zpracování nabídek (spokojenost)	71
Obrázek 16- Rychlost zpracování nabídek (důležitost).....	72
Obrázek 17- Rychlost vyřízení reklamací a oprav (spokojenost).....	73
Obrázek 18- Rychlost vyřízení reklamací oprav (důležitost).....	73
Obrázek 19- Termín dodání objednaných produktů (spokojenost).....	74
Obrázek 20- Termín dodání objednaných produktů (důležitost).....	75
Obrázek 21- Komunikace se zaměstnanci firmy (spokojenost)	76
Obrázek 22- Komunikace se zaměstnanci (důležitost).....	76
Obrázek 23- Informovanost o produktech (spokojenost)	77
Obrázek 24- Informovanost o produktech (důležitost).....	77
Obrázek 25- Kvalita a srozumitelnost dostupných dokumentací (spokojenost)	78
Obrázek 26- Kvalita a srozumitelnost dostupných dokumentací (důležitost).....	79
Obrázek 27- Ochota zaměstnanců (spokojenost)	80
Obrázek 28- Ochota zaměstnanců (důležitost).....	80
Obrázek 29- Odborný přístup (spokojenost)	81
Obrázek 30- Odborný přístup zaměstnanců (důležitost).....	81
Obrázek 31- Nabídka produktů po technické stránce (spokojenost).....	82

Obrázek 32- Nabídka produktů po technické stránce (důležitost)	83
Obrázek 33- Rozsah produktů firmy (spokojenost)	84
Obrázek 34- Rozsah produktů firmy (důležitost).....	84
Obrázek 35- Kvalita výrobků (spokojenost)	85
Obrázek 36- Kvalita výrobků (důležitost).....	86
Obrázek 37- Cena výrobků (spokojenost).....	87
Obrázek 38- Cena výrobků (důležitost)	87
Obrázek 39- Poměr kvalita vs. cena výrobků (spokojenost).....	88
Obrázek 40- Poměr kvalita vs. cena výrobků (důležitost)	89
Obrázek 41- Rozsah služeb firmy (spokojenost)	90
Obrázek 42- Rozsah služeb firmy (důležitost).....	90
Obrázek 43- Kvadrantová mapa (Model spokojenost - důležitost).....	97

Seznam tabulek

Tabulka 1- Hlavní parametry B2B prostředí v ŘVZ	46
Tabulka 2- Dotazník společnosti	60
Tabulka 3- Jak dlouho spolupracujete s firmou DEPRAG CZ a.s.?	62
Tabulka 4- Jaký druh zboží odebíráte?	63
Tabulka 5- Jak jste celkově spokojeni se spoluprací s firmou DEPRAG CZ a.s.?	64
Tabulka 6- Doporučili byste firmu DEPRAG CZ a.s. obchodním partnerům?	65
Tabulka 7- Jaký způsob komunikace za účelem získání informací preferujete?	66
Tabulka 8- Jak často jste odebírali zboží za poslední rok?	67
Tabulka 9- V jaké hodnotě jste odebírali zboží za poslední rok?	68
Tabulka 10- Spokojenost parametrů	92
Tabulka 11- Důležitost parametrů	94
Tabulka 12- Diferenční analýza	95

Seznam zkratk

AC	Atlas Copco
B2B	business to business
B2C	business to customers
CIS	Complete Internet Services, s.r.o.
CNC	computer numeric control
CRM	customer relationship management
DI	Deprag Industrial
GAT	typové označení turbínové brusky
GTG	typové označení turbínové brusky
HDP	hrubý domácí produkt
IS	informační systém

Úvod

Hlavním cílem podniků je dosahování zisků a zajištění jejich dlouhodobé existence. Těchto cílů v dnešním vysoce konkurenčním prostředí může podnik dosáhnout pouze, pokud uspokojí potřeby a přání svých zákazníků. Uspokojení zákazníků a dosažení jejich loajality je v dnešní době stále náročnější, díky větším nárokům zákazníků a díky existenci mnoha dalších podniků, ze kterých zákazníci mohou vybírat. Proto by každý podnik měl provádět výzkum spokojenosti a loajality zákazníků a analyzovat tak silné a slabé stránky podniku.

Primárním cílem této diplomové práce je pomocí analýzy spokojenosti zákazníků určit slabá místa společnosti DEPRAG CZ a.s. a vyhotovit návrh na zlepšení těchto slabých míst v podniku. Díky provedené analýze a návrhu na zlepšení by mělo dojít ke zlepšení vztahů se zákazníky a k dosažení jejich větší spokojenosti a loajality.

Teoretická část této práce se zabývá vymezením teoretických východisek a základních pojmů zákazníka, které poskytují nutný teoretický základ k jejímu pochopení. Zásadní kapitola teoretické části se věnuje spokojenosti zákazníků, modelům a koncepci jejího měření. Následkem spokojenosti zákazníků je jejich loajalita, které je věnována předposlední kapitola literární rešerše a následuje přiblížení řízení vztahů zákazníků v B2B prostředí, ve kterém firma podniká.

Praktická část se nejprve zabývá představením podniku DEPRAG CZ a.s. Dále je představen marketingový mix podniku, jehož vymezení je v práci velmi důležité pro přiblížení produktů, ceny a komunikace, které jsou klíčové pro analýzu spokojenosti zákazníků společnosti. Práce dále obsahuje SWOT a PEST analýzu, které jsou popsány pro lepší pochopení a přiblížení se tomuto podniku. Hlavní, nosné části jsou kapitoly týkající se spokojenosti zákazníků, provedení vlastního výzkumu, který je klíčem této práce a následný návrh na zlepšení.

1. Zákazník a jeho spokojenost

Zákazník je rozlišován na spotřebitele nebo firemního zákazníka. Spotřebitel je ten, který výrobek používá pro své nebo rodinné uspokojení. Oproti tomu firemní zákazník nevyužívá produkty k vlastnímu uspokojení, nýbrž k další výrobě, obchodování či poskytování služeb. Zákazníci jsou ti, kteří rozhodují o existenci institucí a instituce by proto měly dělat vše, aby uspokojily jejich nároky, což však může být velmi problematické. Aby organizace dokázaly uspokojit své zákazníky, měly by definovat konečného zákazníka, stanovit jeho požadavky, vymežit si cíle organizace, systematicky komunikovat se zákazníkem, uspokojovat požadavky zákazníka, měřit jeho spokojenost a dle výsledků měření přizpůsobit své chování a nabídku a nadále s ním rozvíjet vztahy. (Spáčil, 2003), (Nenadál, 2011)

1.1 Vymezení pojmu zákazník

„Zákazník není králem, ale diktátorem. Na něm záleží naše bytí, nebo nebytí. Je na nás, zda vytvoříme prostředí, kde je zákazník pro každého pracovníka tím nejdůležitějším, ke komu se naši zaměstnanci obracejí a uspokojují jeho potřeby. Vždy musí být toto prostředí zaměřeno směrem ven“. Spáčil (2003, s. 17)

Existují tři etapy životního cyklu, kterými zákazníci procházejí:

- **Hledání:** V této etapě vznikne požadavek na uspokojení, jedná se o výběr té nejlepší cesty. Významnou úlohu zde tvoří přesná charakteristika potřeby a její definice. Spotřebitel si na základě svých otázek souvisejících s popisem potřeby vyhotoví seznam vhodných dodavatelů, kteří splňují jeho požadavky. Tato fáze může být ovlivněná jak vlastními zkušenostmi, zkušenostmi jiných či marketingovými nástroji.
- **Konzumace:** Tato etapa je ovlivněná nástrojem péče o zákazníky a je jednou z nejdůležitějších fází, která ovlivňuje spotřebitele. Pokud je spotřebitel spokojený, provádí opakované nákupy.
- **Hodnocení:** Fáze hodnocení závisí na tom, zda zákaznická zkušenost splnila jeho očekávání. Záleží zde na tom, jaké očekávání spotřebitel měl, zda se zákaznická

zkušenost vyvíjela správným směrem či zda nastaly výhrady ohledně dodavatele. Tato etapa navazuje na fázi první, kde zřejmě dojde k dalšímu nákupu. (Spáčil, 2003)

Z pohledu prodejce existují 4 typy zákazníka, které jsou rozděleny podle vůdcovství a přátelskosti.

- **Sociální typ zákazníka** – Tento typ je kombinací typu přátelského a podřízeného, dále je milý, přátelský a velmi snadno se nechá ovlivnit. Sociální typ je nerozhodný a většinou také pasivní. Prodávající by se proto měl chovat tak, aby zákazník cítil jistotu a uznání. Pokud prodávající přesvědčí zákazníka, že daný výrobek či služba splní požadavek bezpečné investice a potřebu uznání, získá jeho náklonnost ke koupi.
- **Byrokratický zákazník** – Je kombinací typu nepřátelského a podřízeného. Zákazník je velmi zákeřný, jelikož vypadá tak, že souhlasí se všemi názory, ale ve skutečnosti je velmi nerozhodný a konzervativní. Prodávající by si měl zakládat na důvěře a být opravdu trpělivý.
- **Diktátorský typ** – Kombinace nepřátelského a dominantního typu. Tento zákazník musí mít vždy pravdu, je velmi egoistický a rozhodný. Prodávající by měl být asertivní a počítat s tím, že diktátorský typ je nadmíru podezřívavý. Na druhou stranu, jestliže prodávajícímu důvěřuje, je značně ochotný a spolupracující.
- **Výkonný typ** – Kombinace přátelského a dominantního typu. Zákazník je samostatný, rázný a zároveň srdečný a klidný. Má zřejmou vidinu zboží či služby. Vzhledem k tomu, že tento zákazník je velmi pozitivní a otevřený, prodávající by měl poukázat na výhody z koupě a dbát na kladný efekt z jednání. (Vysekalová, 2011)

Z hlediska nákupního chování se zákazník dělí do 4 skupin, podle osobních vlastností a obecných postojů, které ovlivňují nákupy.

- **Bio zákazníci** – Skupina lidí, která vyhledává vše co je ekologické, přírodní a co není čí a respektuje naši krajinu. Zákazníci zde nakupují nové bio výrobky, které nabývají bio-etických hodnot, jsou pokročilejší a mají dokonce i bio obaly.

- **Vizionářští zákazníci** – Tito zákazníci mají neustále potřebu testovat nové věci a seznámit se se čtvrtou dimenzí. Poté co se u nás objevily první počítače či jiné světelné technologie virtuální svět proniká do reality.
- **Hedonističtí zákazníci** – Prioritou těchto zákazníků je prožívat radost. Nezajímají se o to jak radosti dosáhnout, ale o to jak získat ten nejlepší prožitek. Cílem je, aby byl každý den svobodnější, citlivější a přizpůsobivější.
- **Zákazníci s představitostí** – Hlavním cílem je, aby byl produkt spojen s okolním světem a poskytnul něco ze života. Tento typ představuje nový trend masové individuality a lidské hodnoty jsou zde na prvním místě. Zákazník chce být součástí celého procesu.

Dalším důležitým aspektem při definování zákazníka je vymezení **spotřebního chování**. Spotřební mechanismus se odehrává pomaleji či rychleji v závislosti na typu zboží. Vysekalová (2011, s. 35) definuje chování v obecné poloze jako „*souhrn vnějších projevů, činností, jednání a reakcí organismu, dělených podle psychologické povahy na instinktivní, návykové a rozumové*“. Spotřební chování se liší pouze tím, že je orientované na uspokojování určitých potřeb a nelze ho vnímat samostatně bez propojení s chováním v obecné poloze či bez vazby na makro a mikrostrukturu společnosti, sociologii, ekonomii nebo antropologii.

Model spotřebního chování je ovlivněn různými faktory, podle kterých je rozdělen do čtyř částí:

- **Procesy učení spotřebitele** – jsou to podněty, postoje, očekávání a připravenost ke vzdělávání u jedinců v určité cílové skupině
- **Stimuly** – podněcování stimuly, které jsou tvořeny kvalitou, cenou, osobitostí nebo dostupností zboží či služeb
- **Vnější faktory** – na spotřební chování působí prostředí, ve kterém zákazník žije, čas či finanční situace
- **Stupňovitý proces** – nákupní chování také ovlivňuje pozornost, kupní úmysly a konečný nákup (Vysekalová, 2011)

1.1.1 Zákaznické očekávání

Z hlediska zákaznického očekávání zákazník nevnímá skutečně poskytnutou službu, nýbrž pouze obraz této služby.

Nejprve spotřebitel vnímá pouze obraz očekávané služby, která mu zatím nebyla poskytnuta a kterou si může utvořit na základě oznámené zkušenosti, zkušenosti vlastní se stejným dodavatelem nebo díky působení marketingu.

Oproti tomu obraz vnímané služby si spotřebitel může utvořit na základě obrazu již očekávané služby, již poskytnuté služby a také opět díky působení marketingu. (Spáčil, 2003)

Dále jsou autorem uvedeny čtyři nejčastější faktory, které ovlivňují očekávání zákazníků:

- **Logistický přístup:** Zákazníci často podléhají různým vlivům marketingu silných značek, díky kterým vytvářejí vědomá či podvědomá výběrová řízení nových či stávajících dodavatelů. Díky těmto skutečnostem spotřebitelé uplatňují dva pohledy:

První pohled se zabývá všemi možnými atributy a službami, které se řadí od nejvíce důležitých po nejméně důležité. Výsledkem je ucelený pohled, kde více nevýznamných atributů může předčít jeden významný.

Druhý pohled je však účinnější a rychlejší, jelikož spotřebitel vybírá ten nejvýznamnější atribut, podle kterého vzápětí vybere i svého dodavatele. Pokud jsou dodavatelé na stejné úrovni, následuje výběr druhého atributu.

- **Obava z rizika:** Zákazníci dělají svá rozhodnutí z různých důvodů jako je například i schopnost vzít na sebe riziko a proto je hlavní úlohou dodavatele toto vnímané riziko snížit. Díky tomu není tolik důležité jak velké riziko je, ale jak hodně zákazník věří, že vznikne.

Podle zákazníků existují rizika finanční, která jsou spojena s opravami. Rizika výkonnostní, která řeší problém nedostatku zakoupené služby oproti očekávání. Riziko škody, to představuje obavy, že služba může být nebezpečná. A nakonec

riziko sociální, které řeší obavy, že dodávka nebude dostatečně spolehlivá či bude k posměchu

Proto existují cesty, které zabraňují rizikům jako je síla značky, další spotřebitelé, kteří dávají veřejné reference či účinně potlačují obavy z rizika a pilotní projekty nebo zkušební nákupy, které ozkouší určité služby zákazníkem zdarma či alespoň dávají možnost odstoupení.

- **Snaha mít věci pod kontrolou:** Spotřebitel si přeje mít věci pod kontrolou, čemuž napomáhá otevřený dodavatel, který zákazníkovi sdělí všechny změny či mu ukáže jednotlivé výsledky jeho práce.
- **Typizovaná role:** Zákazník běžně reaguje na podněty okolo něj a vždy má určitou roli v týmu. (Spáčil, 2003)

1.1.2 Poznání zákazníka

Základní prioritou úspěšného podnikání je poznání zákazníka. Pokud zná podnik dobře svého zákazníka, může uspokojit jeho touhy a potřeby a zákazník tak zůstává věrný dané společnosti, která je na trhu úspěšná. V zásadě existují čtyři způsoby poznání zákazníka a to z interních zdrojů firmy, z marketingového zpravodajství, z oficiálních statistických údajů a z marketingového výzkumu.

Informace z **interních zdrojů firmy** jsou nejdostupnějšími informacemi a lze je pořídit v každém podniku z vedení účetnictví, finančních analýz, záznamů z objednávek či záznamech o nákladech či výnosech. Z těchto dostupných informací si zákazníky můžeme dále rozdělit podle množství objednaného zboží, druhu objednaného zboží, časových intervalů a dodržení platebních podmínek.

Podnik by měl také vést podrobné informace o reakcích zákazníků, jako jsou stížnosti či reklamace a dále o veřejnosti a konkurenci. Vzhledem k tomu, že interní zdroje firmy původně nebyly určeny k tomuto využití, může se stát, že nebudou zcela vyhovovat marketingovým požadavkům.

Informace z **marketingového zpravodajství** poskytují běžné informace o zákaznících a konkurentech a lze je pořídit i od vlastních zaměstnanců, dodavatelů či zprostředkovatelů. Jedny z nejdůležitějších informací jsou přehledy o konkurenci a jejich nabídka, reklama či výroční zprávy. V poslední době se toto získávání informací proměnilo v charakter špionážního rázu. Také informace o situaci na trhu jsou velmi významné, a proto jsou dodávány externími specializovanými firmami.

Oficiální statistické údaje poskytují širokou škálu informací o sociálním, ekonomickém, demografickém a ekologickém vývoji ČR. Obsahují údaje o obyvatelstvu, zaměstnanosti nebo životní úrovni.

Marketingový výzkum je jedním z nejvyužívanějších zdrojů informací o zákazníkovi a jeho hlavním cílem je poskytnout aktuální informace o našem trhu. (Spáčil, 2003)

1.1.3 Rozhodování zákazníka

Důležité je, zda zákazníka představuje jednotlivec či celá společnost. Jednotlivec pořizuje drobné množství pro vlastní spotřebu, od různých prodávajících, za vyšší cenu a jeho zákaznické rozhodování je lehčí a rychlejší. Z toho vyplývá, že každý zákazník se nachází v jiné situaci, díky které se rozhoduje dle svých preferencí a podle nabídky. V marketingu se používají modely, které se zabývají základními faktory a vlivy, působící na chování a rozhodování zákazníka. (Foret, 2006)

Komplexní model chování a rozhodování zákazníka popisuje 5 základních stádií:

- Rozpoznání potřeb zákazníka
- Vyhledávání informací o nabídce
- Vyhodnocení všech variant
- Rozhodnutí o výběru varianty
- Vyhodnocení celého procesu

Dále je nutné zaměřit se na jednotlivé determinanty rozhodování. Existují zde tři základní determinanty, jsou to determinanty socioekonomické, marketingová nabídka a bilancování zákazníka.

Socioekonomické determinanty existují ve třech rovinách, v makrospolečenské, mezospolečenské a mikrospolečenské. V první makrospolečenské rovině na zákazníka působí hospodářské, geografické, demografické a kulturní předpoklady. Například si zákazník může koupit více ve vyspělejších zemích než v méně vyspělých. V mezospolečenské rovině na zákazníka působí zvyky, tradice či příroda. Znatelný rozdíl je zde mezi zemědělskými a průmyslovými městy. V poslední rovině na zákazníka působí skupinové a individuální aspekty. Může to být životní cyklus či životní styl.

Marketingová nabídka představuje marketingový mix. Zákazník se rozhoduje podle svých potřeb a možností. Vzhledem k tomu, že marketingová nabídka vychází ze 4P, je zde velmi důležité jaký produkt zákazník nakupuje, za jakou cenu je produkt nabízen, jak a kde se produkt nabízí a poslední významnou složkou je prezentace produktu zákazníkovi

Bilancování zákazníka souvisí hlavně s pěti oblastmi psychologického rázu. Jako první je to význam potřeby, zákazník by si měl uvědomit, jak moc požadovaný produkt potřebuje. Dále je to míra informovanosti o nabídce, ekonomická realnost směny, přínosy z nabídky. A nakonec naplnění touhy, očekávání či sebeuspokojení z nabídky. (Foret, 2006)

Mezi primární psychologické procesy působící na chování a rozhodování zákazníka patří zvykové, emocionální a racionální přístupy. Zvyklostní přístup je využíván při nákupech zboží pro každodenní potřebu. Racionální přístup je využíván při nákupech delší spotřeby a při využívání komplikovanějších služeb. Poslední emocionální přístup je zákazníkem využíván při nákupech luxusního zboží či pro uspokojení svých snů a tuh. (Foret, 2006)

1.1.4 Komunikace se zákazníkem

„Pro komunikaci se zákazníkem je nejdůležitější náležitá informace o nabídce a o jejích přednostech“. Foret (2006, s. 217) V marketingové komunikaci by se nemělo využívat jen komunikačního mixu, mezi který patří například reklama a podpora prodeje, ale měla by být celkově propojena i s celým marketingovým mixem a vybraným tržním segmentem. Tato propojená, integrovaná komunikace je označována jako **integrated marketing communication (IMC)**.

Marketingová komunikace obsahuje všechny marketingové činnosti jako vytvoření, použití, distribuci, cenu a propagaci produktu. Tato koncepce, jejímž cílem je dosáhnout vyšší spokojenosti na straně zákazníků, prohlubuje vztahy mezi výrobcí, distributory a samotnými zákazníky. (Foret 2006)

Základem komunikace je oslovení zákazníka a jeho dlouhodobé udržení. Před oslovením zákazníka se musíme rozhodnout:

- Komu je informace určena
- Co budeme sdělovat
- Jaký dojem by měla daná informace zanechat
- Jaké finance hodláme vynaložit
- Jaké kanály budeme používat
- Jaká je očekávaná reakce
- Jak budeme akci kontrolovat a řídit
- Jak zjistit, zda byl dosažen požadovaný cíl (Foret, 2006)

Podle (Foreta, 2006) známe sedm základních předpokladů marketingové komunikace:

- Společnost by měla mít zralou podnikovou identitu, kulturu, kladnou image a jasnou vizi
- Segmentace trhu, zacílení zákazníka či znalost jeho požadavků a potřeb
- Stanovení strategie a cíle komunikace
- Nabídka, která splní či předčí očekávání zákazníka
- Srovnání nabídky s konkurencí
- Přijatelná cena
- Dostačující distribuce

Marketingová komunikace zahrnuje komunikační mix, který je tvořen z šesti nástrojů: reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej, direct marketing a elektronické prostředky. **Reklama** představuje placenou formu neosobní komunikace. **Podpora prodeje** se snaží krátkodobě stimulovat zákazníky k vyšším nákupům a k prodeji produktů. **Public relations** má za úkol vytvoření a udržení dobrých vztahů s veřejností.

Osobní prodej představuje formu přímé osobní komunikace. **Direct marketing** je přímý marketing, který je zacílen přímo na určitý segment lidí a často využívá telemarketing. A nakonec **elektronické prostředky** představují například e-maily či videokonference. (Foret, 2006)

Existují dvě základní strategie marketingové komunikace. **Push – strategie** má za úkol, aby byl produkt distribuován přes distribuční kanály ke konečnému zákazníkovi. Tato strategie využívá hlavně osobní prodej a podporu prodeje a je využívána převážně velkými společnostmi. **Pull – strategie** se nedříve snaží vyvolat zájem zákazníka. Pevážně využívá reklamy a publicitu ve sdělovacích prostředcích. Zájem zákazníků v maloobchodech vyvolá další poptávku a to maloobchodů ve velkoobchodech někdy i přímo u výrobců. (Foret, 2006)

Komunikační kanály a emoční sdělení

Základem pro komunikaci se zákazníky jsou komunikační kanály. Známe dva typy komunikačních kanálů: **Medializované komunikační kanály**, které jsou uskutečňovány pomocí mediálních prostředků a **nemedializované komunikační kanály**, které jsou uskutečňovány přímo mezi zákazníky a zaměstnanci. (Vysekalová, 2014)

Medializované komunikační kanály patří pod nepřímou komunikaci a řadí se sem například televize, rádio a tisk. Medializovaná média se snaží zaujmout nápaditými, obrazovými, intenzivními podněty či momentem překvapení a humorem. (Vysekalová, 2014)

Stále více se využívají nová média využívající internet. Tato internetová komunikace se dělí na šest částí:

- **Webové stránky či knihovny** – obsahují velké množství informací o různých tématech
- **E-maily** – rychlý, snadný a důvěrný způsob komunikace
- **Konvenční místnosti** – lidé zde mezi sebou mohou komunikovat v reálném čase
- **Diskusní fóra, diskusní skupiny, přehled zpráv** – elektronická nástěnka, kam lidé mohou psát své myšlenky a názory
- **Blogy** – elektronický deník

- **Videokonference** – lidé se mohou vidět a slyšet, i když jsou na různých místech světa

Využití kombinace nových a stávajících médií, stále více umocňuje emocionální prožitek z komunikace. Pro B2B podniky je využívání nových médií stále významnější, jelikož profesionální rozhodování o koupi zde ještě více ovlivňuje dobrá pověst podniku. Proto by každý B2B podnik měl využívat internetové komunikace s důvěryhodným obsahem. (Vysekalová, 2011)

Nemedializované komunikační kanály patří pod komunikaci přímou, která je nejdůležitější složkou komunikační strategie. Významnou součástí jsou zde místa přímého styku, kde si zákazníci utváří svou zákaznickou zkušenost. Mohou to být prodejny, servisní místa nebo eventy specializované přímo na emoce zákazníků. Na těchto místech je možné poskytnout multisenzorické zážitky, jako jsou vůně či barvy, které se následně mohou stát typické pro daný podnik a vytvořit mezi zákazníky určitou závislost. (Vysekalová, 2011)

Emocionální komunikace se zákazníky

V emocionální komunikaci je velmi významná znalost osobnosti zákazníka a utvoření si jeho typických vzorců chování. Jedná se o identifikování psychiky každého zákazníka, jeho vlastností a rysů. Známe dvě třídy psychologických charakteristik: **Charakteristiku vlastností psychických procesů** jako je myšlení a **charakteristiku psychických vlastností osobnosti** jako individuální rysy člověka. Každý zákazník má individuální chování, jiné vnímání, pozornost či motivaci a proto má na každého emocionální komunikace jiný vliv. (Vysekalová, 2011)

„Emoce hrají důležitou roli v komunikačním procesu, jsou jeho součástí a vznikají i jako výsledek komunikačních procesů. Účinné nasazení emocionální komunikace předpokládá přesnou definici sledovaných cílů a znalost cílové skupiny. Důležité je vybudování vztahu se zákazníkem prostřednictvím adekvátních kanálů, vhodných na základě specifických vlastností pro zprostředkování a odpovídajících sdělení pro vzbuzení zamýšlených emocí“.
Vysekalová (2011, s. 78)

1.2 Spokojenost zákazníků, modely a koncepce jejího měření

„Satisfakce je osobní pocit potěšení nebo zklamání vyplývající z porovnání získaného výkonu produktu ve vztahu k očekávání.“ Kotler (2006, s. 182)

Různé aspekty dělají definici spokojenosti velmi obtížnou. A to hlavně proto, že je spojena s kompletními zkušenostmi ze spotřeby jako spokojenost s událostmi, které se staly během spotřeby, spokojenost s konečným výsledkem nebo spokojenost s úrovní obdržené spokojenosti. V tomto kontextu je spokojenost vnímána jako jedinečné události vedoucí k výsledku spotřeby (kolektivní dojem těchto událostí) a nakonec i k celému úsudku získaného zkušenostmi. (Grigoroudis, 2010)

Spokojenost je plnění zákaznického očekávání. Vlastnosti produktu či služby nebo samotný produkt či služba poskytují úroveň zákaznického plnění související se spotřebou, plnění může být jak podprůměrné nebo nadprůměrné. (Grigoroudis, 2010)

Zákaznická spokojenost má také dva přístupy:

- První přístup definuje spokojenost jako konečnou situaci nebo jako konečný stav vyplývající ze zkušeností ze spotřeby.
- Druhý přístup zdůrazňuje hodnotící a psychologický proces, který přispívá ke spokojenosti. (Grigoroudis, 2010)

Základním smyslem podnikatelské činnosti je **spokojený zákazník**. Pokud je zákazník uspokojen, zůstává věrný danému podniku, který díky němu může úspěšně fungovat na daném trhu.

Existuje sedm hlavních důvodů proč uspokojovat zákazníky:

- Spokojený zákazník rovná se věrný zákazník
- Spokojený zákazník je ochoten si za spokojenost i připlatit
- Věrný zákazník dokáže pochopit krizové situace
- Předává dál svoje kladné pocity a doporučení
- Nakupuje i jiné produkty od dané firmy
- Sděluje poznatky a zkušenosti o produktu a jedná narovinu

- Zaměstnanci se díky spokojeným zákazníkům cítí lépe a mají radost z vykonané práce

Je rozdíl mezi zákazníkem spokojeným a potěšeným. Spokojený zákazník získá koupí produktu či služby přesně to, co očekával. Na druhou stranu potěšený zákazník obdrží z nákupu nějakou přidanou hodnotu, to znamená, že nabídka předčí jeho očekávání. Nespokojenému zákazníkovi koupě nepřinesla takové uspokojení, které čekal. Může to být dáno například nadsazenou reklamou. Tito zákazníci se vyskytují velmi zřídka, ale i přesto by ji měl podnik věnovat dostatečnou pozornost. Nespokojený zákazník své poznatky předá nejméně deseti dalším zákazníkům, kteří mohou podnik následně také opustit. Jediným řešením zde zůstává okamžité vyřešení problémů a tím uspokojení požadavků zákazníků. (Foret, 2006)

Aby se zákazník stal spokojeným, existují tak čtyři základní principy péče o něj. **Otevřenost:** pokud bude podnik otevřený ke svým zákazníkům i samotní zákazníci budou otevření k tomuto podniku a právě tato otevřenost povede k dlouhodobému společenství mezi zákazníkem a organizací. **Proaktivita:** snažit se předvídat zákaznické očekávání či trápení a navázat se zákazníkem kontakt jako první. **Férovost:** zákazník a dodavatel by neměli zneužívat vzájemných informací a nevýhodného postavení. **Znalost zákazníka:** znalost tržních segmentů i jednotlivců (Spáčil, 2003)

Jediný možný orgán, který může podnik soustředit na zákazníky je management, který by měl tento úkol brát jako jeden z hlavních úkolů podniku. Existuje 5 hlavních cest, které podnik nasměrují k zákazníkovi:

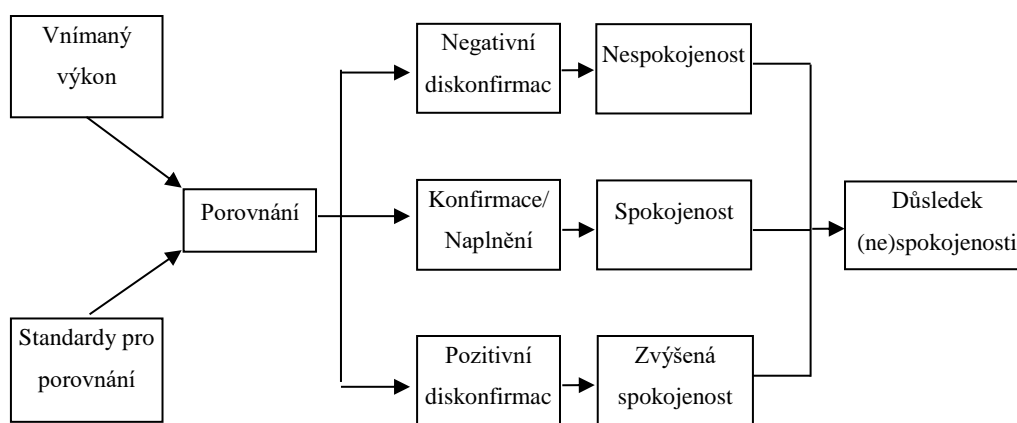
- **Poznání zákazníka** – jedná se o poznání sociálně psychologických principů a poznání potřeb a očekávání
- **Zajištění personálu** – najít empatický, komunikativní personál, který dokáže uspokojit požadavky zákazníků a následně tento personál odměnit a motivovat ho tak k dalším výkonům
- **Nastavení procesů** – nastavení standardů a procesů podniku s ohledem na péči o zákazníky
- **Řízení očekávání zákazníka** – řídit to, co zákazník očekává

- **Zajištění vybavení** – pořízení softwarů, techniky zajištění pracovních podmínek či zabezpečení (Spáčil, 2003)

1.2.1 Modely spokojenosti zákazníka

Jednotlivé modely se věnují měření spokojenosti zákazníka. Každý model má své silné ale i slabé stránky. Nejvíce využívaným modelem, který vznikl v 80. letech 20. století pro měření spokojenosti zákazníků je diskonfirmační model, který bere v úvahu očekávání a poskytuje reálný přehled toho, proč je zákazník uspokojen. (Oliver, 2009, Půlpánová, 2012)

Diskonfirmační model

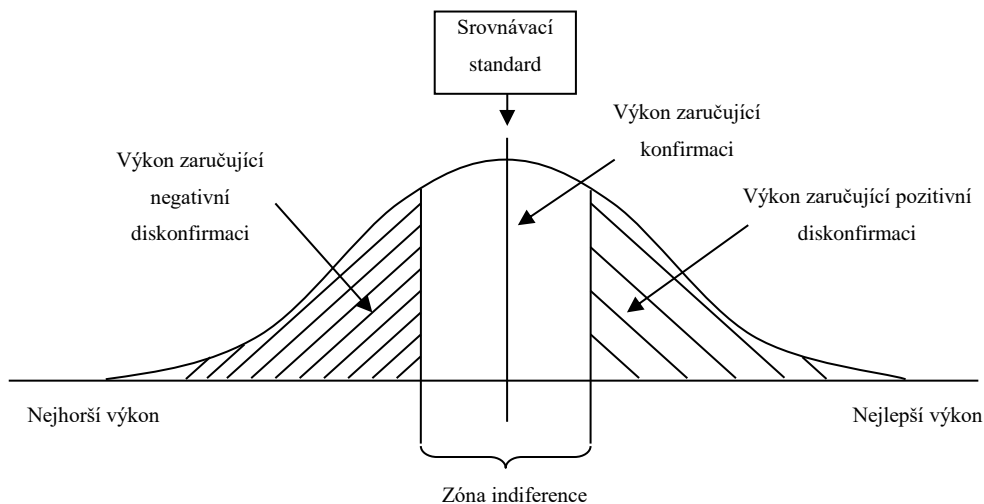


Obrázek 1- Diskonfirmační model

Zdroj: Půlpánová 2012, s. 43 podle Woodruff, Gardial, 1996)

V tomto modelu můžeme vidět, že celý proces hodnocení produktu závisí na zákazníkovi. Pokud zákazník pozitivně vnímá hodnotu produktu, výsledkem je jeho spokojenost. To znamená, že záleží pouze na vnímání hodnoty produktu jako celku.

Pokud zákazník porovná vnímaný výkon se skutečným, může dojít buď k negativní diskonfirmaci, to znamená, že očekávání zákazníka nebyla naplněna. Ke konfirmaci, očekávání zde jsou naplněna. Nebo k pozitivní diskonfirmaci, kde skutečnost předčila očekávání. Tento proces zachycuje obrázek 2.



Obrázek 2-Diskonfirmační proces
Zdroj: Woodruff, Gardial, 1996, s. 89

Zóna indiference vysvětluje určité rozpětí tolerance u výkonu produktu, kdy je ovšem stále naplněno zákaznické očekávání a tudíž je dosaženo spokojenosti neboli konfirmace. Tato zóna může mít různé rozpětí dle jednotlivých atributů, individuální situace zákazníků či se může měnit i v čase.

Pokud se ovšem reálný výkon rapidně odlišuje od srovnávacího standardu a je mimo zónu indiference dojde buď k negativní diskonfirmaci (výkon je nižší než očekávání). Tento stav je velmi alarmující pro daný podnik, protože díky tomu může ztratit loajalitu svých zákazníků, což vede ke ztrátě opakovaných nákupů či ztrátě osobních doporučení. V opačném případě může dojít k pozitivní diskonfirmaci (očekávání předčí výkon). (Woodruff, Gardial, 1996)

Problém nastává, pokud zákazníci nemají dobře vytvořená očekávání, v těchto situacích totiž model nemusí být platný a to je velká **nevýhoda diskonfirmačního modelu**. (Půlpánová, 2012)

Model vnímaného výkonu

Tento model je odvozen od diskonfirmačního modelu, jediný rozdíl spočívá v tom, že očekávání zde nehraje zásadní úlohu. Model začíná po fázi spotřeby a zákazník tudíž hodnotí svou zkušenost, na základě které rozhodne, zda je nebo není spokojen. Model se využívá v oblasti cestovního ruchu a spokojenost zde lze měřit jako jednodimenzionální

koncept, který měří celkovou spokojenost. Lze však využít i vícedimenzionální koncept, který zahrnuje více atributů a zahrnuje více dimenzí. (Yuksel, Rimmington, 1998).

Model důležitosti atributů

Model důležitosti atributů jak název napovídá, se zabývá měřením důležitosti jednotlivých atributů, které zákazníci přiřazují k jednotlivým prvkům služeb. (Yuksel, Rimmington, 1998). „*Deskriptivní data bez zahrnutí vyhodnocení důležitosti dimenzí mají malou hodnotu, jelikož nepodávají důkaz o relativní důležitosti, kterou respondenti přiřazují jednotlivým atributům.*“ (Crompton, Love, 1995, s. 13).

Normativní modely

U těchto modelů je při hodnocení značky či služby používáno společenských norem a stupeň spokojenosti vychází z diskonfirmačního modelu. Rozdíl spočívá ovšem v tom, že stupeň spokojenosti je určen dle vyhovění či nevyhovění normy. (Erevelles, Leavitt, 1992).

Modely přisuzování

U těchto modelů jsou pro stanovení spokojenosti vymezena tři hlediska. První hledisko udává místo příčiny, které může být jak externí, tak interní. Interní příčina znamená, že zákazník je zodpovědný za poskytnutí služby a externí příčina znamená, že zákazník důvěřuje poskytovateli služeb či ho může obviňovat. Druhé hledisko je stabilita, která má ovšem na spokojenost menší dopad než příčiny. Třetí a poslední hledisko zaujímá schopnost. To znamená, že pokud si zákazník myslí, že poskytovatel je schopen lepšího výkonu než reálně provádí, nikdy nebude spokojen. (Erevelles, Leavitt, 1992).

Afektivní modely

Afektivní modely jsou zaměřeny na emoce, oblíbenost a náladu a sahají až za hranice racionálních procesů. Spokojenost je vyjádřena díky emocím probíhajících během nákupu a i po něm. (Everelles, Leavitt, 1992)

Modely rovnováhy

Spokojenost zde může být vytvořena z nákladů, které zákazník vynaloží na nákup zboží či služby. Náklad neznamena pouze peněžní vyjádření ale i čas nebo úsilí, které vynaložil. Nakonec zákazník porovnává daný produkt s vynaloženými náklady a zjišťuje, zda byla koupě výhodná či ne. Vynaložené náklady jsou základ pro definování očekávané hodnoty. (Erevelles, Leavitt, 1992)

Model vícenásobného procesu

Tento model poukazuje na to, že lze využívat více modelů spokojenosti na jednu a je vícedimenzionální.

1.2.2 Koncepce měření spokojenosti

Spokojenost zákazníků je měřítkem toho, jak celkový produkt organizace funguje ve vztahu k souboru požadavků zákazníka. Výchozím bodem pro měření zákaznické spokojenosti musí být stanovení cílů. Existuje celá řada obecných cílů, které lze aplikovat na prakticky každý projekt měření zákaznické spokojenosti. Každá firma se musí rozhodnout, které cíle jsou pro ni vhodné. (Hill, 2003)

Pokud management podniku není zapojen do měření zákaznické spokojenosti a nepodílí se tak na výsledcích tohoto výzkumu, je tento proces zcela bezvýznamný. Cíle měření by měly být jasně definované již před začátkem výzkumu, stejně tak jako rozpočet a časový horizont tohoto měření. (Cook, 2011)

Pokud podniky chtějí dosáhnout úspěšného měření spokojenosti zákazníků, měly by uskutečnit tyto kroky: definování firemního zákazníka, definování znaků spokojenosti zákazníků, návrh a tvorba dotazníků, stanovení velikosti výběru, výběr vhodné metody sběru dat, tvorba postupů pro vyhodnocování dat a nakonec využití výsledků ke zlepšení zákaznické spokojenosti. (Nenadál, 2008)

Definování firemního zákazníka

Každý podnik má zákazníky externí, mezi které patří zprostředkovatelé, odběratelé a koneční uživatelé. A také zákazníky interní, které představují zaměstnanci. Proto si každá společnost musí určit kdo je pro ni zákazník.

Definování znaků spokojenosti zákazníků

V tomto kroku by společnosti měla definovat pouze ty znaky spokojenosti, které zásadně ovlivňují pocity zákazníka. Proto by si společnost měla objasnit, kdo jsou její reální zákazníci, jaká je jejich významnost a teprve poté dojde k určení znaků souvisejících se spokojeností zákazníků. Hlavní chybou je, že podniky považují za znaky spokojenosti i

technické parametry a znaky jakosti. Za rysy spokojenosti se mají pokládat pouze ty aspekty, které působí na pocity a emoce zákazníka. Existují dva typy definování znaků (rysů) zákazníka:

- První přístup pracuje se zkušenostmi pracovníků
- Druhý přístup naslouchá požadavkům zákazníka jako diskuse v ohniskových skupinách, interview, dotazníková metoda a metoda kritických událostí (Nenadál, 2008)

Hlavním úkolem těchto přístupů je co nejlépe definovat veškeré důležité požadavky zákazníků a přemístit je k těm znakům, které přímo ovlivňují zákaznické pocity. Když jsou znaky spokojenosti upřesněny, určí se jejich závažnost například metodou kritických událostí či jinými výše zmíněnými metodami.

Kritická událost je chápána jako určitý pozitivní či negativní výrok spotřebitele vázaný k danému produktu. Minimálně musí každý zákazník vyslovit alespoň 5 pozitivních a 5 negativních výroků. Individuální výroky se zaznamenávají a vytvoří se z nich společná charakteristika, vyjadřující spokojenost zákazníků. (Nenadál, 2008)

Přímé interview s jednotlivci, představuje tazatele, který jednotlivým participantům pokládá otázky dle vytvořeného dotazníku tak, aby byly zjištěny požadavky zákazníku. (Nenadál, 2004)

Dotazníková metoda představuje nepřímý styk se zákazníky. Vytvořený dotazník je rozeslán určité skupině zákazníků. Výsledky dotazníku se zpracují tak, aby byla možná identifikace spokojenosti zákazníků s produkty či službami. (Nenadál, 2004)

Návrh a tvorba dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků

Dotazník patří mezi nejvýznamnější nástroje zpětné vazby. Využívá se jako nepřímý kontakt se zákazníky či jako podklad při kontaktu přímém. Tvorba dotazníku by měla obsahovat určení základního souboru otázek, vhodný formát dotazníku, základní informace o dotazníku a vhodné uspořádání otázek. (Nenadál, 2008)

Definování otázek pro dotazníky: otázky by měly být co nejkratší, jednoznačné, konkrétní, neměly by obsahovat odborné výrazy a měly by poskytnout analýzu pocitů respondenta. **Volba vhodného formátu dotazníku:** v dotazníku jsou otázky formulované

bud formou check- listů či Likertovou stupnicí. V checklistech zákazník zaškrťává pouze otázky typu ano či ne. Tento typ určí jen nepřesnou míru spokojenosti zákazníka. Likertův formát představuje pětistupňovou hodnotící stupnici od velmi spokojen, až po velmi nespokojen, která udává daleko přesnější míru spokojenosti zákazníků. **Popis vstupních informací pro zákazníka:** poskytnutí informací zákazníkům jak mají daný dotazník vyplňovat neboli určitý návod. **Definitivní uspořádání dotazníků:** dotazník by měl obsahovat otázky souhrnného charakteru, otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti a všeobecné otázky segmentace zákazníků. (Nenadál, 2004)

Stanovení velikosti výběru

Při stanovení velikosti výběru by se měly využívat statistické přístupy, ale nejdříve je zapotřebí stanovení rozsahu respondentů, výběr vhodných respondentů a zajištění spolehlivosti získaných údajů (Nenadál, 2008)

Výběr vhodné metody sběru dat

Výběr vhodné metody záleží na velikosti výběru respondentů, zdroji informací, technických zařízeních a na požadavcích na návratnosti. Nejčastější metody sběru jsou:

- Telefonický rozhovor
- Elektronická či klasická pošta
- Přímé rozhovory (nejobektivnější metoda)
- Reakce na dotazníky v obchodních centrech (Nenadál, 2008)

Tvorba postupů pro vyhodnocování dat

Tento krok se uskutečňuje pomocí statistických nástrojů, skrze různé sestavené indexy. (Nenadál, 2008)

Využití výsledků ke zlepšení zákaznické spokojenosti

Výsledkům zákaznické spokojenosti, by měli všichni pracovníci věnovat značnou pozornost. V případě negativního výsledku, by pracovníci měli v dané oblasti provést zásadní změny tak, aby vyhovovali zákaznickým požadavkům. Spokojenost je velmi důležitá, protože díky ní jsou zákazníci loajální a firma tak úspěšně prosperuje. (Nenadál, 2008)

1.2.3 Hodnota pro zákazníka jako východisko spokojenosti

Hodnota pro zákazníka vznikla jako část diferencovaného řízení vztahů se zákazníky. Podstata hodnoty pro zákazníka spočívá ve zvyšování spokojenosti a loajality zákazníků, v získání konkurenční výhody a dále je to také jeden z hlavních prvků pro úspěšnost podniku. Principem je, že díky získané hodnotě, která musí být vyšší než u konkurence, se zákazník stane loajální a díky tomu má firma vyšší zisky. Na hodnotu zákazníka má velmi významný vliv výběr značky a zkušenosti získané nákupem. (Simová, 2009)

Vymezení pojmu hodnoty pro zákazníka je velmi obtížné, a proto neexistuje jednotná definice. Komplikovanost vymezení tohoto pojmu způsobuje fakt, že každý zákazník subjektivně vnímá určité situace a dále i to, že se používá v různých vědních disciplínách jako například ekonomie a sociologie. (Simová, 2009)

Hodnota představuje vzájemné působení mezi zákazníkem a produktem a díky ní zákazníci mohou stanovit své preference. Všechny pojmy se ovšem shodují v tom, že hodnota pro zákazníka je výsledek zákaznického vnímání, které se však spolu s významem může odlišovat. (Simová, 2009)

Hodnota pro zákazníka představuje rozdíl mezi tím, co zákazník získá a mezitím co musí vynaložit. Je také úzce spojena s kvalitou a cenou. Kvalita představuje pouze to, co zákazník získá, zatímco cena představuje to, co zákazník vynaloží jako například čas, úsilí nebo náklady. (Simová, 2009)

Další teorie je založena na tom, že zákazník provádí nákup z toho důvodu, že mu přináší nějaký daný užitek. Celkový užitek je součet individuálních užitků, které vznikají díky vlivu prospěšných atributů produktu, naproti tomu co musí zákazník obětovat k jeho získání. (Lošťáková, 2009)

Hodnota pro zákazníka velmi úzce souvisí se spokojeností zákazníka. Hodnota zahrnuje všechny kupní fáze, oproti spokojenosti, která zahrnuje pouze fázi ponákových, fázi užití a vychází tak ze zkušeností zákazníků. (Simová, 2009)

Hodnota pro zákazníka je pokaždé propojena s daným výrobkem či službou a je dána individuálním vnímáním zákazníka. Hlavním cílem je vymezení atributů, které jsou

základním materiálem pro zákaznické vnímání a lze tak určit celkový rámeček pro hodnotu zákazníka. (Simová, 2009)

Atributy hodnoty pro zákazníka

Pro určení atributů používáme dva základní přístupy. První pojetí se věnuje zákaznickému vnímání a hodnocení dimenzí ve smyslu porovnání toho co zákazník získá a co musí vynaložit. Druhé pojetí hodnoty zákazníka je takzvaný multidimenzionální koncept, který obsahuje atributy a ty se dělí do dalších dvou oblastí na **funkční** a **afektivní**. Funkční atribut obsahuje kvalitu produktu a afektivní atribut obsahuje emociální a sociální hlediska jednotlivců. (Simová, 2009)

Z pohledu zákaznického vnímání existuje pět dimenzí, a to funkční, sociální, emocionální, epistemická a situační. „**Funkční atributy** hodnoty pro zákazníka reprezentují vnímaný užitek produktu, který je dán schopností (atributy nebo charakteristikami) produktu plnit jeho funkční, utilitární nebo fyzický účel. **Sociální atributy** hodnoty pro zákazníka představují užitek vnímaný zákazníkem, který mu přináší image a „symbolika“ produktu ve spojení s jeho demografickým, sociálně-ekonomickým a kulturně-etnickým začleněním ve společnosti. **Emociální dimenze** hodnoty pro zákazníka představuje vnímaný užitek získaný schopností produktu vyvolat nebo podnítit pocity či afektivní stav, jako je pohodlí, bezpečnost, vzrušení, nadšení, romantika, vášně či pocit strachu nebo viny. **Epistemická dimenze** hodnoty pro zákazníka reprezentuje vnímaný užitek související s aspekty překvapení, zvědavosti, novosti (inovace) produktu, fantazie nebo schopnosti uspokojit touhu po poznání či vědomostech. **Situační dimenze** hodnoty pro zákazníka představuje vnímaný užitek, který zákazník získá za určitých fyzických nebo společenských okolností, typických pro danou, specifickou situaci, které ovlivňují vnímání hodnoty zákazníka“.

Simová (2009, s. 47)

Modely hodnoty zákazníka

Modely hodnoty zákazníka lze rozčlenit do čtyř skupin a to na modely založené na složkách hodnoty, modely prostředek-cíl, modely utilitářské nebo založené na poměru zisk-náklady a kombinované modely.

První modely, které jsou založené na složkách hodnoty, jsou složeny ze základních složek hodnoty, jako je hodnota uvědomění, směnná hodnota a hodnota užitečnosti. Díky různým

kombinacím těchto složek dochází k rozhodnutí o nákupu. Ke skupině prvních modelů spadá i Kanův model, který je založen na identifikaci významných zákaznických nákupních faktorech, které jsou rozděleny na základní, prováděcí a příjemnější. V tomto modelu zákazníci vnímají faktory ve významu spokojenosti, a to od velmi spokojen až po velmi nespokojen.

Modely prostředek-cíl vysvětlují to, že zákazníci provádí nákupy a spotřebu zboží služeb, aby dosáhli svého cíle. V tomto modelu prostředek znamená produkt a cíl jsou požadované hodnoty zákazníka, kterých chce zákazník dosáhnout. Je založen na osobních hodnotách a potřebách zákazníka. Vysvětluje proč je různým kladným aspektům přikládána odlišná váha.

Utilitářské modely založené na poměru zisky - náklady chápou hodnotu jako to, co zákazník získá minus to, co musí vynaložit. Zisky mohou být buď hmatatelnými či nehmatatelné atributy vycházející z nabídky výrobku či služby. Oproti tomu náklad zahrnuje vše, co musí zákazník obětovat na získání daného produktu či služby.

Poslední kombinované modely upozorňují na nedostatky předchozích tří modelů. Existuje zde třísložkový doplňující model, který obsahuje model dynamiky hodnoty, model tvorby hodnoty a model směnné hodnoty. Model je vyjádřen pomocí kruhů, kde vnější kruh (model směnné hodnoty) vyjadřuje vztahy mezi odběrateli a dodavateli. Prostřední kruh (model tvorby hodnoty) vyjadřuje tvorbu hodnoty pro zákazníka a poslední vnitřní kruh představuje model dynamiky hodnoty. (Simová, 2009)

1.2.4 Benefity zákaznické spokojenosti

Zákaznická spokojenost není novým konceptem a existuje již 200 let. V 18. Století Adam Smith objasnil základní předpoklady volného trhu. Lidé neustále usilují o maximalizaci jejich užitku, což znamená získat co nejvíce benefitů za co nejmenší náklady od dodavatelů. Jinými slovy zákazníci hledají a zůstávají u takových společností, které pro ně dělají to, co je pro ně nejdůležitější a nejlepší. Čím více mají zákazníci peněz, tím větší mají dodavatelé zisk. Všechno závisí na touze lidí získat to, co chtějí. Podnikatelé chtějí mít maximální zisky a jejich zákazníci chtějí maximální užitek z nákupu (největší možné

uspokojení za minimum peněz). Čím lepší zákaznická zkušenost je, tím spíše se uskuteční opakovaný nákup a následné uspokojení. (Hill, 2007)

Výhody pro společnosti

Konečným cílem společností v soukromém sektoru je přinášení zisku akcionářům. Tohoto cíle však může být dosaženo pomocí poskytování výsledků zákazníkům. Toto tvrzení je založeno na základním psychologickém principu, že lidé budou chtít více zkušeností, které jim přináší radost a zároveň se vyhýbají neúspěšným a nepříjemným zážitkům. To vysvětluje, proč je výhodnější si udržet stávající zákazníky. Tato část popisuje některé z běžně známých důvodů, proč záleží na spokojenosti zákazníků u společností v soukromém sektoru. Od té doby co jsou popisované vztahy spíše ekonomickou či kulturní záležitostí, jsou použitelné pro všechny rozvojové ekonomiky. (Hill, 2007)

Zachování zákazníků je mnohem výhodnější než získání nových, protože hodnota zákazníků se v průběhu času obvykle zvyšuje. Toto nastává díky následujícím faktorům:

- Získávání – náklady na získávání zákazníků se objevují téměř výhradně v jejich prvním roce
- Základní zisk – je konstantní, ale často nepokrývá pořizovací náklady do druhého roku či o něco málo později
- Růst příjmu – pokud zákazníci zůstávají a pokud jsou spokojeni, mají tendence kupovat více firemních produktů či služeb, protože jejich povědomí o produktovém portfoliu roste
- Úspora nákladů – dlouhodobější zákazníci stojí méně služeb, protože jsou lépe seznámeni s postupy organizace a pravděpodobněji získávají to, co očekávali
- Doporučení – vysoce spokojený zákazník doporučí podnik jeho přátelům, tito zákazníci zákazníků odstraňují většinu nákladů na získávání a stanou se také lepšími zákazníky, protože jsou jako stávající zákazníci
- Cenová prémie – dlouhodobí spokojení zákazníci jsou připraveni zaplatit více, pokud věří dodavatelům, že jim poskytnou produkt, který má pro ně přidanou hodnotu (Hill, 2007)

Dále bylo prokázáno, že nejenom spokojenost zaměstnanců ovlivňuje spokojenost zákazníků, ale že i vyšší stupeň zákaznické spokojenosti produkuje vyšší spokojenost

zaměstnanců a nižší stupeň problémů a stížností. Více spokojení zaměstnanci zůstávají déle, mají vyšší odborné znalosti a lepší vztahy se zákazníky organizace. Lépe řečeno, střídání zaměstnanců má negativní efekt na zákaznickou spokojenost.

Některé společnosti vytvořily schválené modely, které dokáží přesně vyčíslit vztah mezi spokojeností zaměstnanců, spokojeností zákazníků a finanční výkonností. Patří sem například CIBC, která sestavila řetězový model, že každé dvouprocentní zvýšení loajality zákazníků by vedlo ke zvýšení čistého zisku o 2 %. Také vyčíslují příčiny vazeb v řetězci zpět od loajality zákazníků ke spokojenosti zákazníků a k spokojenosti zaměstnanců. Dále bylo zjištěno, že k dosažení dalšího dvouprocentního zvýšení loajality zákazníků bude zapotřebí pětiprocentního zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

Výhody pro ekonomiku

Pokud zákazník sníží své výdaje, ekonomika se přesune do recese. Pokud své výdaje zvýší, i když o velmi malé procento, budou pozitivní účinky na hospodářský růst významné. Zákazníci odměňují společnosti, které je uspokojí a potrestají ty, které je neuspokojí. Tato skutečnost je zásadní pro fungování volných trhů, které přináší tolik zákaznické spokojenosti tím nejefektivnějším způsobem. Tento jev byl posílen rostoucí silou zákazníka na základě vyšší úrovně vzdělání, důvěry a díky dramatickému zvýšení informačních zdrojů. To vedlo k tomu, že produktové ekonomiky se v minulosti změnily na dnešní zákaznické trhy. Je zde také rostoucí důkaz toho, že dnešní bohatší zákazníci ve vyspělých ekonomikách se více zajímají o kvalitu života než o hmotné bohatství. (Hill, 2007)

Lze říci, že pokud je HDP měřítkem objemu nebo vyčíslením ekonomické aktivity, pak je spokojenost zákazníků měřítkem kvality. Pokud je pravda, že lidé se snaží opakovat příjemné zážitky a naopak se snaží vyhnout nepříjemným zážitkům, lze očekávat vztah mezi těmito dvěma ukazateli. Zatímco je zřejmé, že úroveň spotřebitelských výdajů je založena na množství peněz, které lidé musí vynaložit. Je velmi důležité pochopit, že je také ovlivněna jejich ochotou je vynaložit. Některé výdaje jsou nezbytné, avšak většina výdajů v rozvinutých ekonomikách jsou nad touto úrovní a jsou poháněny očekávanou mírou spokojení, kterou budou produkovat.

1.3 Spokojenost a loajalita zákazníků

Zákaznická spokojenost je hlavní hnací silou zákaznické loajality (Hill, 2007)

Protože je všeobecně známo, že je mnohem méně nákladné a mnohem výhodnější udržet stávající zákazníky než získat nové, zachování zákazníků se stalo důležitým cílem pro většinu organizací. V zásadě je to prosté, zachování stávajícího zákazníka, ale otázka zní **jak?** (Hill, 2006)

Mnoho společností přijalo myšlenku zákaznické loajality k tomu, aby prosadily své retenční strategie (strategie udržení zákazníků), ale je velmi těžké říci, zda je věrnostní koncept plně pochopen nebo efektivně implementován těmi, kteří jej přijali. Loajalita je historické slovo, zakořeněné ve feudálních dobách, kdy byla oddanost panovníkovi zásadní pro úspěch, možná i pro přežití státu. Ve 21. století je zákazník ten, kdo určuje, dodavatelé musí být pravdiví, věrní a vytrvalí, aby splnili všechny potřeby svých zákazníků. (Hill, 2006)

Koncept věrnosti zákazníků je tak široký, jako samotný obor, ke kterému je použit. Marketingová oddělení vytvářejí věrnostní programy zákazníkům, aby zajistili jejich častější nákupy výlučně v jejich společnosti. Podniky přidávají nové funkce, aby zvýšili návštěvnost svých webových stránek tak, aby zde zákazníci zůstali delší dobu a zvýšili tak možnost nákupu, přičemž další a další nákup zvyšuje věrnost zákazníků. (Hayes, 2008)

Loajalita zákazníků se ukázala být hlavním ukazatelem výkonnosti podniku. Výzkum ukázal souvislost mezi loajalitou zákazníků a finančním úspěchem či růstem podniku. Existuje několik objektivních měřítek zákaznické věrnosti, které vyjadřují vztah s finanční výkonností: počet doporučení, ústní projev zákazníků, opakovaný nákup, nákup dodatečného produktu, zvýšení objemu nákupů a udržení zákazníků. Díky skutečným měřením zákazníků, můžeme vidět, že finanční růst společnosti značně ovlivňuje i zvýšení loajality zákazníků. Prostřednictvím doporučení ostatních zákazníků, mohou společnosti růst díky získání nových zákazníků. Proces získávání nových zákazníků závisí na stávajících zákaznících, aby společnost propagovali a doporučovali svým přátelům, kteří se také stanou budoucími zákazníky podniku. Další způsob jak ovlivnit finanční růst podniku je

ovlivnění chování stávajících zákazníků. Poslední způsob finančního růstu závisí na schopnosti neztrácet stávající zákazníky rychleji než získat nové. (Hayes, 2008)

Bez ohledu na vztah mezi zákazníkem a dodavatelem budou existovat různé stupně loajality zákazníků. Míry loajality zákazníků lze definovat následovně:

- **Podezřelí**- zahrnují všechny kupce produktů či služeb na trhu, podezřelí buď nevědí o nabídce vašich produktů, nebo nemají chuť ji koupit
- **Vyhledávky** - potenciální zákazníci, kteří mají určitou atraktivitu vůči organizaci, ale ještě se s ní nespojili
- **Zákazníci** - jednorázové nákupy určitého produktu, které nemají skutečné pocity sounáležitosti s organizací
- **Klienti** - opakovaní zákazníci, kteří mají pozitivní vztah vůči vaší organizaci, ale jejich podpora je spíše pasivní než aktivní, kromě pořizování nákupu
- **Advokáti** - klienti, kteří aktivně podporují organizaci tím, že ji doporučují ostatním
- **Partneři** - nejsilnější podoba vztahu zákazník-dodavatel, obě strany považují partnerství za vzájemně prospěšné (Hill, 2006)

Lze tedy vidět, že věrnost vyžaduje více než jen nákup nebo nákupy opakované. Loajalita představuje pozitivní úroveň závazku zákazníka dodavateli a je to míra pozitivního závazku, který odlišuje skutečně loajální zákazníky. (Hill, 2006)

Loajalita zákazníků potřebuje v zákaznických vyvolat emoce, díky kterým se spotřebitelé přilnou k dané značce či společnosti. Loajalita zákazníků je vázaná na míru spokojenosti, udržení, doporučování zákazníků a všechny tyto faktory ovlivňují ziskovost podniku. Existují loajální zákazníci, kteří jsou pro společnost ziskoví nebo neziskoví a neloajální zákazníci, kteří mohou společnosti jak zisky přinášet, tak i naopak. Dle těchto kritérií rozlišujeme zákazníky na vysoce výnosné (kombinace ziskovosti a loajality), podceněné (loajální ale neziskoví, s vysokým potenciálem (ziskoví a neloajální) a ztrátoví zákazníci (ziskoví a neloajální). (Lošťáková, 2009)

1.3.1 Typy loajality

Existuje mnoho typů loajality, což znamená mnoho důvodů, proč dodavatelé udržují business se svými zákazníky. Většinou mají typy jen malý vztah k pravému významu věrnosti, zahrnující velmi malou oddanost či povinnost. **Monopolní věrnost** je extrémní příklad nízkého stupně věrnosti. Pokud zákazníci nemají na výběr nebo jen malý výběr, jejich loajalita není zdaleka tak oddaná. Zkušenosti založené na tisících průzkumu spokojenosti zákazníků ukazují, že zákazníci s malou nebo žádnou volbou se často cítí velmi nespokojeni. V některých situacích dokonce cena, obtížnost a potíže spojené se změnou dodavatele jsou tak velké, že zákazníci tuto změnu vnímají jako poslední možnost.

Motivační loajalita byla v posledních letech možná nejvíce ovlivněna marketingovou strategií a má střední stupeň věrnosti. Většina lidí má věrnostní kartu u více než jednoho konkurenčního supermarketu, skupiny prodejen, letecké společnosti nebo čerpací stanice. Zákazníci vidí věrnostní body jako něco, co si mohou vzít, když dodavatelé splňují jejich širší potřeby.

Obvyklá loajalita může být nejčastější formou opakovaného byznysu. Jak se čas stává stále více vzácnou komoditou pro mnoho zákazníků, známá rutina, kterou lze rychle uskutečnit s minimálními myšlenkami, se stane součástí životního stylu. Například kolegové se setkávají ve stejném klubu po práci nebo kupují benzín ve stejné čerpací stanici, která je situována na cestě do jejich práce. Společnosti s vysokou úrovní stálých zákazníků mohou cítit zavádějící pocit jistoty, protože věrnost k dodavatelům v těchto situacích může být velmi nízká. Pokud se otevře nový supermarket, hospoda nebo čerpací stanice, která je výhodnější, větší, modernější nebo má konkurenceschopnější ceny, může původní dodavatel zjistit, že zákazníci nebyli opravdu věrni.

Opravdovou věrnost můžeme srovnat se zákazníky fotbalového klubu. Věrnost, oddanost a povinnost, všechna tři slova platí pro slovo loajalita, která je často zakořeněna v jejich základních hodnotách, spíše než v jejich postojích. Avšak společnosti nejsou fotbalový klub, musí neustále vydělávat a udržovat zákazníky tím, že dodávají balíčky celkové hodnoty, které splňují požadavky svých zákazníků při každém setkání s nimi. (Hill, 2006)

1.3.2 Měření zákaznické loajality

Věrnost zákazníků, měřená prostřednictvím průzkumů, se obvykle hodnotí pomocí standardních otázek nebo položek, které odpovídají objektivním měřítkům. U každé položky jsou zákazníci tázáni na míru spokojenosti s danou společností či jednotlivými položkami. Tyto hodnotící otázky jsou obvykle používány, aby si zákazníci vytvořili pozitivní vztah ke společnosti. Běžně používané otázky týkající se věrnostních průzkumů zákazníků zahrnují následující položky:

- Celkovou spokojenost
- Pravděpodobnost opětovného výběru
- Pravděpodobnost doporučení
- Pravděpodobnost v pokračování nákupu u stejných výrobků či služeb
- Pravděpodobnost v nákupu dodatečného výrobku či služby
- Pravděpodobnost zvýšení četnosti nákupů
- Pravděpodobnost přejítí na jiného poskytovatele (Hayes, 2008)

První otázka může být hodnocena například na stupnici (0 - maximálně nespokojen až 10 - maximálně spokojen). Zbývající otázky umožňují respondentům hodnocení různých způsobů pravděpodobností chování vůči společnosti, například (0 - není vůbec pravděpodobné a 10 - velmi pravděpodobné).

Na samotném začátku průzkumu by se měly objevit otázky věrnostního charakteru zákazníků vůči společnosti. Předložením těchto otázek zákazníkům na začátku průzkumu zajišťuje, že odpovědi na tyto otázky odráží obecné vnímání jejich vztahu ke společnosti. Pokud věrnostní otázky obsahují dodatečné obchodní otázky, hodnocení respondentů je ovlivněno. (Hayes, 2008)

Věrnostní otázky jsou teoreticky i empiricky spojeny s finančním růstem společnosti skrze různé skupiny zákazníků. Porozumění těmto otázkám pomáhá organizaci porozumět jejich očekávanému růstu. Nicméně, čas společností by mohl být místo tvoření věrnostních otázek lépe využit rozvojem konkrétních business otázek pro konkrétní potřeby. (Hayes, 2008)

1.3.3 Zákaznický průzkum a loajalita

Ačkoli existuje mnoho objektivních měření zákaznické loajalita, zákaznický průzkum zůstává jako jeden z nejpoužívanějších způsobů hodnocení loajalita zákazníků. Existují podstatné důvody, proč využívat zákaznické průzkumy v řízení zákaznické zkušenosti. Za prvé, průzkumy zákazníků umožňují společně snadno a rychle změřit úroveň zákaznické loajalita. Společnosti nemusí mít lehký přístup k objektivním datům týkající se věrnosti. Za druhé, výsledky ze zákaznických průzkumů mohou být lehce použity ke změně organizace obchodního procesu. Výzkumy běžně obsahují otázky o loajalitě a zkušenostech zákazníka ve vazbě na produkt, služby i podporu. Použitím obchodních otázek s věrnostními indexy mohou identifikovat, proč jsou zákazníci věrní či ne. Nakonec, objektivní měření loajalita poskytuje zpětný pohled na různé úrovně loajalita. Dále průzkumy umožňují společně zkoumání v reálném čase. Průzkumy se ptají na očekávané úrovně chování související s loajalitou a společnosti mohou předvídat budoucí zákaznickou věrnost. (Hayes, 2008)

1.3.4 Řízení vztahů se zákazníky a zákaznická zkušenost

Zatímco došlo ke změně obchodního názvosloví v souvislosti s aplikací průzkumů zákazníků z řízení vztahů se zákazníky k zákaznické zkušenosti, analytické techniky používané k pochopení údajů z průzkumů zůstávají stále stejné. Konečným cílem věrnostních analýz průzkumů, bez ohledu na to, jaké obchodní názvosloví je používáno, je identifikovat důvody, proč jsou zákazníci věrní či ne. Na zákaznickou loajalitu se může pomýšlet jako na konečné kritérium v oblasti řízení vztahů se zákazníky a zákaznické zkušenosti. Využívání dat z věrnostních průzkumů zákazníků, pomáhá spravovat vztahy se zákazníky, díky technologické inovaci v uplynulém desetiletí. Webové průzkumy poskytují zákazníkům snadné informace, díky kterým získají zpětnou vazbu. Navíc jsou organizační otázky týkající se loajalita zákazníků identifikovány pomocí automatizovaných analýz, které zdůrazňují společné příčiny loajálnosti s neloajálností zákazníků. Kromě toho jsou výsledky průzkumu zákazníků přístupné 24 hodin denně všemi zaměstnanci prostřednictvím webových nástrojů. Nakonec společnosti dokonce propojují data průzkumů zákazníků se svým systémem CRM, aby zlepšily každodenní řízení účetnictví či provozní údaje. Je zřejmé, že úsilí v oblasti loajalita zákazníků

zjednodušilo proces sběru a analýzy dat, podávání zpráv a integraci se stávajícím obchodním systémem. (Hayes, 2008)

1.4 Řízení vztahů se zákazníky (CRM) a B2B prostředí

Svět přišel s novými trendy, od prodeje až k marketingu a od prodejců ke kupujícím. Během posledních dvou desetiletí důraz na produkci přestal být důležitý, důležitá je realizace podniku. V dnešní době má zákazník možnost si koupit to, co chce a od koho chce. (Sugandhi, 2003)

Aktivita, která pomáhá společnosti dosáhnout svého cíle, být společností, která se zaměřuje na zákazníky (snaží se uspokojovat jejich přání a potřeby), je označována jako Customer Relationship Management. To maximalizuje hodnotu zákaznického portfolia společnosti prostřednictvím marketingu, řízením projektů, služeb a nápravou reklamací. CRM je komplexní přístup, který umožňuje integraci všech oblastí podnikání, jako je marketing, design, systémové inženýrství, řízení projektů a lokalit, instalace, terénní inženýrství, servis, řízení reklamací a to vše prostřednictvím integrace technologie, lidských zdrojů, procesů a zařízení. CRM vytváří vzájemně prospěšný vztah se zákazníkem. (Sugandhi, 2003)

Vývoj produktů, zlepšování technologií, optimalizace nákladů a vynikající servis jsou pro každou organizaci velmi důležité, ale mají význam pouze tehdy, pokud zákazníci tyto změny ocení a váží si jich. Každý podnik začíná a končí díky jeho zákazníkům. Důležitost CRM spočívá v tom, že nespokojený a nešťastný zákazník poví více lidem o své nešťastné zkušenosti než zákazník, který je spokojený. Je také vidět, že jen zlomek nešťastných zákazníků si stěžuje, zatímco jiní jednoduše změní svoji loajalitu k jiným dodavatelům. Ztráta zákazníka je ztráta podnikání spolu s příležitostí pro růst a ziskovost. Proto je získání zpětné vazby od zákazníka nezbytné pro to, aby dodavatel zjistil, jak jsou jeho výrobky a služby hodnoceny na trhu a jakým způsobem mohou být zlepšeny. (Sugandhi, 2003)

Celý podnik se točí kolem zákazníků, kteří se stali klíčem k růstu a ziskovosti, což je důvod, proč se dnes každá společnost chce zaměřit na zákazníka. Obchodní vztah je jako

sňatek ve všech možných ohledech, vztahy a konvence jsou zde nutné stejně jako v manželském vztahu a musí být dodržovány oběma stranami. Vztahy se zákazníky jsou něco více než byznys, protože předpokládají emoční a osobní vazbu mezi lidmi. Pro každou firmu existují tři hlavní činitelé, o které by společnost měla pečovat, aby se stala úspěšná a konkurenceschopná, jsou to zákazníci, zaměstnanci a akcionáři. (Sugandhi, 2003)

Tento vztah nemůže existovat izolovaně a vzniká z důvodu vzájemného respektu mezi dodavatelem a zákazníkem. V cílovém sektoru není zákaznický vztah jen nutností, ale má i další význam. Je založen na osobních kontaktech a zahrnuje emoce, pocity i respekt. Tento vztah hraje důležitou roli v podnikovém růstu, zákaznické spokojenosti a loajalitě. V spotřebitelském segmentu je vztah založen na jménu a image značky, zřídka se vytváří prostřednictvím osobních kontaktů a vztahů. (Sugandhi, 2003)

CRM se prostřednictvím spokojenosti zákazníků snaží dosáhnout dlouhodobých vztahů s nimi a udržet tak prosperující podnik. Sleduje historii zákazníků, jejich potřeby a koordinuje společnost díky správné komunikaci s nimi. Snaží se obsáhnout všechny oblasti podnikání, jako jsou zákaznické potřeby, reakce a vlivy zákazníků, zákaznická spokojenost, zákaznická loajalita, zpětné získání ztracených zákazníků, stížnosti zákazníka a zákaznický servis.

Dodavatel může využívat informační technologie jako nástroj CRM, který pomáhá rychle reagovat a poskytuje komplexní a úplné informace o zákazníkovi. Dodavatelé mohou na internetu také uvádět konkrétní informace o zákaznících, které mohou být využívány pomocí identifikačních čísel zákazníků. (CIN) Tyto konkrétní informace se mohou týkat stavu účtů a plateb na jednotlivých účtech zákazníků. Obecné informace mohou zahrnovat informace týkající se podnikání, jako je obchodní profil společnosti, seznam nabídek a doručení, online nabídka, objednávky a platby v hotovosti. (Sugandhi, 2003)

CRM také pomáhá organizaci identifikovat potřeby zákazníků a zaměřit svou strategii tak, aby mu lépe vyhovovala. Pomáhá společnosti dosáhnout podnikatelského růstu díky konkurenční výhodě a znamenitosti. Mezi hlavní body, kterými se CRM zabývá patří: Identifikace potřeb zákazníků, pomoc k znovuzrození a pochopení zákazníka, identifikace nevyužitého obchodního potenciálu, identifikace oblastí vyžadujících nové technologie a

vývoj, identifikace silných a slabých stránek dodavatele, poskytování zpětné vazby dodavateli o jeho celkovém provozu, poskytování zpětné vazby a nových informací o konkurenci, benchmarking pro dosažení světové znamenitosti, poskytování podrobností o aspektech, na kterých je zákazník spokojen s dodavatelem, a o těch, kde se domnívá, že je třeba zapracovat na zlepšení a akční plán zaměření organizace na zákazníka. (Sugandhi, 2003)

Principy CRM jsou vyvíjeny mimo trh či zákazníka, metodologie zahrnuje porozumění potřebných segmentů, vývoj segmentové nabídky a řízení dodávek proti těmto návrhům s cílem maximalizovat hodnotu zákazníků. CRM se zabývá segmentovými vztahy a vytváří akční plán, který pomáhá zaměstnancům pracujícím v různých segmentech navrhnout plán maximalizace výhod pro zákazníka. Efektivní CRM má za následek maximalizaci obchodu a zisku po celý životní cyklus zákazníka. Dále také maximalizuje hodnotu portfolia zákazníků společnosti prostřednictvím spojení marketingu, služeb a prodeje. (Sugandhi, 2003)

1.4.1 Zákazníci a řízení vztahů se zákazníky v B2B prostředí

B2B neboli Business to Business znamená obchodní vztah mezi společnostmi. Cílovou skupinou jsou zde společnosti, které produkty dále využívají ke svému dalšímu podnikání. Prostředí B2B je náročnější a jedná se o vysoce konkurenční trh.

Trhy zde lze rozdělit na:

- Horizontální trhy – společnosti spolupracují se zákazníky z různého odvětví, většinou se jedná o služby
- Vertikální trhy – společnosti spolupracují pouze se zákazníky z určitého odvětví, většinou se jedná se o specifický průmysl
- Trhy s dominancí zákazníků – na trhu je několik rozsáhlých a významných zákazníků, kteří určují trendy a odebírají od menších dodavatelů
- Trhy s dominancí dodavatelů – velcí dodavatelé diktují vývojové trendy, většinou jde o dodávky plynu či energie
- Neutrální trhy – nikdo nemá na trhu dominantní postavení (Chlebovský, 2005)

B2B prostředí se od B2C odlišuje situacemi, reakcemi, myšlením i postupy zákazníků, proto zde budou ukázány hlavní parametry B2B prostředí v ŘVZ.

Tabulka 1- Hlavní parametry B2B prostředí v ŘVZ

Motivace k nákupu	Stimulace poptávky	Cílová skupina	Nákupní chování	Objemy nákupů	Distribuční cesty
Nákupy jsou uskutečňovány kvůli dalšímu zisku a prodeji.	Nelze podporovat akcemi v rámci podpory prodeje, poptávka závisí na zakázkách.	Cílová skupina bývá užší, a znázorňují ji jednotlivé firmy.	Je racionální a uspořádané.	Velké objemy jsou uskutečňovány jen málo, jedná se převážně o menší objemy.	Krátké distribuční cesty.

Zdroj: Vlastní

Hlavním úkolem dodavatelů a zákazníků je zlepšení efektivity a účelnosti jejich vztahů, které jsou zčásti řízeny dodavatelskými řetězci.

Díky vertikální koordinaci dodavatelů a odběratelů, by se kupující a prodávající mohli věnovat více aktivitám, které jim poskytují větší hodnotu, jako je například vzájemná důvěra, na které jsou založeny dlouhodobé vztahy. Existují čtyři činitele, které ovlivňují rozvoj vztahů: dostupnost alternativ, důležitost dodávaného zboží, komplexnost dodávaného zboží a dynamika trhu dodávané položky. Díky těmto činitelům lze rozdělit vztahy kupujících a prodávajících do osmi úrovní:

- Základní nákup a prodej – středně vysoká kooperace
- Zjednodušený nákup a prodej – prodejce se musí přizpůsobit a je zde menší úroveň spolupráce
- Smluvní transakce – malá úroveň spolupráce i důvěry
- Zásobování zákazníka – převládání konkurence
- Kooperativní systémy – není zde oddanost ani snaha se přizpůsobit
- Spolupráce – vysoká úroveň důvěry a oddanosti
- Vzájemné přizpůsobení – obě strany provádějí ústupky, avšak bez větší důvěry či oddanosti
- Zákazník je král - přizpůsobuje se pouze prodávající (Kotler, 2013)

1.4.2 Atributy hodnoty pro zákazníka na B2B trzích

Hodnoty pro zákazníka se na B2B trzích dělí na dvě části, a to na přínosy a náklady.

Přínosy vnímané zákazníky

Mezi přínosy vnímané zákazníkem může patřit například užitek či kvalita. Hodnota vnímaná jako přínosy se skládá ze tří složek. Hodnota produktu, která představuje užitečnost a význam produktu pro zákazníky, hodnota značky neboli vnímaná hodnota značky a hodnota vztahu, představující loajalitu zákazníka k dané značce. (Lošťáková, 2009)

Dále existují 3 typy benefitů (3D marketing):

- Funkční benefity – vlastnosti produktu či výkonu, například to může být hodnota nebo kvalita
- Procesní benefity – jak moc jsou dostupné informace o produktech, jak moc velký je výběr produktů nebo jak je pohodlný nákup.
- Vztahové benefity – věrnost či emoční významnost. (Lošťáková, 2009)

Další dělení zahrnuje hlediska užítka a psychologických přínosů:

- Instrumentální hodnota – Vlastnosti, použitelnost, výkonnost a funkčnost výrobků a služeb.
- Požitková hodnota – Dojmy,žitky, a emoce působící na zákazníka.
- Výrazová hodnota – Psychologický význam produktu. (Lošťáková, 2009)

Mezi nejtěžší posuzovanou hodnotu patří emoce, kde hrají hlavní úlohu vztahy účastníků. S touto hodnotou souvisí spolehlivost a důvěryhodnost společnosti, vcítění se do vztahu se zákazníkem a slučitelnost mezi společnostmi a lidmi.

Jednotlivé hodnoty jsou spojovány s jednotlivými atributy. Nejčastější atributy jsou:

- Atributy užítka hmotného výrobku- představují různé parametry (technické, provozní)
- Atributy užítka služeb – způsobilost a připravenost k poskytnutí služby
- Atributy užítka celkové nabídky – sortiment, jeho šířka, dostupnost, vyhovění přání zákazníkům

- Atributy užitku firmy a emocionální užitky – stupeň image producenta či goodwill (Lošťáková, 2009)

Mezi další významnou hodnotu na B2B trzích patří důvěryhodnost značky, odbornost značky a obliba značky. Aby zákazník vnímal značku jako důvěryhodnou, měla by vyvolávat pocit bezpečí, měla by mít kladné ohlasy ostatních a měla by dávat zákazníkovi pocit naplnění. (Lošťáková, 2009)

Náklady vnímané zákazníky

Náklady vnímané zákazníkem můžou představovat ceny, ztráty či oběti a mnoho dalších atributů nabídky. Mezi hlavní náklady patří:

- Vyhledávací náklady (vztahují se k motivu nákupu)
- Náklady na obstarávání produktu (náklady na dopravu)
- Náklady na financování produktu (roky z úvěru)
- Instalační náklady (instalace produktu)
- Přidružené náklady (dodatečné položky k hlavnímu produktu)
- Náklady na údržbu (oprava či údržba)
- Pojišťovací náklady (kdyby došlo k náhodné události)
- Náklady na likvidaci (likvidace obalů apod.)

Za nejdůležitější atributy jsou považovány:

- Nákupní cena
- Náklady na produkt
- Provozní náklady
- Likvidační náklady (Lošťáková, 2009)

1.4.3 Zdroje získávání zákazníků v B2B

Zákazníky může podnik získat ze tří zdrojů, a to **získání od konkurence**, **získání nových zákazníků** a **získání akvizicí**. V prostředí B2B je velmi komplikované sehnat nového zákazníka, jelikož většina je se svými dodavateli spokojena a dále jsou zde vysoce propojené vazby, tudíž změna významného dodavatele může být pro zákazníka i riziková.

Jedinou možností je pochybení stávajícího dodavatele. Dalším problémem je, že na straně zákazníka je včleněno do skupiny mnoho lidí a chybovost prodejců. (Šašek, 2016)

Získávání zákazníků od konkurence

V B2B je získávání nových zákazníků od konkurence velmi komplikované. Zákazníci jsou dobře informováni o trhu a změna je pro ně často velmi složitá, proto musí dodavatel o změnu velmi usilovat, mít přehled o odvětví a nabídnout něco speciálního. Problém nastává, že současný dodavatel bojuje stejně jako dodavatel nadcházející a zákazníci tak využívají situace a nakupují za nižší ceny. Současný dodavatel ovšem nemá takové zisky, které měl a může se dostat do problémů. Vztah mezi odběratelem a dodavatelem je proto ohrožen, protože dodavatel nemůže své produkty dále rozvíjet a podporovat tak, jak byli zákazníci zvyklí. Pokud dodavatel získá zákazníka díky své nabídce je vše v pořádku. (Šašek, 2016)

Získávání nově vznikajících zákazníků

Zde se zákazníci dělí do tří skupin, a to nově příchozí subjekty na konkrétní trh, vytvořením nových trhů vznikají noví zákazníci a noví zákazníci, kteří dosud nabízený produkt nepotřebovali a neznali. (Šašek, 2016)

Nově příchozí subjekty na konkrétní trh, přicházejí z jiných států či regionů, aby našli své dodavatele a stali se tak zákazníky. Hlavním úkolem je zde najít tyto potenciální zákazníky dříve než jiní dodavatelé, oslovit je, zaujmout a získat. V první řadě by potenciální dodavatel měl provést analýzu prostředí a segmentaci, díky které se dozvíme, jaký zákazník je a co potřebuje. (Šašek, 2016)

Noví zákazníci díky vytvoření nových trhů, jedná se o uvedení nového produktu na trh, s odpovídající marketingovou kampaní. Hlavním úkolem je propagace produktu, oslovení zákazníků a přesvědčení o koupi. Pokud je podnik s novým produktem úspěšný, přiláká na trh další konkurenční podniky. Pokud ovšem společnost, která přišla jako první, zvládla marketingovou kampaň a získala nové zákazníky, má většinový podíl na trhu. Pokud si společnost produkt nechá patentovat, je vůči konkurenci ještě více chráněna. (Šašek, 2016)

Noví zákazníci, kteří doposud nabízený produkt nepotřebovali či neznali, jedná se například o nové technologie, řešení či produkty. Společnosti se snaží získat zákazníka

správnou komunikací a prezentací přidané hodnoty produktů s přidáním nových technologií či produktů doplňkových. (Šašek, 2016)

1.4.4 Klíčoví zákazníci a péče o ně

V každé společnosti existují zákazníci, kteří jsou pro společnost více významní než ti ostatní, jsou to zákazníci klíčoví. Klíčoví jsou například proto, že realizují podniku větší obrat, odebírají větší množství či jsou pro podnik výhodně umístěny. Dodavatelé se snaží si tyto zákazníky udržovat a rozmazlovat, protože ztráta těchto odběratelů by pro ně na B2B trhu mohla mít katastrofický dopad. Nejprve si podniky musejí uvědomit, kdo doopravdy jsou jejich klíčoví zákazníci, poté je nutné připravit péči o ně. Péči o zákazníky zastávají hlavně příslušní zaměstnanci. (Šašek, 2016)

Rozlišujeme čtyři pohledy klíčového zákazníka:

- Vlastní podnik klíčového zákazníka
- Produkty konečného zákazníka
- Pozice a zájem konkurence o konečného zákazníka
- Potenciál pro oboustrannou ziskovost (Šašek, 2016)

Získání a udržení klíčového zákazníka je velmi náročné. Důležitým faktorem je sledování situace na trhu, pokud jiný dodavatel nezvládne péči o své klíčové zákazníky, je třeba ihned zakročit a nabídnou se. Pro dodavatele je klíčové, aby k nim jejich zákazníci byli loajální, což opět není jednoduchý úkol. Pokud však bude dodavatel zákazníkům nablízku, bude jim oporou, bude s nimi správně komunikovat a bude poskytovat doplňkový prodej, bude odměněn loajalitou svých zákazníků. (Šašek, 2016)

2. Analýza společnosti DEPRAG CZ a.s.

Tato kapitola je věnována charakteristice společnosti DEPRAG CZ a.s., analýze spokojenosti v tomto podniku a návrhům doporučení na zvýšení zákaznické spokojenosti.

2.1 Informace o společnosti

Společnost DEPRAG CZ a.s. se nalézá v lázeňském městě jménem Lázně Bělohrad v České republice. Firma je součástí mateřské společnosti DEPRAG SCHULZ, která se nachází ve městě Amberg ve spolkové zemi Bavorsko v Německu. DEPRAG je výrobní, strojírenská firma, která v tomto oboru také provádí servis a poskytuje služby. Je to klasický výrobce šroubovací techniky, automatizace, pneumatických motorů a hlavně pneumatického nářadí, mezi které patří například vrtačky, kladiva a pily pro mnoho průmyslových odvětví jako je strojírenství, automobilový průmysl, nebo výroba lodí. Mezi hlavní služby firmy patří obrábění, laserové značení, řezání na drátové řetězce, 3D měření, měření otáček, měření i programování CNC soustruhu a frézovacích center plus servis strojů.

Mateřská společnost DEPRAG SCHULZ má své dceřiné společnosti mimo ČR v 50 zemích světa jako USA, Švédsko, Francie a Čína. DEPRAG má také přes 30 obchodních zastoupení v Evropě, Austrálii, Asii, Africe i v severní a jižní Americe.

DEPRAG CZ a.s. zaměstnává zhruba 150 pracovníků, oproti tomu mateřská společnost v Ambergu zaměstnává okolo 600 pracovníků.

2.2 Historie společnosti

Společnost byla původně vybudována jako rodinná firma, vyrábějící zbraně a to už roku 1800. Tato činnost (výroba zbraní) byla ukončena v roce 1918. Ve stejném roce se společnost začala věnovat výrobě nářadí. Jméno DEPRAG (Deutsche Präzisionswerkzeuge AG) firma získala roku 1931, pojmenoval jí tak její majitel pan Schulz.

Společnost DEPRAG CZ a.s. vznikla roku 1946, v té době byly vyráběny hlavně hasicí přístroje, stříkací pistole a brusky. Pouze čtyři roky poté, díky novému výrobnímu programu, se firma začala věnovat kleštinovým pouzdrům pro obráběcí stroje. V dalších letech se firma začala věnovat hlavně pneumatickému ručnímu nářadí a roku 1962 dosáhla vlastního technologického rozvoje této výroby. Avšak až roku 1998 byla společnost zapojena do dceřiných společností DEPRAG.

2.3 Analýza marketingového mixu

Marketingový mix se skládá z produktu, distribuce, ceny a komunikace. Lze ho také používat pod názvem 4P, který tvoří product, place, price a promotion.

Podnik DEPRAG CZ a.s. má následující marketingový mix:

2.3.1 Produkt

Podnik se věnuje výrobě, servisním službám a poskytování služeb v průmyslovém odvětví. Mezi hlavní produkt patří pneumatické nářadí jako je filtr, kladiva, kleště, nůžky, leštičky, oklepávače, pilníky, pily, pohony, šroubováky, vrtačky či vibrátor.

Příčiny poklesu prodeje

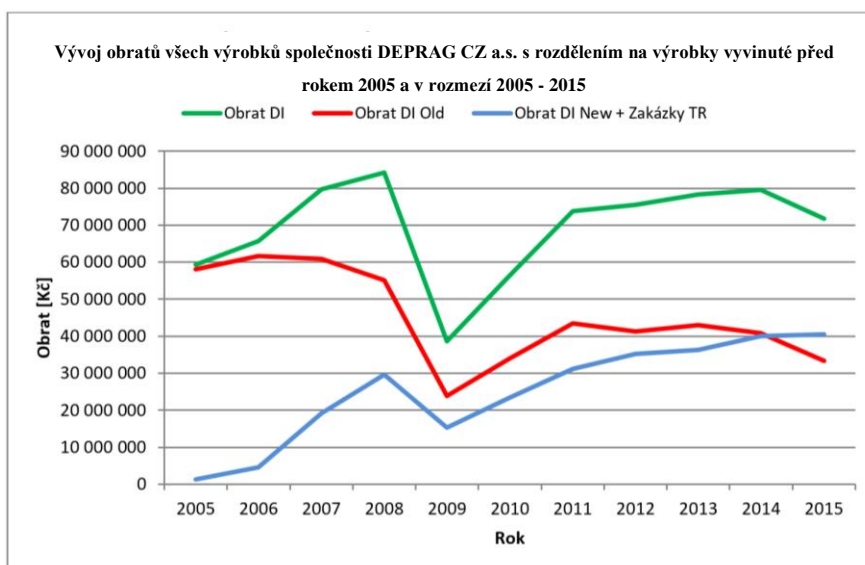
Příčinou poklesu prodeje v posledních třech letech byla zejména prohlubující se krize v důlním průmyslu, na kterém byl prodej vybraných položek společnosti značně závislý (hlavně Česko, Slovensko a Polsko).

Po poměrně úspěšném budování distribuce v Rusku, Bělorusku a Ukrajině v letech 2012-14 je druhou příčinou poklesu ekonomická krize v Rusku vlivem prudké devalvace rublu. To následně způsobilo finanční nestabilitu firem v Bělorusku, která způsobila pokles prodeje výrobků na tomto trhu Běloruska.

Ekonomicko-politická krize v Brazílii zapříčinila finanční nestabilitu firem a pokles trhu s významným podílem v prodeji výrobků DEPRAG CZ a.s.

V současné době se nepřímo podepisuje na poklesu prodeje výrobků i pokles cen ropy a zemního plynu na světových trzích. To způsobuje pokles prodeje technologií spojených s těžbou těchto surovin a potenciál pro aplikaci těchto výrobků.

Rozbor současného stavu



Obrázek 3- Vývoj obrátu výrobků

Zdroj: Vlastní zpracování

Při pohledu na obraty výrobků DEPRAG CZ a.s. je zde vidět rok 2009, kdy došlo k celosvětové hospodářské krizi, dále je patrný růst do roku 2014 a v roce 2015 došlo k poklesu o 9,8%. Pokud rozdělíme obrat na výrobky vyvinuté před rokem 2005 (Obrat DEPRAG INDUSTRIAL old) a na výrobky vyvinuté v rozmezí 2005 – 2015, tak i zde je patrný růst obrátů a dokonce v roce 2015 došlo k nárůstu obrátu pouze u nových výrobků. Z výše uvedeného vyplývá nutnost investovat do nových výrobků a pokusit se zachytit trend nových technologií. (DI DEPRAG INDUSTRIAL - výrobky společnosti DEPRAG CZ a.s.)

2.3.2 Cena

Cena je jedním z nejdůležitějších parametrů produktů všeobecně. Je na ni kladen největší procentuální podíl z hlediska kritériálního hodnocení ve výběrových řízeních, a proto je nutné ji věnovat značnou pozornost z hlediska parametrově, materiálově a designově

srovnatelných výrobků na daném trhu. Cenu je nutné sledovat jak u stávajících výrobků v sortimentu DI, tak i při zavádění nových či inovovaných výrobků DI na daném trhu.

Na konci každého kalendářního roku v 11 měsíci je nutné připravit nákladovou analýzu a prodeje standardních výrobků DI uvedených v ceníku včetně náhradních dílů a příslušenství a posoudit je z hlediska marže. Dále je nutné brát zřetel u produktů základního sortimentu na ceny srovnatelných výrobků s konkurencí podniku.

K 1. lednu daného kalendářního roku je vždy vydán ceník pro tuzemsko (v CZK) a pro export (v EUR).

2.3.3 Distribuce

Distribuce výrobků ve společnosti je prováděna pomocí obchodních zástupců a hlavně pomocí dceřiných společností ve Velké Británii, USA, Mexiku, Kanadě, Číně, Francii a Skandinávii. Podnik dále využívá distributorů, kteří nabízejí v různých zemích jednotlivé produkty DEPRAG. Hlavním cílem je budování distribuční sítě, penetrace nových trhů a zhodnocení potenciálu růstu na stávajících trzích, díky čemuž by mělo dojít k růstu prodeje. Mezi trhy s významným růstovým potenciálem patří Německo, USA/Mexiko, Čína, Španělsko, Francie či Rakousko.

2.3.4 Komunikace (promotion)

Promotion společnosti tvoří internetové stránky, přehledový katalog, katalogové listy, tiskové zprávy, propagační akce na podporu prodeje a výstavy.

Internetové stránky

Na internetových stránkách společnosti (www.deprag.cz) je vytvořena nová aplikace na platformě v takzvaném responzivním layoutu pro snadné zobrazení stránek na mobilních zařízeních. Aplikace je provozována na serveru firmy CIS. Její design je navázán na stránky mateřské firmy www.deprag.com s prolinkem na šroubovací techniku, automatizace a motory. Webové stránky jsou dostupné v těchto jazykových verzích: ČJ, AJ, NJ a RJ.

Přehledový katalog „Pneumatické nářadí Deprag Industrial“

Cílem je nabídnout zákazníkovi přehledný katalog produktů pneumatického nářadí pod obchodní značkou DEPRAG INDUSTRIAL s uvedením stručného technického popisu jednotlivých produktových skupin a dále pak technických parametrů jednotlivých produktů. Obsah katalogu je následně velmi snadné přeložit do jiných jazyků. V současné době jsou k dispozici verze ČJ, NJ, AJ, RJ, FJ, čínská a portugalská.

Katalogové listy „Pneumatického nářadí DEPRAG Industrial“

Zákazníkům, kteří nechtějí ucelené katalogy, společnost nabízí jednotlivé katalogové listy na vybranou skupinu produktů, které lze vložit např. do šanonu. Katalogové listy jsou i obsahem webových stránek v elektronické formě a zákazník/distributor si je může stáhnout.

Tiskové zprávy/Newsletters

Jelikož společnost nemá e-shop pro prodej DI je jednou z možností jak zvýšit pořadí na globálních vyhledávacích tvorba tiskových zpráv. Tiskové zprávy se můžou dále poskytnout distributorům pro publikaci v odborných časopisech vydávaných na jejich trhu.

Propagační akce na podporu prodeje (event management)

Formou jednorázových akcí zaměřených na produktová školení podpoření prodeje pneumatického nářadí a navázaných služeb.

Výstavy

Selektivní výběr výstav s přímou účastí s cílem zvýšení podílu prodeje na cílových trzích jako Německo, USA, Střední východ,

2.4 SWOT analýza

Interní prostředí -Silné stránky „S“:

- Dobré finanční zázemí pro realizaci růstu prodeje DI
- Zkušený tým konstruktérů schopný pružně reagovat na zákaznická řešení i nové průmyslové trendy

- Jazykově vybavený flexibilní personál obchodu s ochotou cestovat
- Dobré technologické zázemí

Interní prostředí- Slabé stránky „W“:

- Není využit plný potenciál IS, který sdružuje potřebné informace v elektronické formě pro potřeby interních analýz

Externí prostředí - Příležitosti „O“:

- Trhy v rámci EU, kde stále není DI zavedený – růst formou distribuce
- Transformace vlivem nových technologií – robotizace, růst rozšířením portfolia výrobků/služeb
- Funkční GAT – možnost vytěsnění GTG od AC

Externí prostředí - Hrozy „T“:

- Geopolitická situace v některých regionech (UA) a ekonomické sankce (RUS)
- Nedostatek kvalifikované pracovní síly v oboru strojní zámečnický, konstruktér
- Fluktuace vlivem „přetahování“ pracovní síly za lepším výdělkem

2.5 PEST analýza

PEST analýza se zabývá makroprostředím podniku, které má bezprostřední dopad na podnik. Dělí se na politicko-legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální faktory a technologické faktory.

Společnost DEPRAG CZ a.s. je malý podnik v tuzemsku, který má však na svou velikost silné postavení na trhu, díky stále klesajícímu počtu úspěšných firem v průmyslovém odvětví v tuzemsku i ve světě.

Pokud se společnost DEPRAG CZ a.s. rozhodne vstoupit na nový trh mimo EU, musí provést PEST analýzu, ke zjištění rizik na daném trhu. Na jednotném trhu EU je prodej nejjednodušší, protože ekonomiky fungují na principu volného trhu. Důležité je vědět v jakých průmyslových odvětvích se pneumatické nářadí používá, a k tomu slouží tzv. aplikační matice.

2.5.1 Politicko-legislativní faktory

Vzhledem k tomu, že společnost většinu prodeje provádí v rámci zemí EU, řídí se dle pravidel Evropské Unie, a jak již bylo zmíněno, fungují na principu volného trhu. V rámci zemí EU platí celní kodex, který upravuje sazby a opatření mezi Společenstvím a třetími zeměmi.

Trhy mimo EU jako Rusko, Ukrajina, Bělorusko a Saudská Arábie jsou pod kontrolou národních vlád a jsou to centralizované ekonomiky. Také Brazílie má velmi vysoké ochrannářské opatření v podobě vysokých dovozních cel.

Společnost DEPRAG CZ a.s. ovšem stále více vyváží své výrobky do USA, kde se legislativně jedná o shodný trh s EU. Jediný rozdíl spočívá v celních bariérách. Současný prezident Donald Trump zavádí určitá nová ochrannářská pravidla, a je otázkou času kam se tyto ochrany ze strany USA budou ubírat. Výrobků společnosti DEPRAG CZ a.s. se zatím netýkají.

Společnost ovlivnila vyhrcoená politická situace na Ukrajině. Každodenní rozkolísanost měny Ukrajinské hřivny/EUR v rádech desítek % znemožnila distributorovi společnosti DEPRAG CZ a.s. dělat nabídky a cena bankovních produktů na zajištění kurzových rozdílů produkce vzrostla vzhledem k vysokým rizikům.

Z politicko-ekonomické krize se postupně začíná stabilizovat i Brazílie a obchody se opět začínají dařit.

Podnik dále musí respektovat nařízení EU pro stojní zařízení, je to směrnice 2006/42/ES. Další významnou směrnicí je EAC (Euroasijská celní unie – RUS, BY, KZ) je to norma TP TC 010/2011 „Bezpečnost strojů a zařízení“, GOST 12.2.010-75, GOST 1263-90, GOST 12.2.030-2000 a GOST 17770-86.

2.5.2 Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt (HDP) ukazuje hospodářský vývoj ekonomiky země. Hledání potenciálu v jiných zemích se odvíjí právě od podílu průmyslu na HDP dané země. Například V Řecku či Chorvatsku je podíl průmyslu na HDP velmi nízký, a proto by prodej v těchto zemích jen těžko nahradil vložené úsilí. Naopak na trzích České republiky, Německa, Rakouska, Polska, Francie, Slovenska, Maďarska, Velké Británie, Belgie a Nizozemska je podíl průmyslu na HDP velmi vysoký.

Od ceny nerostných surovin na světových trzích se odvíjí investice do technologií a tím na trzích rostou nebo klesají prodeje společnosti DEPRAG CZ. Například pokles ceny barelu ropy, ten se ihned projevil na prodejích V Saudské Arábii.

Mezi další ekonomické faktory patří finanční krize v Rusku v roce 2014 a pokles kurzu RUB vůči EUR a USD znamenal pokles prodejů společnosti DEPRAG CZ a.s. na tamních trzích. Ale i na trzích závislých na Rusku jako je například Bělorusko.

2.5.3 Sociální faktory

Mezi sociální faktory, které ovlivňují podnik DEPRAG CZ a.s., patří fakt, že v České republice je stále méně vzdělaných obyvatel po technické stránce. Technicky vzdělaní lidé odcházejí do důchodu a firmy nemají koho dosadit na vyšší posty ve firmě. V současnosti existuje jen málo lidí, kteří dokáží dostudovat technickou vysokou školu. Další problém spočívá v tom, že noví čerstvě vystudovaní lidé nemohou nahradit zkušené zaměstnance, kteří odcházejí do důchodu.

V poslední době se situace zlepšuje a na technické vzdělání se klade velký význam. Do vzdělání proudí od státu i více peněz, ovšem situace stále zdaleka není ideální.

2.5.4 Technologické faktory

Na trzích EU, jak již bylo zmíněno, je podíl průmyslu na HDP velmi vysoký, tudíž prodej v těchto zemích je velmi efektivní. Tyto země jsou vybaveny dobrou kupní silou a technologiemi na vysoké úrovni, kam produkty společnosti patří.

Trhy mimo EU jako Rusko, Ukrajina, Bělorusko či Saudská Arábie jsou technologicky na nižší úrovni a značně závislé na vývozu nerostných surovin.

Společnost DEPRAG CZ a.s. využívá veškeré dostupné technologie (CNC stroje) pro výrobu nářadí pro udržení konkurenceschopnosti na trhu. Pro plánování výroby využívá nejnovější moduly informačního systému Orfert.

Dále společnost využívá certifikaci ISO 9001:2009 a je kontrolována nezávislou externí firmou Bureau Veritas.

2.6 Spokojenosti zákazníků ve společnosti DEPRAG CZ a.s.

Firma DEPRAG CZ a.s. dle jejího měření provádí každoročně výzkum spokojenosti zákazníků, který se uskutečňuje vždy v celém průběhu určitého roku. Celkem firma rozesílá dotazníky 120ti stálým odběratelům, které tvoří jednotlivé společnosti. Tyto společnosti (odběratelé) jsou většinou České, ale jsou mezi nimi i společnosti Ruské, Polské či Německé jako například mateřská společnost DEPRAG Amberg.

Společnost nabízí 4 skupiny produktů, a to šroubovací technika, automatizace, pneumatické motory a pneumatické nářadí. Na poslední dotazník společnosti z roku 2017 odpovědělo 58 odběratelů. Nejvíce respondentů pak odebírá pneumatické nářadí, bylo to celkem 42 odběratelů čili naprostá většina, šroubovací techniku odebírali pouze 2 zákazníci, automatizaci 1 a pneumatické motory celkem 3 odběratelé. Z těchto údajů můžeme vidět, že spokojenost zákazníků se zde zaměřuje hlavně na pneumatické nářadí.

Dotazník má 8 otázek, které lze hodnotit od 1 jako spokojen, dále 2 spíše spokojen, 3 neutrální postoj, 4 spíše nespokojen, 5 nespokojen a 6 neutrální postoj. Každý odběratel dále musí zaškrtnout, jaké skupiny produktů odebírá.

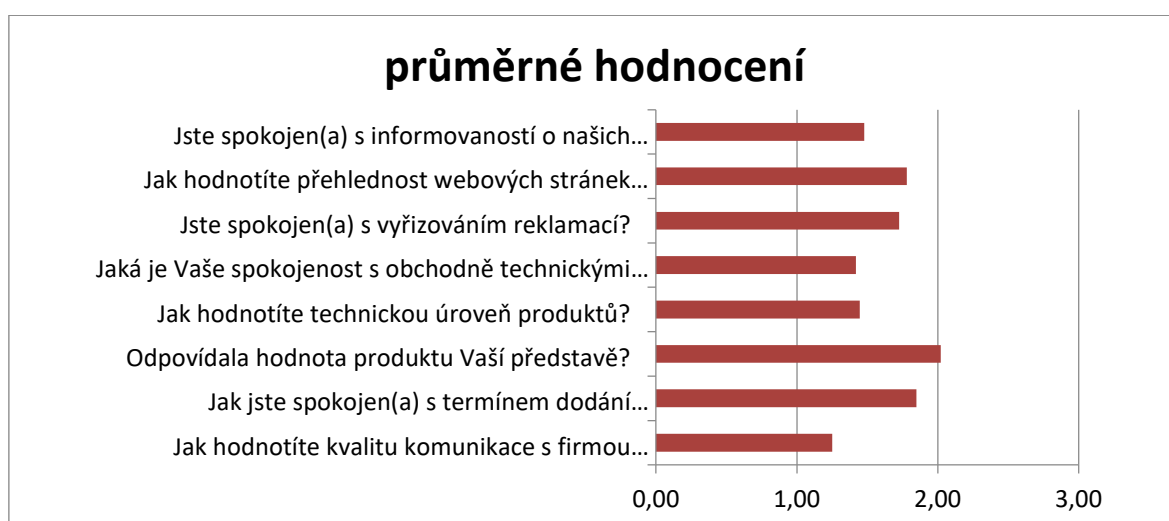
Dotazník obsahuje tyto otázky:

Tabulka 2- Dotazník společnosti

Otázka č.1	Jak hodnotíte kvalitu komunikace s firmou (poradenství)?
Otázka č.2	Jak jste spokojen(a) s termínem dodání objednaných produktů?
Otázka č.3	Odpovídala hodnota produktu Vaší představě?
Otázka č.4	Jak hodnotíte technickou úroveň produktů?
Otázka č.5	Jaká je Vaše spokojenost s obchodně technickými službami?
Otázka č.6	Jste spokojen(a) s vyřizováním reklamací?
Otázka č.7	Jak hodnotíte přehlednost webových stránek firmy?
Otázka č.8	Jste spokojen(a) s informovaností o našich produktech?

Zdroj: Vlastní

Na otázku č. 1 odpovědělo všech 48 respondentů, tato otázka zároveň dosáhla nejlepšího průměrného hodnocení 1,25. Naopak na otázku č. 6 odpovědělo pouze 40 respondentů. Nejhorší průměrné hodnocení má otázka č. 3 a to 2,02.



Obrázek 4- Průměrné hodnocení zákazníků ve společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

2.7 Analýza současného stavu spokojenosti zákazníků ve společnosti

Byl proveden výzkum ve společnosti DEPRAG CZ a.s., jehož úkolem bylo zjistit současný stav spokojenosti zákazníků. Otázky spokojenosti se týkají individuálního přístupu k zákazníkům, termínů doručení či reklamací, odbornosti a komunikace se zaměstnanci, rozsahu zboží a služeb či ceně a kvalitě produktů.

Analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření skrze e-maily. Otázky byly po konzultaci s firmou formulovány tak, aby nemátly zákazníky a aby díky nim bylo dosaženo jednoznačných výsledků. V dotazníku jsou ze začátku uvedeny otázky základní a poté jsou otázky rozděleny do dvou částí. První část obsahuje 15 otázek, které se hodnotí na základě Likertovy stupnice pětibodové škály, a to od velmi nespokojen, až po velmi spokojen. Druhá část obsahuje tytéž otázky ovšem s tím rozdílem, že zákazníci vybírají z pětibodové škály dle důležitosti od velmi nedůležité po velmi důležité. Dotazník obsahuje pouze jednu otevřenou otázku, a to z důvodů časové náročnosti otevřených otázek.

Dotazník byl zaslán celkem 120 – ti respondentům z různých zemí a byl přeložen do anglického a německého jazyka. Z celkových 120 - ti zákazníků jich celkem odpovědělo 56. Výzkum probíhal v období mezi 19.3. – 8.4. 2018.

2.7.1 Vyhodnocení výzkumných otázek

Výzkumné otázky jsou rozděleny do již tří zmíněných částí. První část obsahuje otázky informativního typu, druhá a třetí část se věnuje výzkumu spokojenosti zákazníků. Druhá část je rozdělena dle stupně spokojenosti a třetí část dle stupně důležitosti.

První část výzkumu

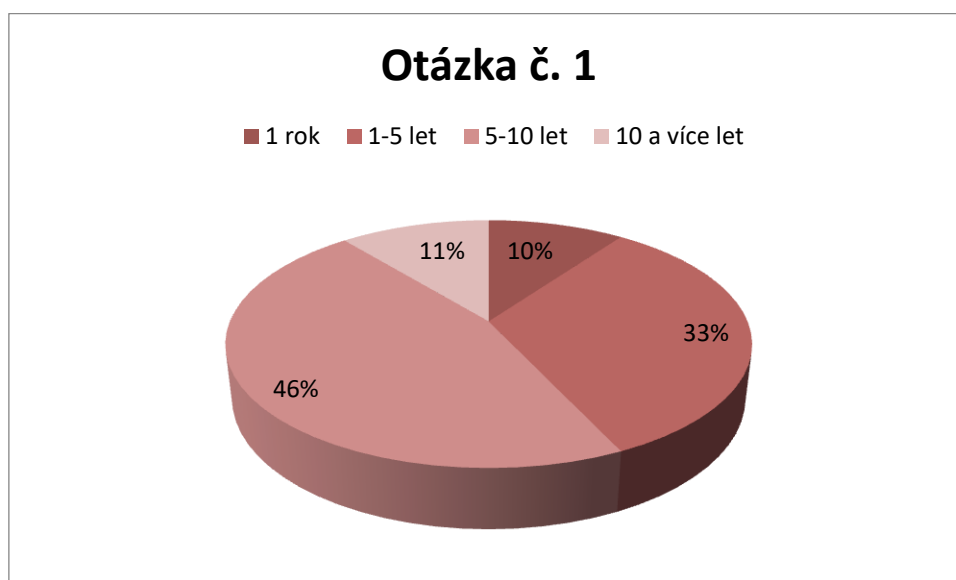
První část obsahuje 8 otázek informativního typu, z toho je 7 otázek uzavřených a 1 otevřená.

1. Jak dlouho spolupracujete s firmou DEPRAG CZ a.s.?

Tabulka 3- Jak dlouho spolupracujete s firmou DEPRAG CZ a.s.?

Otázka č. 1	Absolutní četnost	Relativní četnost
1 rok	6	10%
1-5 let	18	33%
5 -10 let	26	46%
10 a více let	6	11%

Zdroj: Vlastní



Obrázek 5- Jak dlouho spolupracujete s firmou DEPRAG CZ a.s.?

Zdroj: Vlastní

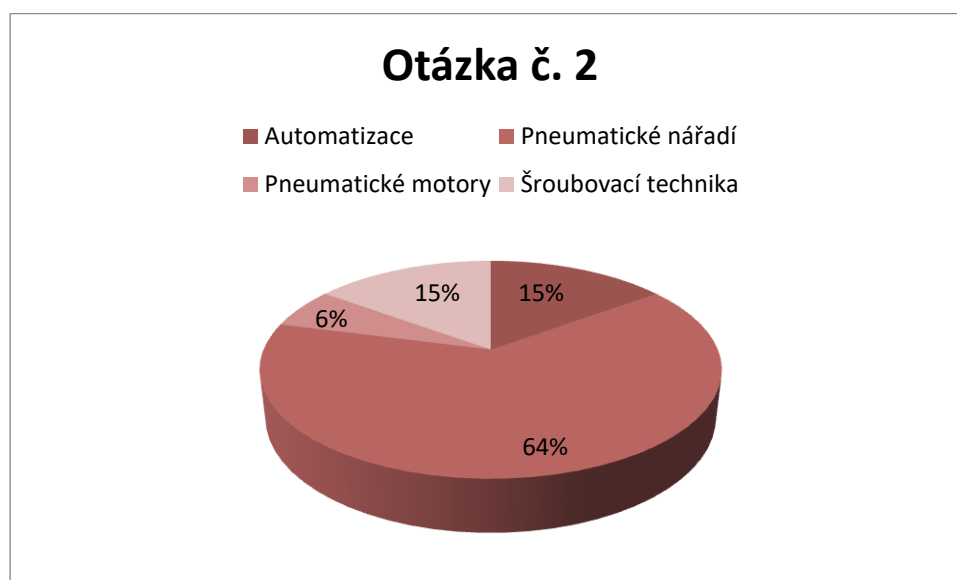
Dle výsledků lze vidět, že společnost DEPRAG CZ a.s. má nejvíce odběratelů v rozmezí 5-10 let. Na druhou stranu je vidět, že firma nemá příliš mnoho nových zákazníků, a proto by se měla soustředit na získání zákazníků nových či by zákazníci mohla přebrat od svých konkurentů.

2. Jaký druh zboží odebíráte?

Tabulka 4- Jaký druh zboží odebíráte?

Otázka č. 2	Absolutní četnost	Relativní četnost
Automatizace	8	15%
Pneumatické nářadí	37	64%
Pneumatické motory	3	6%
Šroubovací technika	8	15%

Zdroj: Vlastní



Obrázek 6- Jaký druh zboží odebíráte?

Zdroj: Vlastní

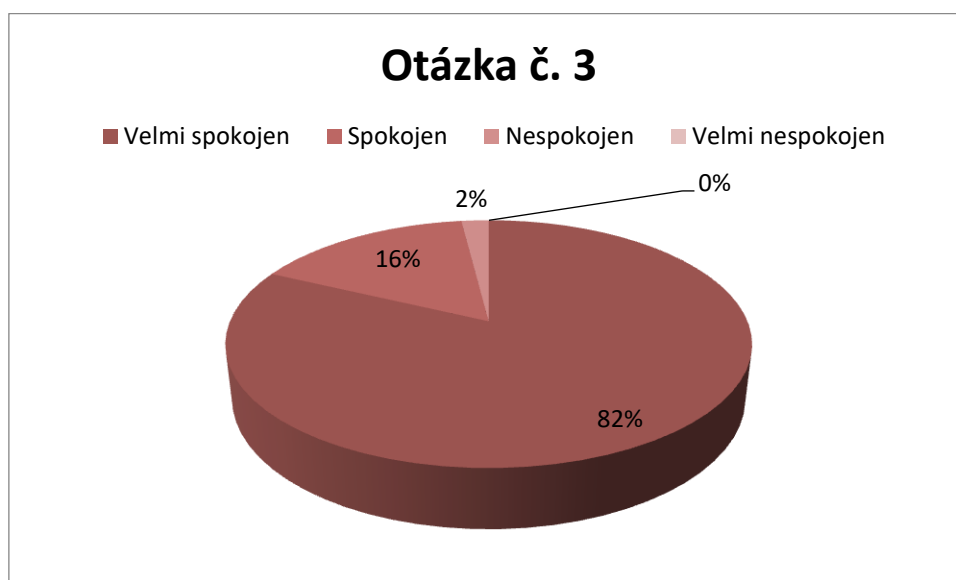
Z výzkumu vyplývá, že firma DEPRAG CZ a.s. většinu svých zisků získává z prodeje pneumatického nářadí a proto v druhé a třetí části výzkumu spokojenosti je produkty myšleno právě pneumatické nářadí.

3. Jak jste celkově spokojeni se spoluprací s firmou DEPRAG CZ a.s.?

Tabulka 5- Jak jste celkově spokojeni se spoluprací s firmou DEPRAG CZ a.s.?

Otázka č. 2	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen	46	82%
Spokojen	9	16%
Nespokojen	1	2%
Velmi nespokojen	0	0%

Zdroj: Vlastní



Obrázek 7- Jak jste celkově spokojeni s firmou DEPRAG CZ a.s.?

Zdroj: Vlastní

Celková spokojenost s firmou DEPRAG CZ a.s. je hodnocena velmi kladně. 82 % zákazníků je velmi spokojeno, což značí, že firma nemá žádné velké nedostatky, které by měly zásadní vliv na spokojenost zákazníků. Na druhou stranu 2 % zákazníků je nespokojeno, což je velmi malá část, z celkového počtu je to přesně 1 zákazník. V druhé a třetí části výzkumu byly podrobně analyzovány jednotlivé složky spokojenosti a nespokojenosti zákazníků.

4. Doporučili byste firmu DEPRAG CZ a.s. obchodním partnerům?

Tabulka 6- Doporučili byste firmu DEPRAG CZ a.s. obchodním partnerům?

Otázka č. 4	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	50	89%
Ne	6	11%

Zdroj: Vlastní



Obrázek 8- Doporučili byste naši firmu obchodním partnerům?

Zdroj: Vlastní

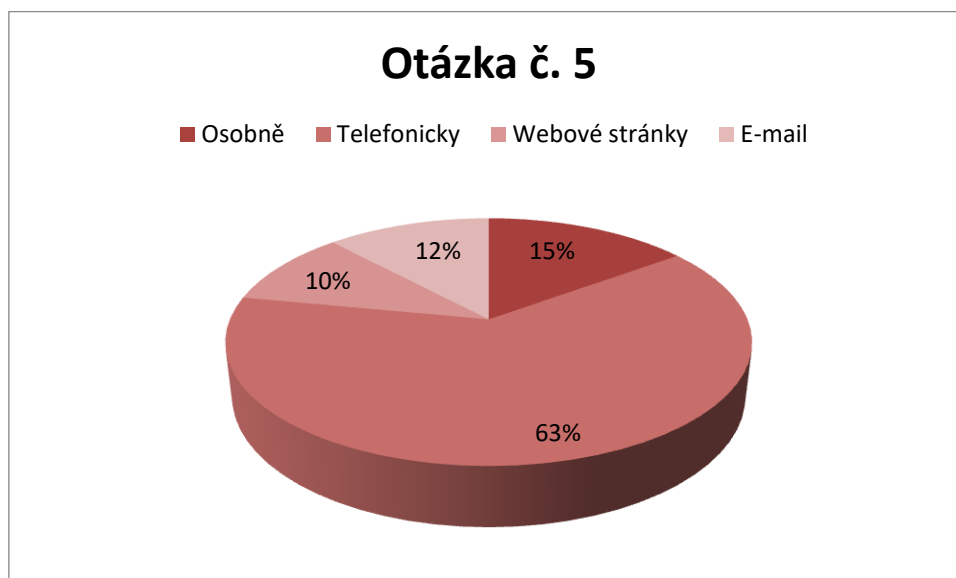
Na otázku (Doporučili byste firmu DEPRAG CZ a.s. našim partnerům?) 89 % zákazníků odpovědělo ANO. Tento výsledek opět značí určitou spokojenost zákazníků s tímto podnikem, jelikož nespokojený zákazník by firmu nedoporučil. Na druhou stranu 6 lidí by společnost svým partnerům nedoporučilo, otázka však zní z jakého důvodu, jelikož tato odpověď nemusí vždy znamenat nespokojenost zákazníků.

5. Jaký způsob komunikace za účelem získání informací preferujete?

Tabulka 7- Jaký způsob komunikace za účelem získání informací preferujete?

Otázka č. 5	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobně	8	15%
Telefonicky	35	63%
Webové stránky	6	10%
E-mail	7	12%

Zdroj: Vlastní



Obrázek 9- Jaký způsob komunikace za účelem získání informací preferujete?

Zdroj: Vlastní

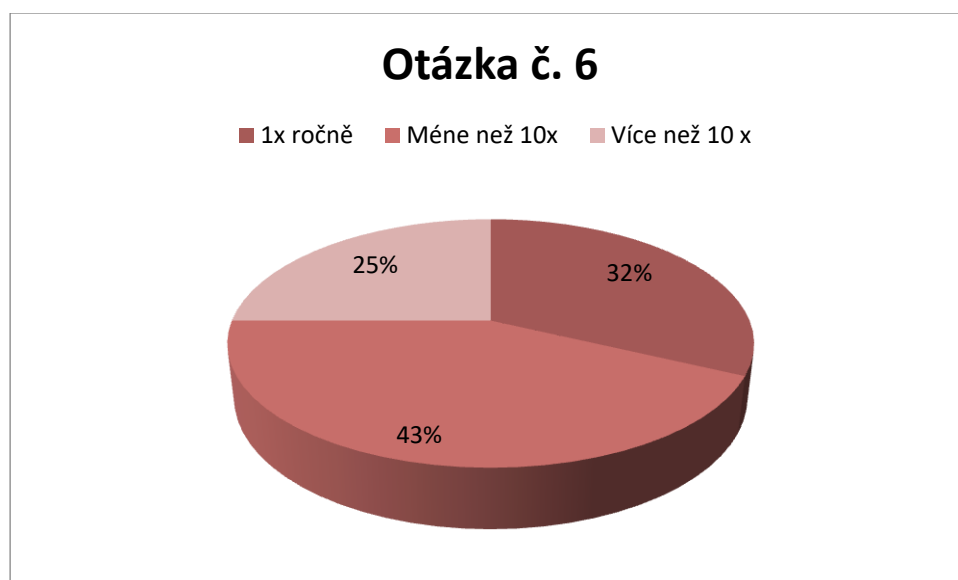
Zákazníci ve firmě DEPRAG CZ a.s. preferují komunikaci přes telefon díky nízké časové náročnosti a rychlosti vyřízení problémů. Proto by zaměstnanci firmy měli trénovat své rétorické schopnosti a měli by se snažit o odborný přístup a ochotu ke svým zákazníkům a vytvořit tak vyšší stupeň jejich spokojenosti.

6. Jak často jste odebírali zboží za poslední rok?

Tabulka 8- Jak často jste odebírali zboží za poslední rok?

Otázka č. 6	Absolutní četnost	Relativní četnost
1x ročně	18	32%
Méně než 10x	24	43%
Více než 10x	14	25%

Zdroj: Vlastní



Obrázek 10- Jak často jste odebírali zboží za poslední rok?

Zdroj: Vlastní

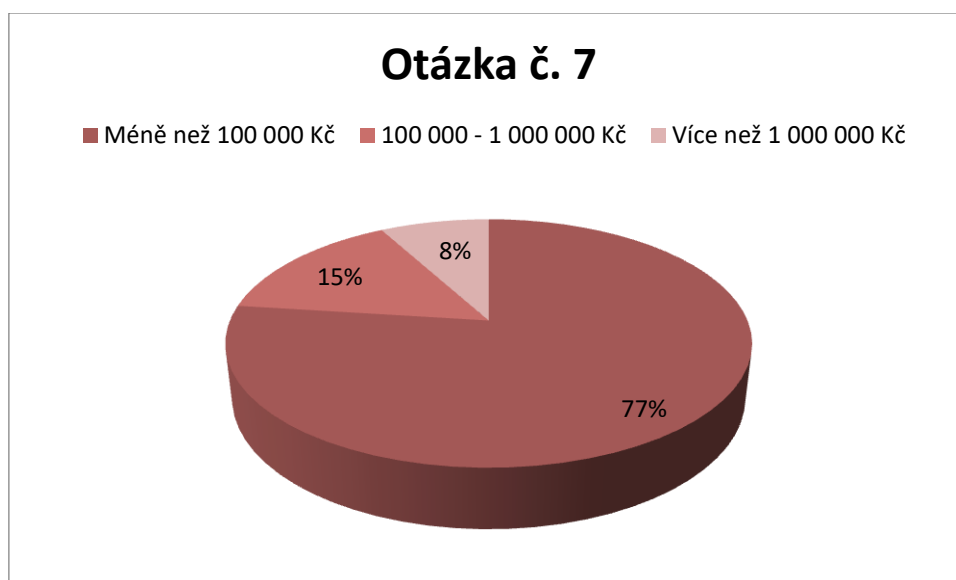
Dle výzkumu vyplývá, že nejvíce zákazníků odebírá produkty 1-10x ročně, což je pro firmu velmi příznivé a značí velký zájem o produkty společnosti DEPRAG CZ a.s. 1x ročně odebírá pouze 25 % zákazníků, kteří však nakupují zboží ve větším objemu.

7. V jaké hodnotě jste odebírali zboží za poslední rok?

Tabulka 9- V jaké hodnotě jste odebírali zboží za poslední rok?

Otázka č. 7	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 100 000Kč	43	77%
100 000 – 1 000 000 Kč	8	15%
Více než 1 000 000 Kč	5	8%

Zdroj: Vlastní



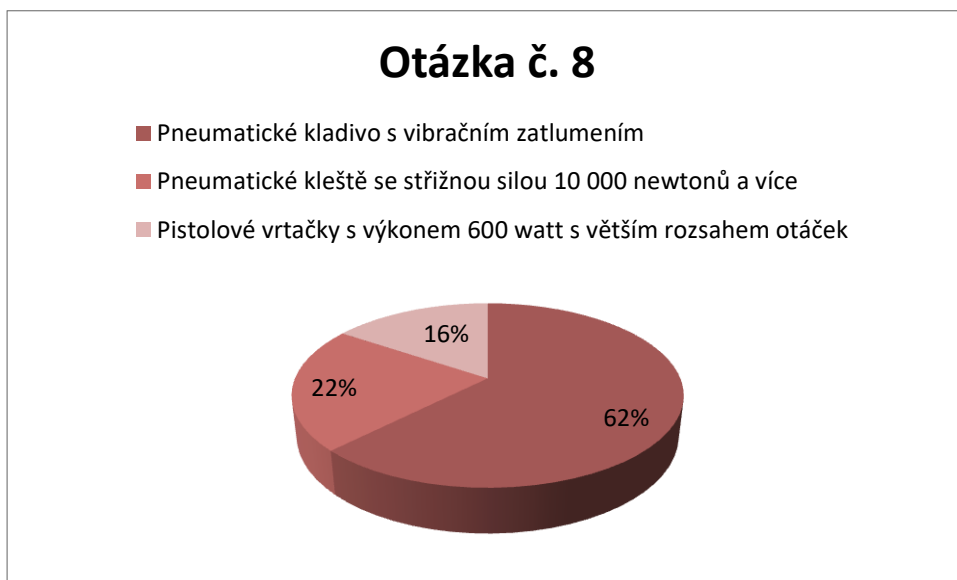
Obrázek 11- V jaké hodnotě jste odebírali zboží za poslední rok?

Zdroj: Vlastní

Za poslední rok zákazníci firmy DEPRAG CZ a.s. nejvíce odebírali zboží v hodnotě menší než 100 000 Kč, tito zákazníci však většinou odebírají vícekrát než 10x ročně. Oproti tomu pouze 8 % zákazníků odebírá produkty v hodnotě více než 1 000 000 Kč a většinou nakupují zboží pouze 1x ročně.

8. Jaké produkty Vám v portfoliu firmy DEPRAG CZ a.s. chybí?

Na tuto otázku odpovědělo pouze 32 zákazníků. Respondenti nejvíce zmiňovali 3 produkty a to: pneumatické kladivo s vibračním zatlumením, pneumatické kleště se střížnou silou 10 000 newtonů a více a pistolové vrtačky s výkonem 600 watt s větším počtem otáček.



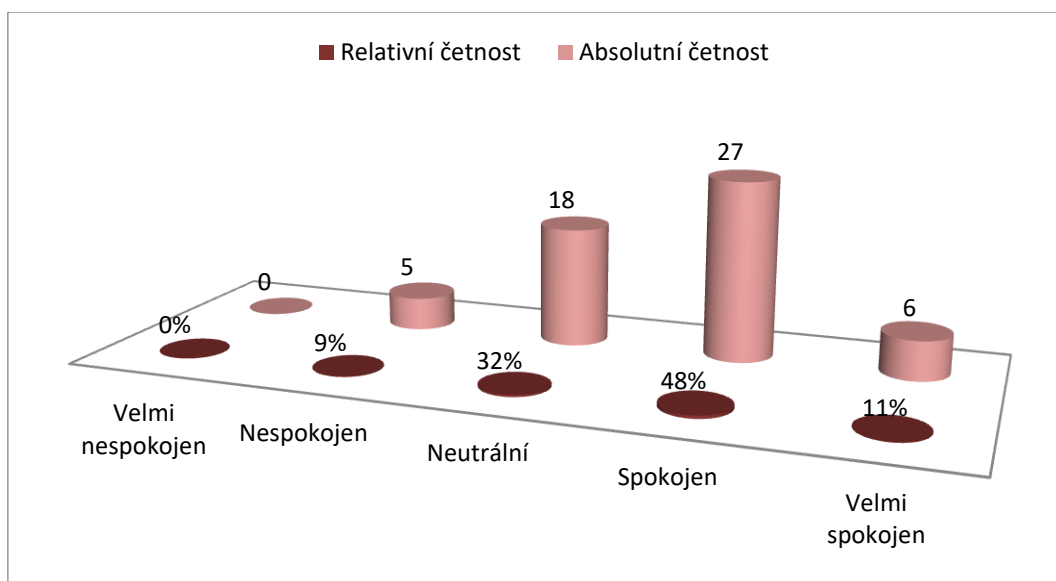
Obrázek 12- Jaké produkty Vám v portfoliu firmy DEPRAG CZ a.s. chybí?
Zdroj: Vlastní

Z výsledků výzkumu lze vidět, že nejvíce zákazníkům chybí pneumatické kladivo s vibračním zatlumením, a proto by společnost měla zvážit výrobu tohoto produktu a jeho zařazení do portfolia výrobků společnosti ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Druhá a třetí část výzkumu

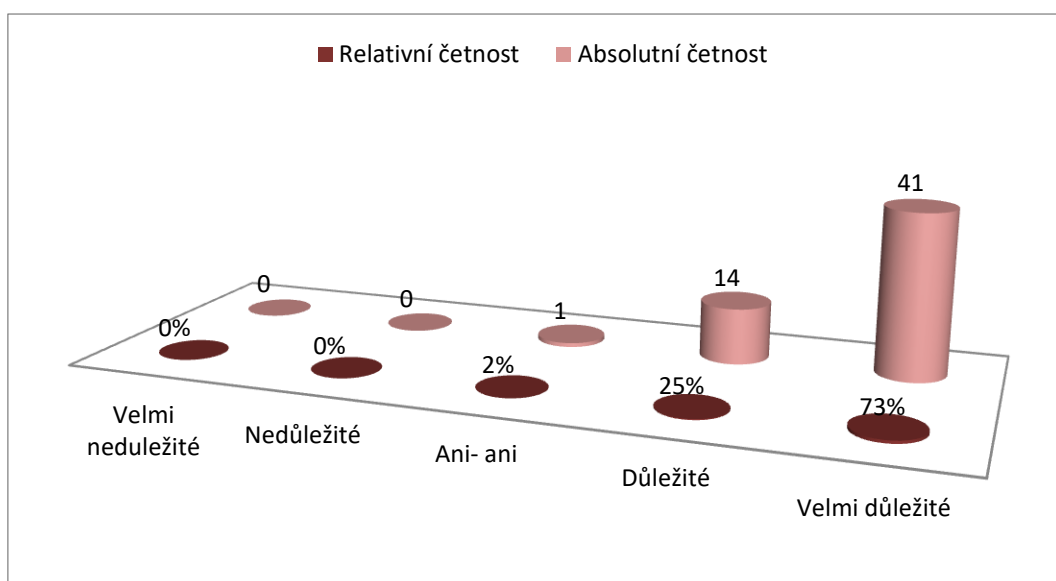
Druhou částí výzkumu týkající se spokojenosti zákazníků se **zabývá otázka č. 9**, která obsahuje 15 podotázek.

1. Rychlost vyřízení individuálních požadavků



Obrázek 13- Rychlost vyřízení individuálních požadavků (spokojenost)

Zdroj: Vlastní



Obrázek 14- Rychlost vyřízení individuálních požadavků (důležitost)

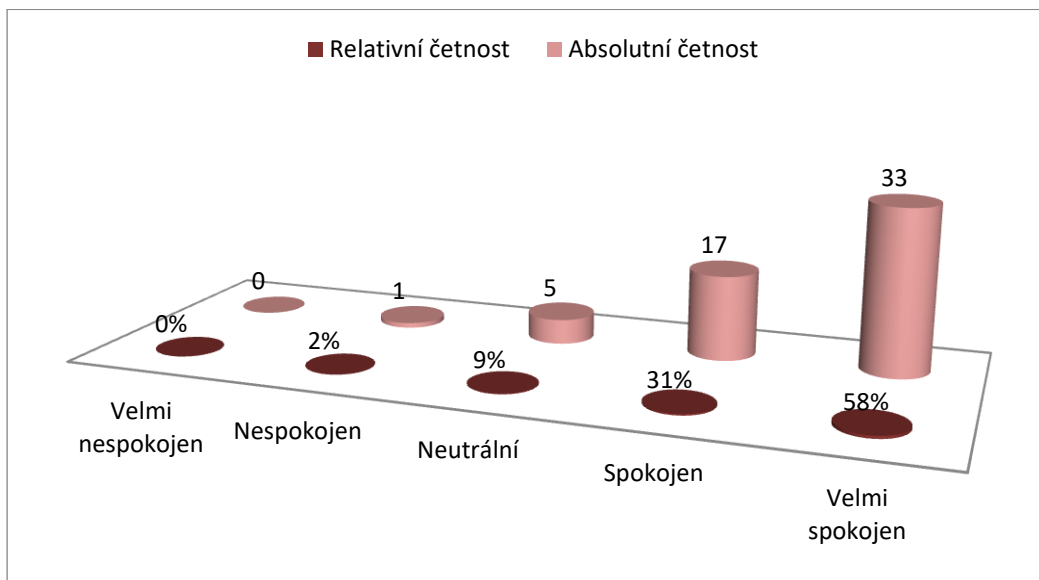
Zdroj: Vlastní

Dle výzkumu lze vidět, že rychlost vyřízení individuálních požadavků je pro zákazníky velmi důležitá. 73 % čili 41 z 56 respondentů v dotazníku zaškrtnulo tuto položku jako velmi důležitou, pro 25 % čili pro 14 respondentů je tato položka důležitá a pouze pro jednoho zákazníka není ani důležitá ani nedůležitá.

Z hlediska spokojenosti výzkum nedopadl dle očekávání. Pouze 11 % všech respondentů je velmi spokojeno s rychlostí vyřízení individuálních požadavků, 48 % spokojeno, 32 % respondentů je vůči této otázce neutrální a dokonce 9 % zákazníků je nespokojeno.

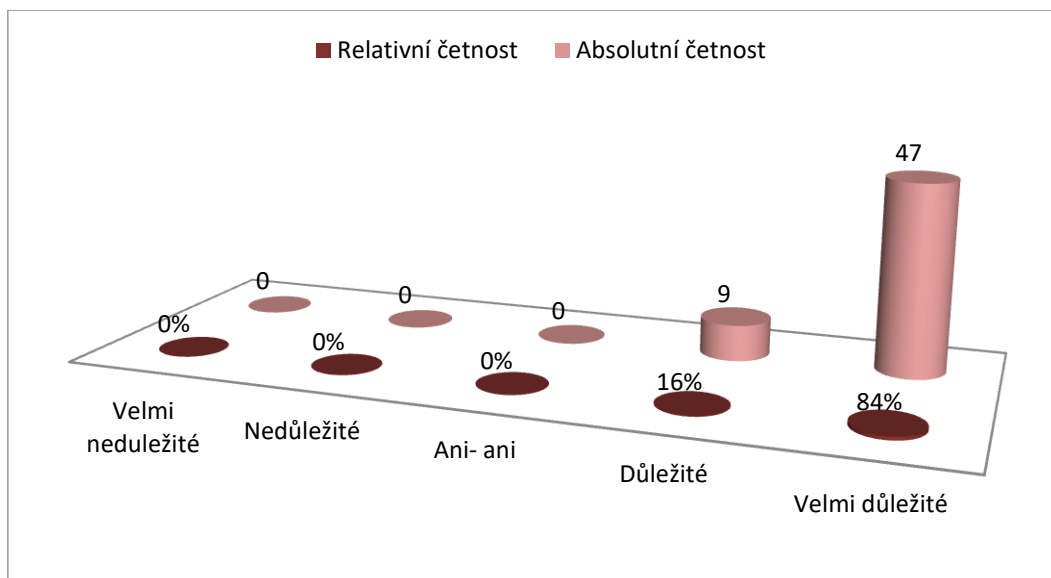
Vzhledem k velké důležitosti této položky a nižšímu hodnocení spokojenosti, by firma DEPRAG CZ a.s. měla zapracovat na tomto nedostatku a snažit se přizpůsobit individuálním požadavkům zákazníků v co nejmenším časovém horizontu.

2. Rychlost zpracování nabídek



Obrázek 15- Rychlost zpracování nabídek (spokojenost)

Zdroj: Vlastní



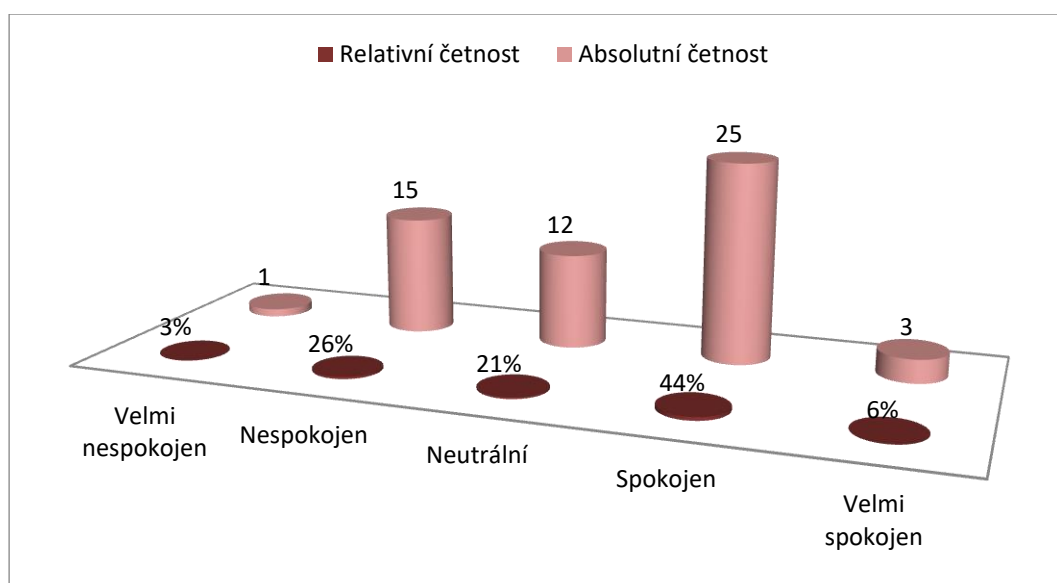
Obrázek 16- Rychlost zpracování nabídek (důležitost)
Zdroj: Vlastní

Rychlost zpracování nabídek je pro zákazníky společnosti DEPRAG CZ a.s. z 84 % velmi důležitá a pro 16 % respondentů důležitá. Neočekávaně tato položka z hlediska důležitosti předčila i rychlost individuálních požadavků zákazníků. Dokonce ani jeden zákazník si nemyslí, že tato položka je velmi nedůležitá, nedůležitá nebo neutrální.

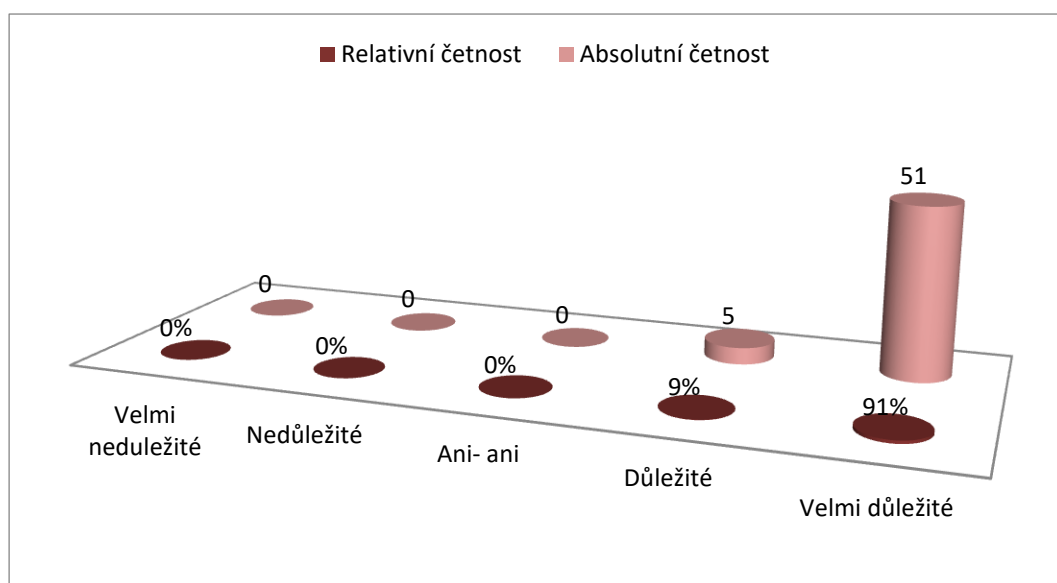
33 zákazníků je s touto položkou velmi spokojeno a pouze 17 spokojeno. 9 % respondentů vidí tuto položku rozporuplně a dokonce 1 zákazník je se zpracováním nabídek nespokojen.

Vzhledem k vysoké důležitosti rychlosti zpracování nabídek by firma měla zkusit uspokojit i zbývajících 11 % zákazníků, kteří mají neutrální či negativní hodnocení k této položce. Zpracování nabídek je pro firmu klíčová aktivita, bez které by nemohla fungovat.

3. Rychlost vyřízení reklamací a oprav



Obrázek 17- Rychlost vyřízení reklamací a oprav (spokojenost)
Zdroj: Vlastní



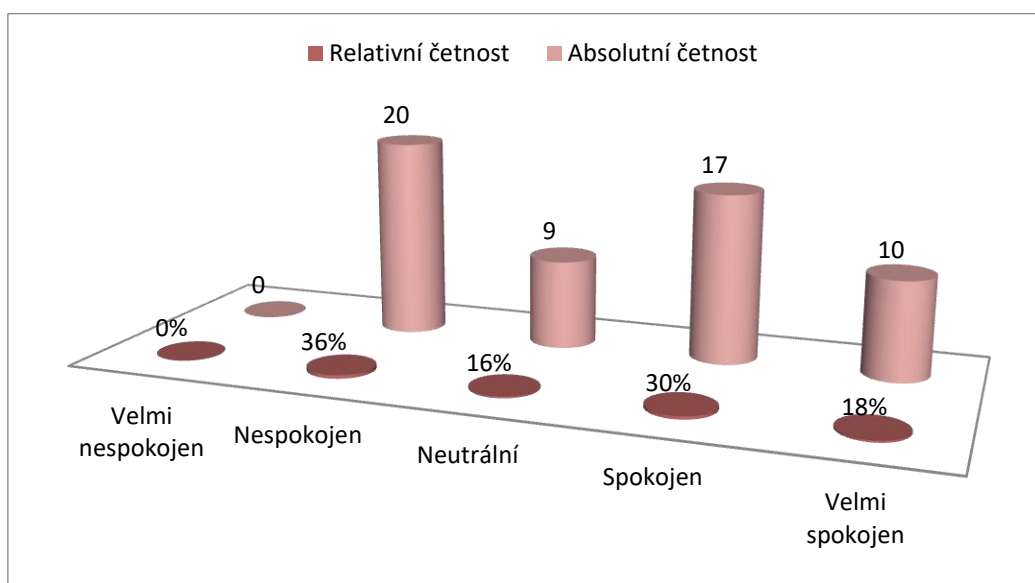
Obrázek 18- Rychlost vyřízení reklamací oprav (důležitost)
Zdroj: Vlastní

Uvedená položka rychlost vyřízení reklamací a oprav 51 zákazníků ohodnotilo jako velmi důležitý parametr. Z tohoto výsledku lze vyvodit, že reklamace a opravy zákazníci v dnešní době berou jako samozřejmou doplňkovou službu k zakoupeným produktům. Dokonce se tato položka pro zákazníky zdá být důležitější než rychlost zpracování nabídek a vyřízení individuálních požadavků.

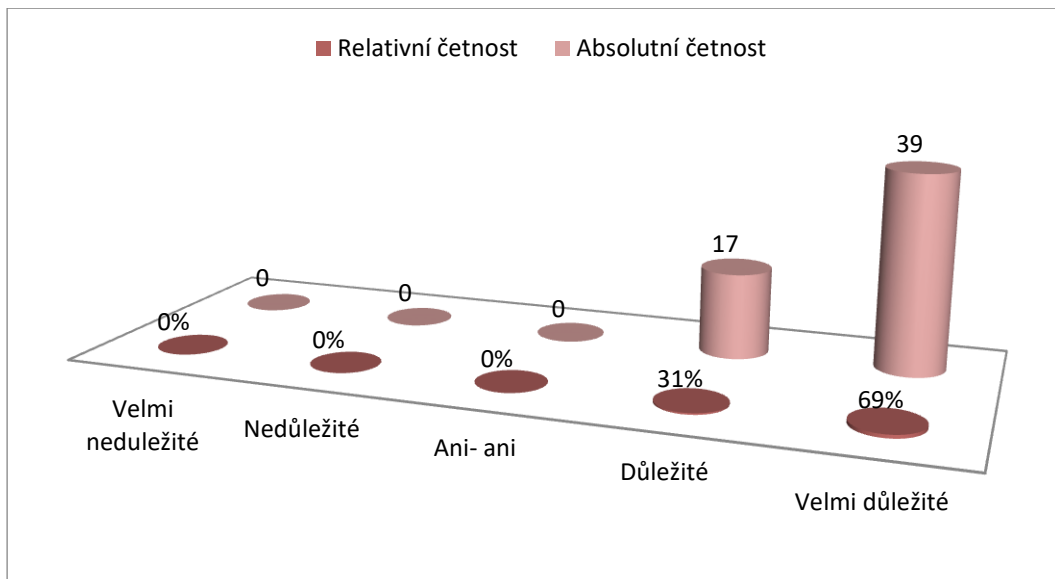
Zákazníci společnosti s rychlostí vyřízení reklamací a oprav nejsou příliš spokojeni. Celkem 15 zákazníků je s touto položkou nespokojeno a dokonce jeden zákazník velmi nespokojen. Neutrální pocity má celkem 12 zákazníků z celkových 56. Spokojeno je pouze 25 zákazníků a velmi spokojeni jsou 3.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že zákazníkům společnosti DEPRAG CZ a.s. velmi záleží na rychlosti vyřízení reklamací a oprav a tudíž by se zaměstnanci firmy měli soustředit na zdokonalení této služby vzhledem k její vyšší nespokojenosti.

4. Termín dodání objednaných produktů



Obrázek 19- Termín dodání objednaných produktů (spokojenost)
Zdroj: Vlastní



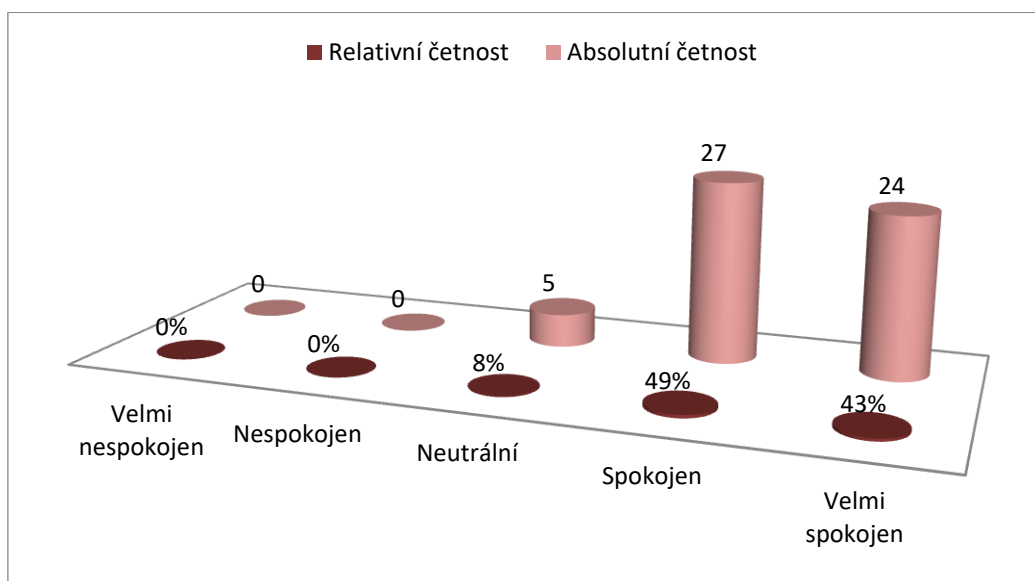
Obrázek 20- Termín dodání objednaných produktů (důležitost)
Zdroj: Vlastní

Termín dodání objednaných produktů je dle očekávání pro zákazníky společnosti velmi důležitý. Zákazníci chtějí své objednané produkty co nejdříve jak jen je možné. Pro 69 % zákazníků je tato položka velmi důležitá a pro 31 % zákazníků důležitá. Ani pro jednoho respondenta není tento parametr nedůležitý.

Spokojenost zákazníků v tomto ohledu nevyšla nejlépe. Dokonce 36 % respondentů je nespokojeno a pouze 18 % zákazníků je velmi spokojeno. Ani jeden zákazník firmy DEPRAG CZ a.s. není velmi nespokojen a 30 % zákazníků je spokojeno.

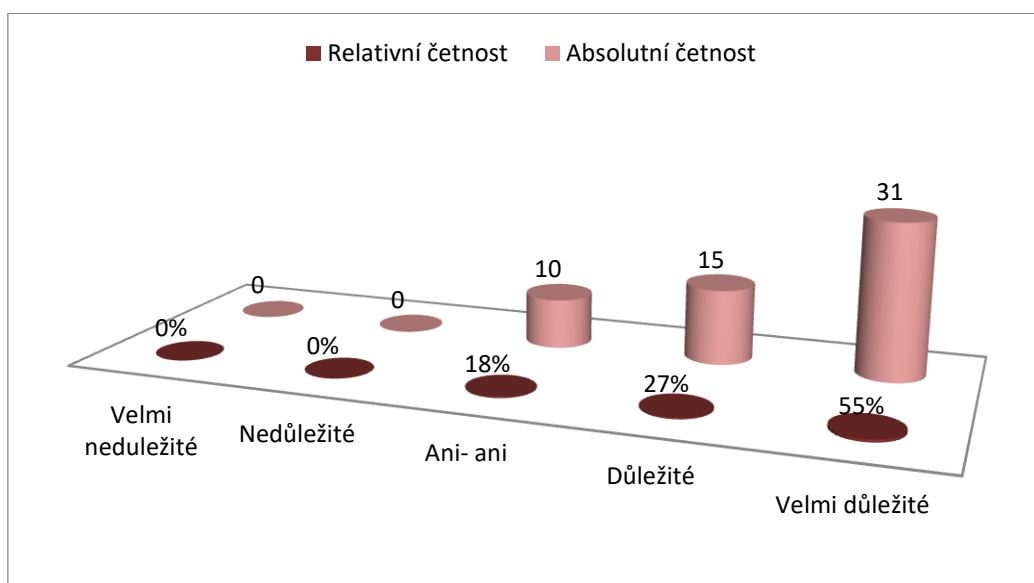
Dle výsledků výzkumu by firma DEPRAG CZ a.s. měla zapracovat na termínech objednávek a intenzivně tak zvýšit spokojenost s touto položkou vzhledem k jejímu klíčovému postavení a stupni důležitosti.

5. Komunikace se zaměstnanci firmy



Obrázek 21- Komunikace se zaměstnanci firmy (spokojenost)

Zdroj: Vlastní



Obrázek 22- Komunikace se zaměstnanci (důležitost)

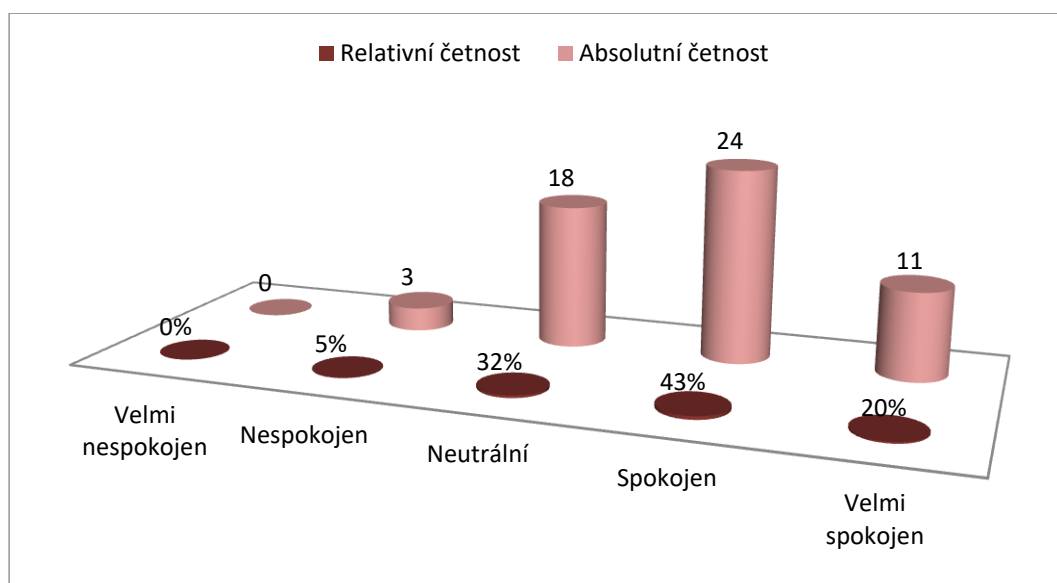
Zdroj: Vlastní

Výsledky ukázaly, že komunikace se zaměstnanci je pro zákazníky také velmi důležitá. Pro 31 zákazníků je velmi důležitá, pro 15 důležitá a 10 zákazníků má na komunikaci se zaměstnanci neutrální názor.

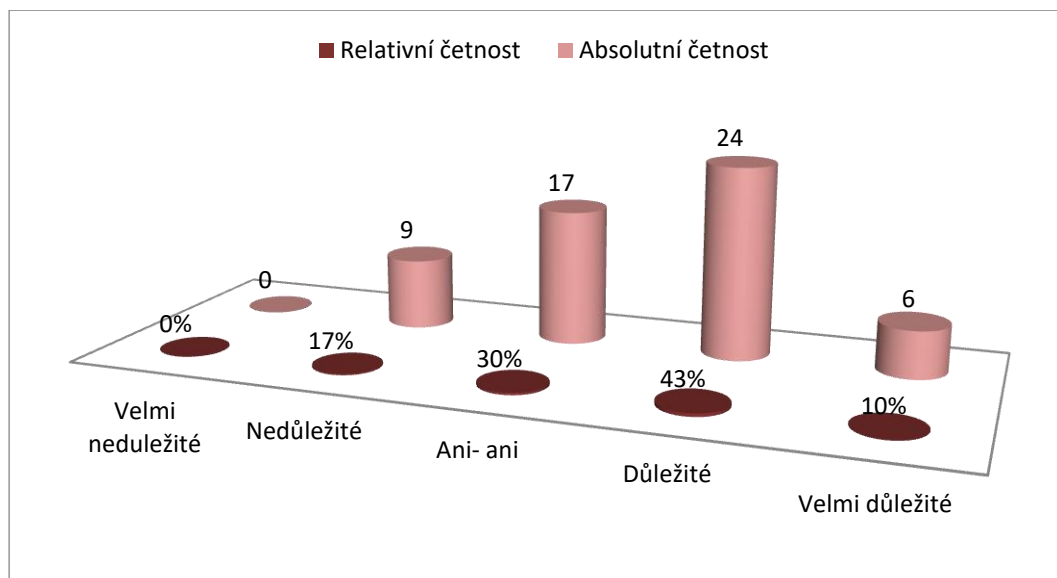
Překvapivě i spokojenost zákazníků je na vysoké úrovni. Pouze 8 % čili 5 zákazníků má neurální názor, zbytek čili 92 % respondentů je spokojeno nebo velmi spokojeno s komunikací se zaměstnanci ve firmě DEPRAG CZ a.s.

Z výzkumu vyplývá, že komunikace v podniku DEPRAG CZ a.s. je na velmi dobré úrovni, tudíž by zaměstnanci i nadále měli pokračovat ve svém kladném přístupu k zákazníkům.

6. Informovanost o produktech



Obrázek 23- Informovanost o produktech (spokojenost)
Zdroj: Vlastní



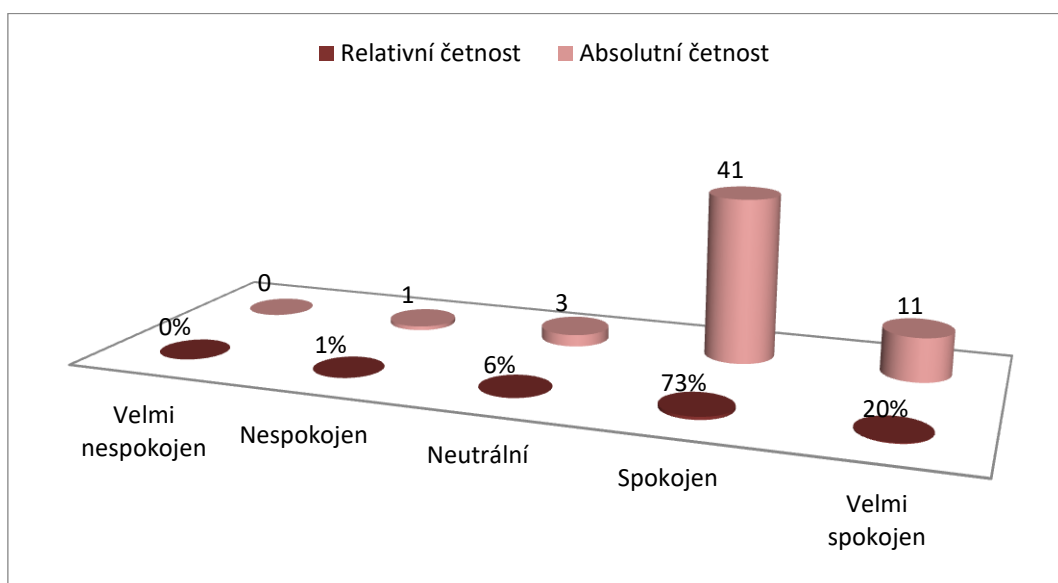
Obrázek 24- Informovanost o produktech (důležitost)
Zdroj: Vlastní

Informovanost o produktech se zákazníkům nezdá příliš důležitá. Pouze 10 % z nich si myslí, že informovanost je velmi důležitá, pro 24 zákazníků je informovanost důležitá a zbytek respondentů se rozdělilo mezi neutrální postoj a nedůležitou položku.

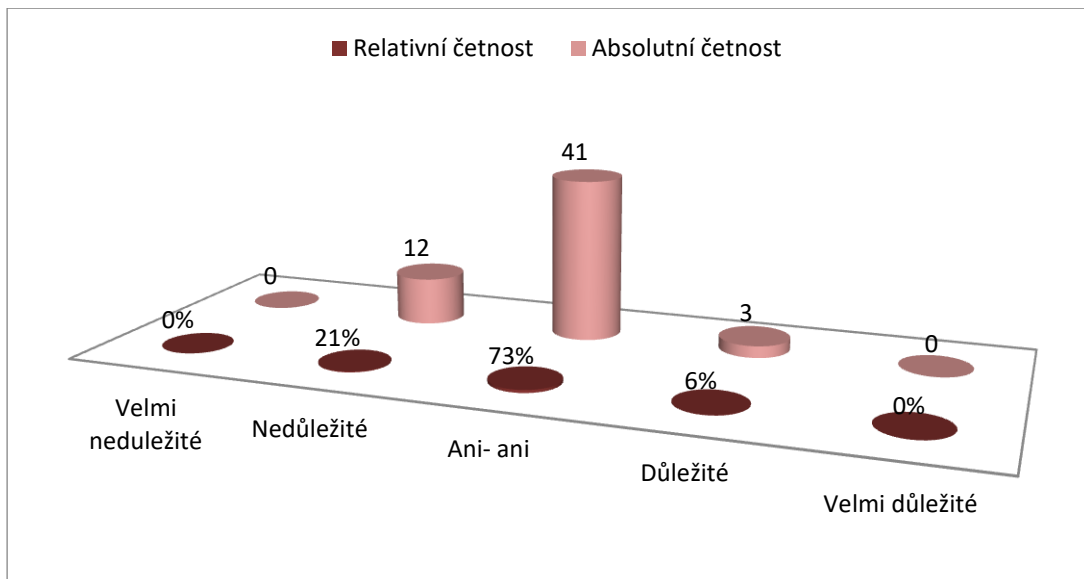
Spokojenost zákazníků dosáhla 43 %, 20 % bylo velmi spokojeno, 32 % zákazníků má ohledně spokojenosti na tuto položku neutrální postoj a 5% tedy 3 zákazníci jsou nespokojeni.

V B2B prostředí zákazníci, které představují firmy, moc dobře vědí, jaké produkty potřebují a jaké daná firma vyrábí, tudíž zde není větší potřeba informovanosti či reklamy nových produktů. Na druhou stranu jak lze vidět z výzkumu pro 53 % zákazníků je tato položka velmi důležitá či důležitá a proto by firma mohla zavést určité kroky pro větší informovanost o jejich produktech.

7. Kvalita a srozumitelnost dostupných dokumentací



Obrázek 25- Kvalita a srozumitelnost dostupných dokumentací (spokojenost)
Zdroj: Vlastní



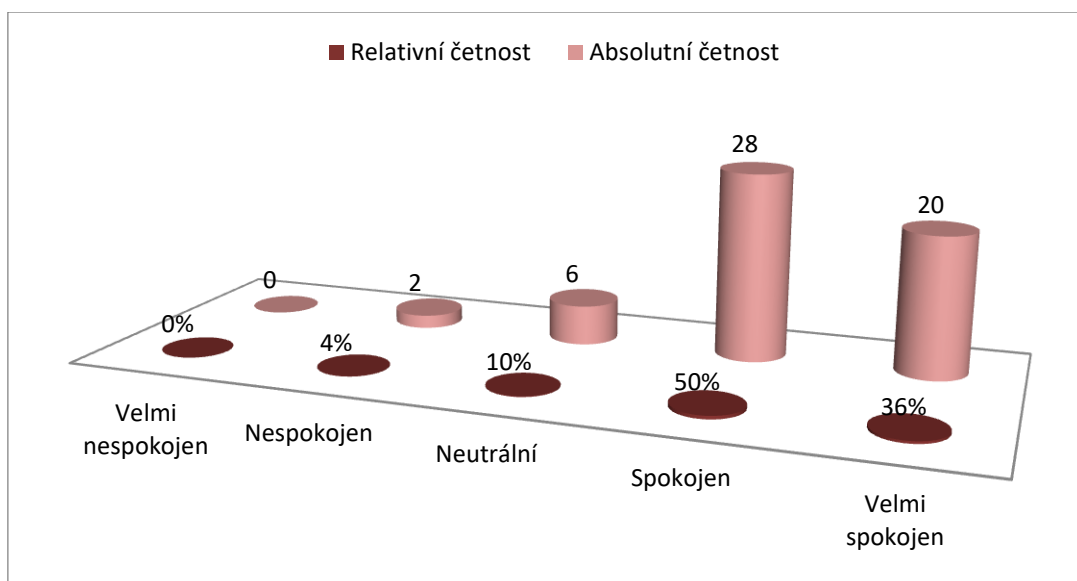
Obrázek 26- Kvalita a srozumitelnost dostupných dokumentací (důležitost)
Zdroj: Vlastní

Z hlediska důležitosti lze vidět, že kvalita a srozumitelnost dokumentací v B2B prostředí z pohledu zákazníků není důležitá. Pouze pro 3 zákazníky je tato položka důležitá, až 41 zákazníků má k důležitosti neutrální postoj a pro 12 zákazníků je nedůležitá.

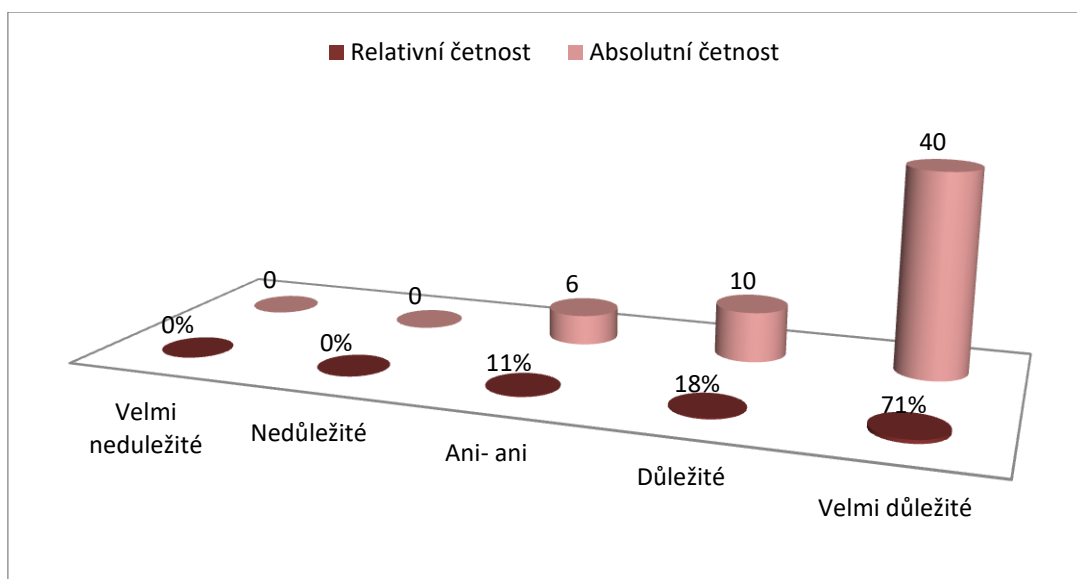
Pokud jde o spokojenost, 73 % zákazníků je spokojeno a pouze jeden zákazník je nespokojen. 3 zákazníci mají neutrální postoj a dokonce 20 % zákazníků je velmi spokojeno.

Jak můžeme vidět firma DEPRAG CZ a.s. má zcela dostačující dokumentace jako jsou například katalogy či katalogové listy. V tomto oboru není třeba přehnané množství těchto dokumentací. Proto by společnost v tomto ohledu nemusela nic měnit.

8. Ochota zaměstnanců ve firmě



Obrázek 27- Ochota zaměstnanců (spokojenost)
Zdroj: Vlastní



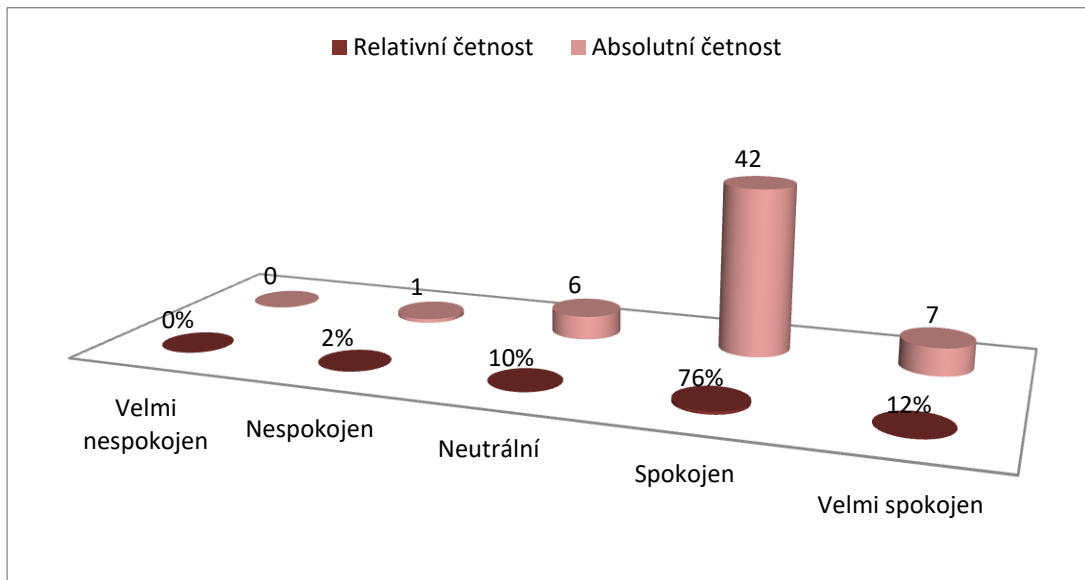
Obrázek 28- Ochota zaměstnanců (důležitost)
Zdroj: Vlastní

Ochota zaměstnanců ve firmě se jeví ze 71 % jako velmi důležitá položka pro zákazníky. Pro zbytek respondentů je tato položka buď důležitá či neutrální. Ani pro jednoho zákazníka tento prvek není nedůležitý či velmi nedůležitý.

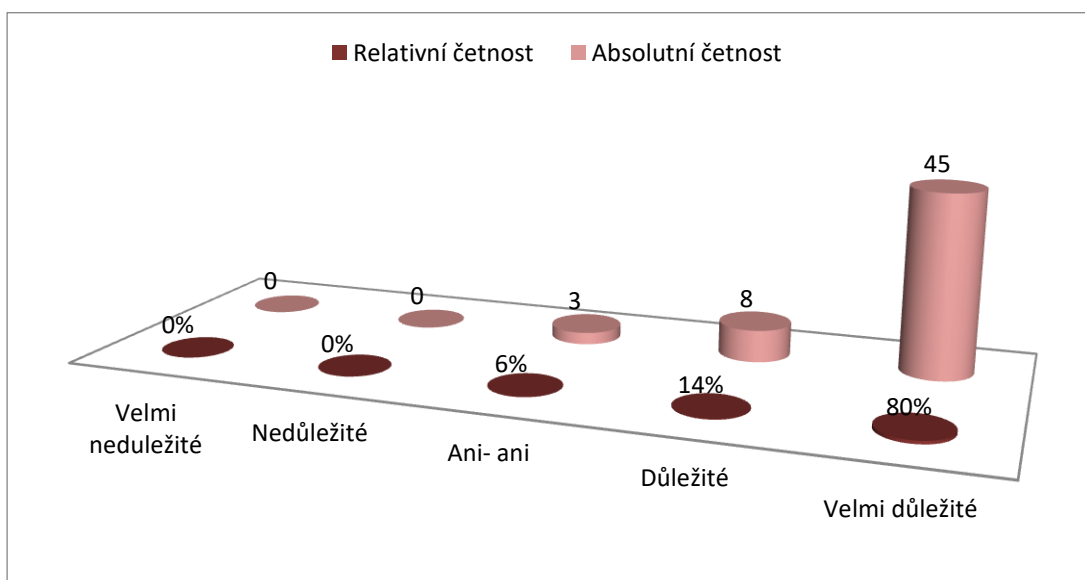
S ochotou zaměstnanců je 20 zákazníků velmi spokojeno, 28 spokojeno a pouze 2 zákazníci jsou nespokojeni. Celková spokojenost je tedy kladně hodnocená.

Dle výzkumu je vidět, že zákazníci velmi ocení ochotu zaměstnanců ve firmě. Proto by zaměstnanci společnosti DEPRAG CZ a.s. měli být co nejvíce ochotni a měli by naslouchat svým zákazníkům.

9. Odborný přístup zaměstnanců



Obrázek 29- Odborný přístup (spokojenost)
Zdroj: Vlastní



Obrázek 30- Odborný přístup zaměstnanců (důležitost)
Zdroj: Vlastní

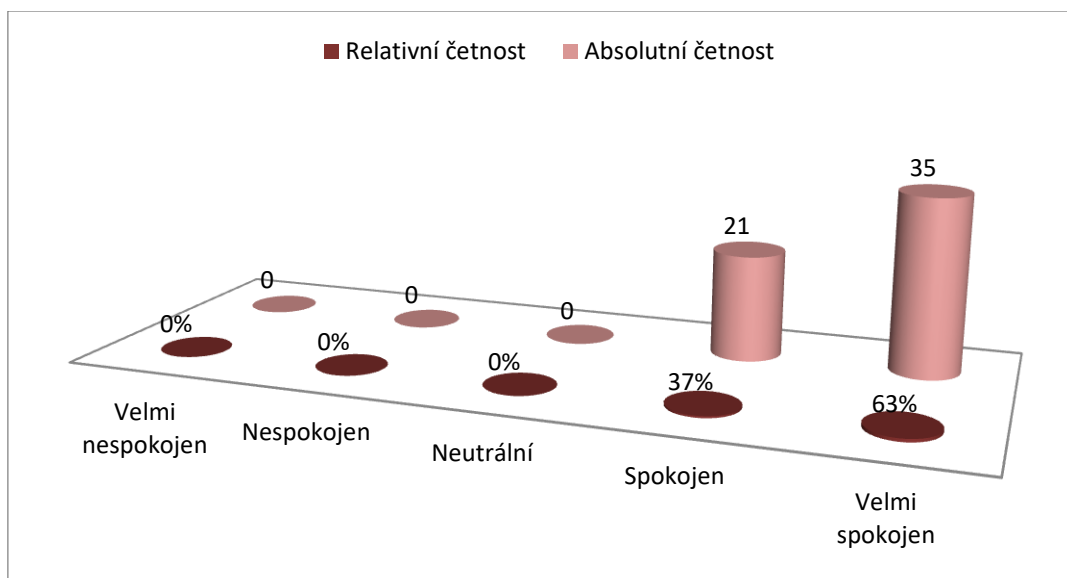
Odborný přístup zaměstnanců je potřeba v každém podniku. Zaměstnanci by měli znát produkty svého podniku a umět poradit svým zákazníkům. I v případě společnosti

DEPRAG CZ a.s. je odbornost zaměstnanců pro zákazníky z 80 % velmi důležitá a z 14 % důležitá. Pouze 3 zákazníci mají neutrální názor.

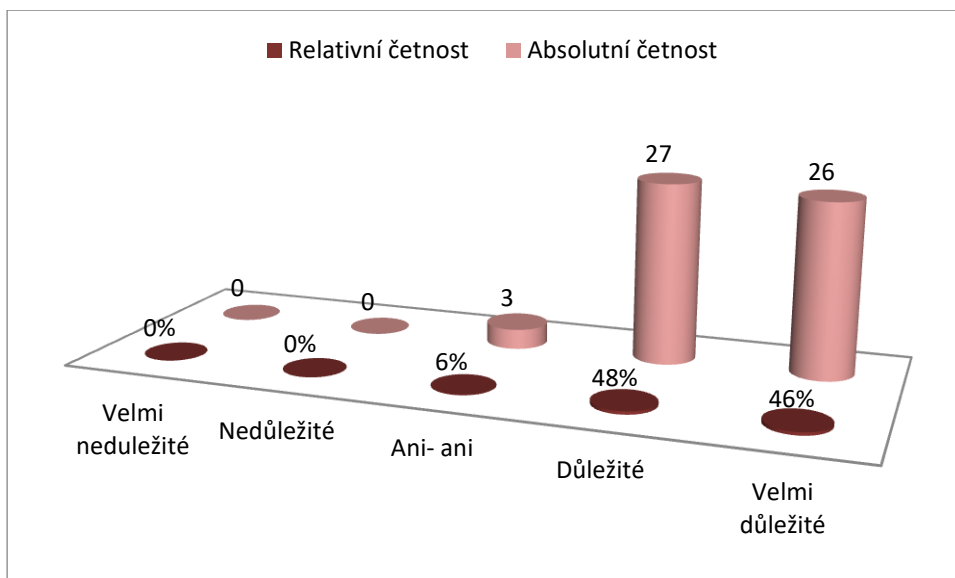
Spokojenost zákazníků je v tomto ohledu také na velmi dobré úrovni. 76 % zákazníků je s odborností zaměstnanců spokojeno a 12 % dokonce velmi spokojeno. 10 % respondentů má neutrální názor a pouze jeden zákazník je nespokojen.

Vzhledem k tomu, že spokojenost ku vysoké důležitosti dopadla nadprůměrně, by si zaměstnanci tento postoj k zákazníkům měli minimálně udržet. Společnost by ale mohla odbornost svých zaměstnanců vylepšit například pravidelnými školeními pro své zaměstnance s managementem.

10. Nabídka produktů po technické stránce



Obrázek 31- Nabídka produktů po technické stránce (spokojenost)
Zdroj: Vlastní



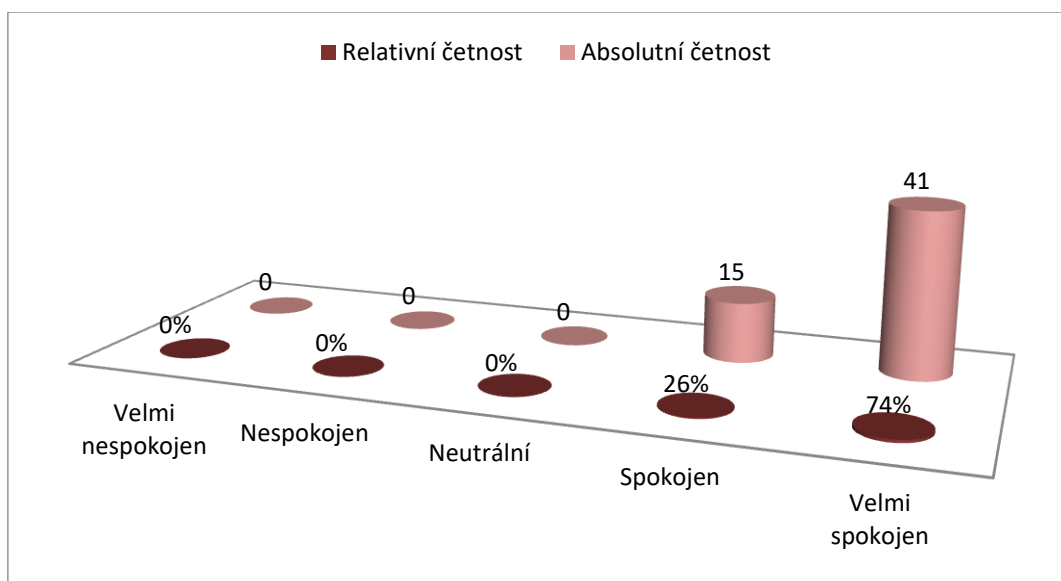
Obrázek 32- Nabídka produktů po technické stránce (důležitost)
Zdroj: Vlastní

Nabídka produktů po technické stránce by v tomto oboru dle očekávání měla být velmi důležitá. Výzkum toto očekávání potvrdil a pro 46 % zákazníků je technická stránka produktů velmi důležitá, pro 48 % důležitá a pouze 3 respondenti jsou neutrální.

Výzkum prokázal, že společnost DEPRAG CZ a.s. má velmi kvalitní produkty a to i po technické stránce, která je velmi důležitá. 63 % respondentů je velmi spokojeno a 37 % spokojeno. Další negativní úroveň spokojenosti nezaškrtl ani jeden zákazník.

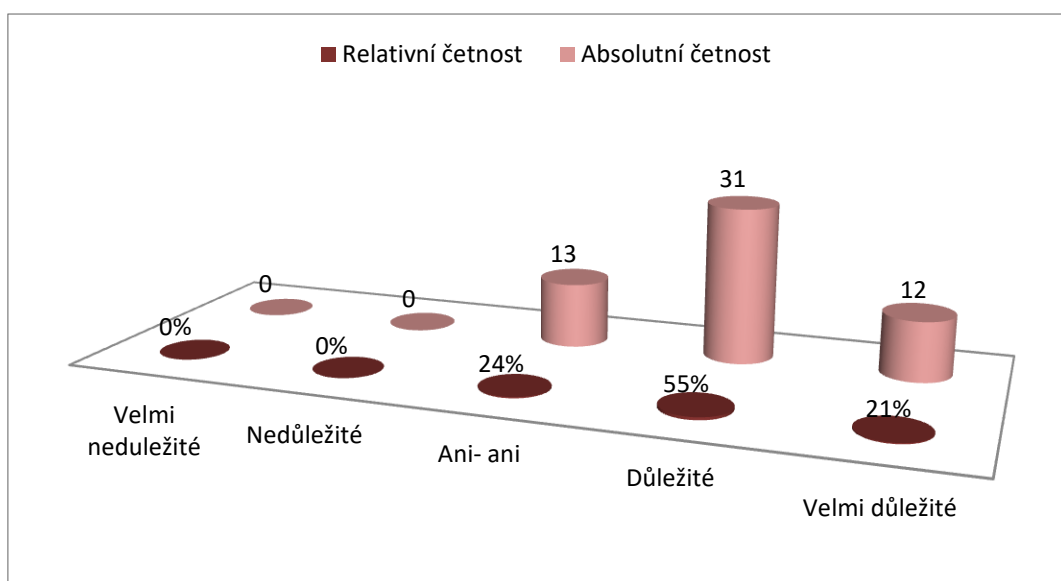
Vysoká důležitost spolu s vysokou spokojeností je ideální pro podnik DEPRAG CZ a.s. Společnost by se měla snažit udržet tuto vysokou úroveň nabídky produktů po technické stránce a využívat nejnovějších technologií k jejich výrobě.

11. Rozsah produktů firmy



Obrázek 33- Rozsah produktů firmy (spokojenost)

Zdroj: Vlastní



Obrázek 34- Rozsah produktů firmy (důležitost)

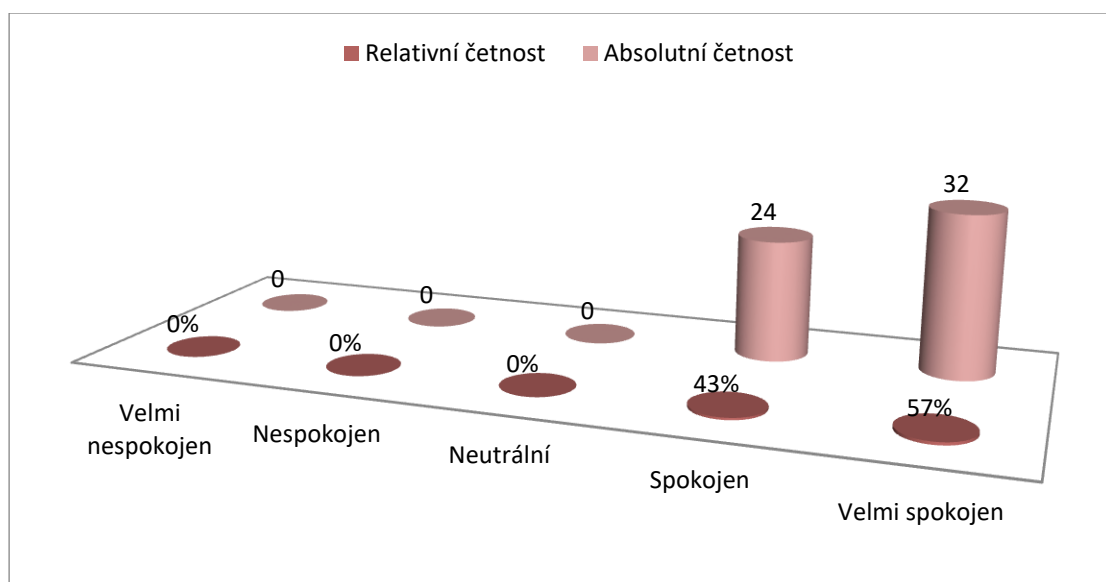
Zdroj: Vlastní

Rozsah produktů firmy by neměl být v B2B prostředí tím nejdůležitějším, ale ani nejméně důležitým faktorem. To vyplývá i z výzkumu kde pro zákazníky společnosti je toto kritérium z 55 % důležité, pouze z 21 % velmi důležité a z 24 % mají zákazníci neutrální postoj.

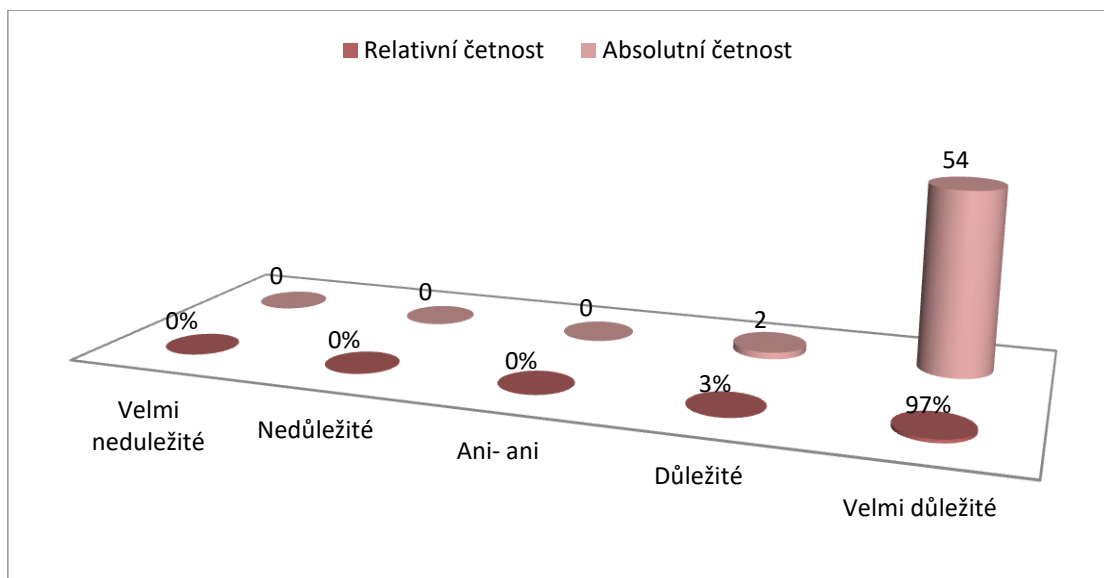
Zákazníci společnosti DEPRAG CZ a.s. jsou s touto položkou velmi spokojeni. 41 zákazníků je velmi spokojeno a 15 spokojeno. Pro zbytek úrovní spokojenosti nehlasoval ani jeden respondent.

Z hlediska střední důležitosti a na druhou stranu vysoké spokojenosti z výzkumu vyplývá, že pro zákazníky firmy DEPRAG CZ a.s. je rozsah produktů dostačující. Na druhou stranu vzhledem k tomu, že oproti službám jsou zde výrobky hlavním faktorem zisku, společnost by mohla své produkty rozšířit a doplnit své portfolio o produkty, které jsou zmíněny v první části výzkumu u otázky: Jaké produkty Vám v portfoliu firmy DEPRAG CZ a.s. chybí?

12. Kvalita výrobků



Obrázek 35- Kvalita výrobků (spokojenost)
Zdroj: Vlastní



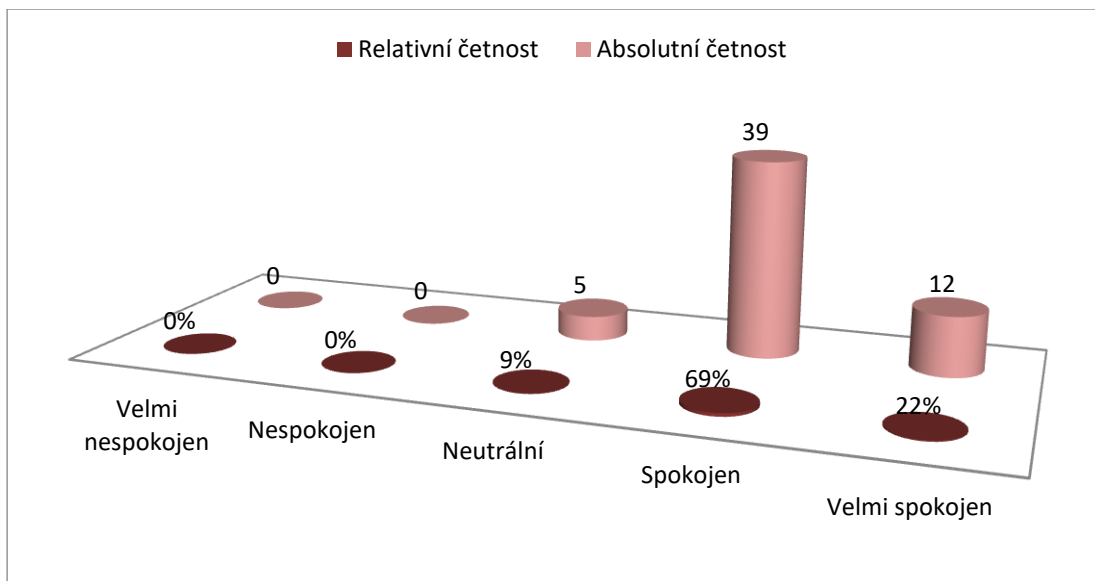
Obrázek 36- Kvalita výrobků (důležitost)
Zdroj: Vlastní

Z grafu lze vidět, že kvalita výrobků je velmi důležitým a jedním z nejdůležitějších faktorů vůbec. Pro 97 % zákazníků, je to velmi důležitá položka a pro 3 % důležitá. Zbytek úrovní důležitosti zůstaly neobsazené.

Spokojenost s kvalitou výrobků je také na velmi vysoké úrovni. 32 zákazníků je velmi spokojeno a 24 zákazníků je spokojeno. Tento výsledek by společnost měla považovat za velký úspěch, jelikož lepšího výsledku lze jen těžko dosáhnout.

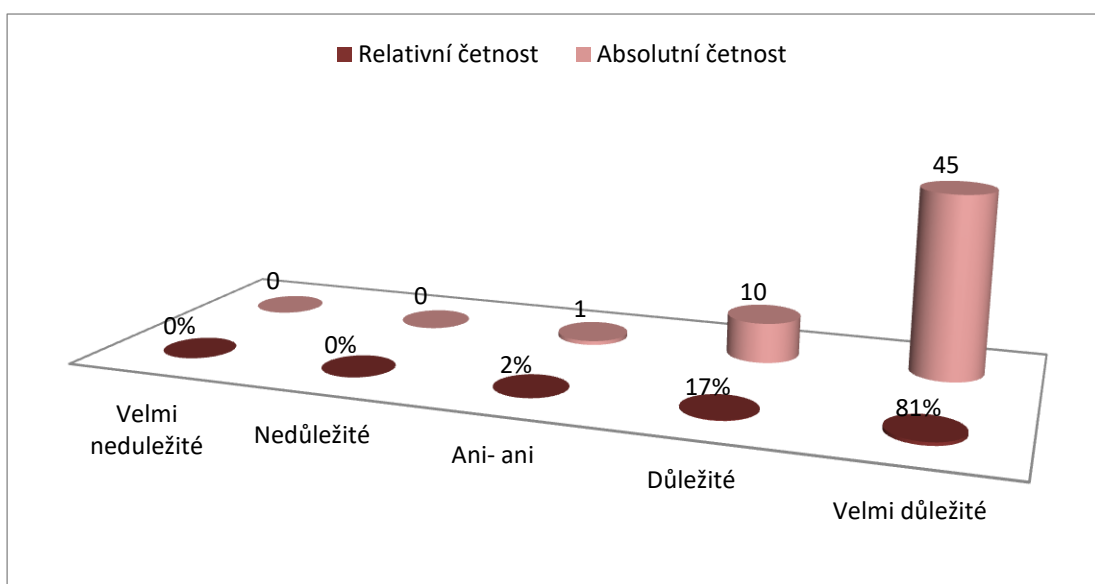
Vzhledem k velmi dobrým výsledkům, by firma DEPRAG CZ a.s. měla zachovat stále stejnou úroveň kvality svých produktů a stále tak využívat nových technologií k jejich vývoji.

13. Cena výrobků



Obrázek 37- Cena výrobků (spokojenost)

Zdroj: Vlastní



Obrázek 38- Cena výrobků (důležitost)

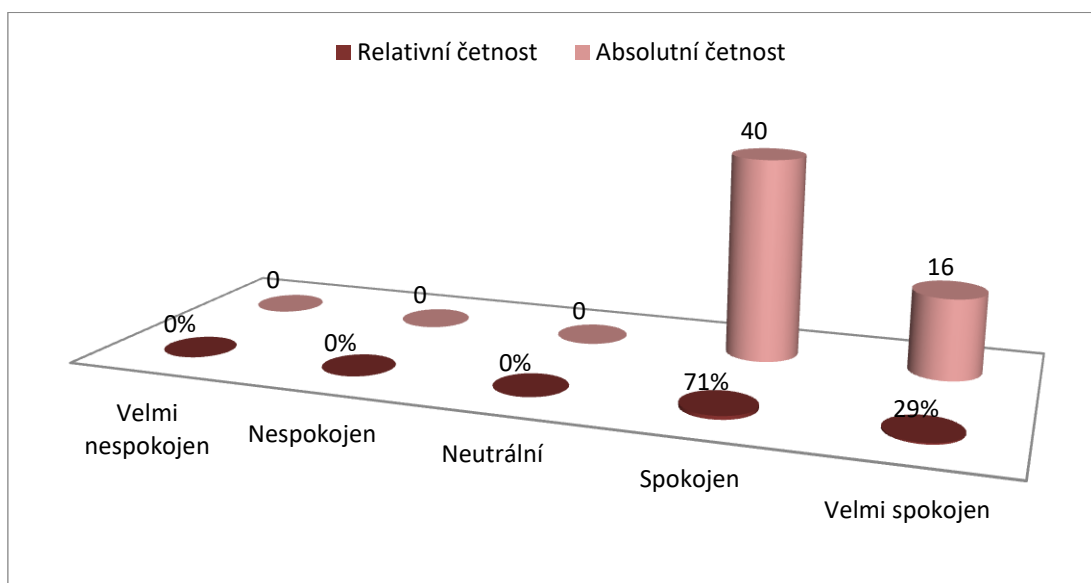
Zdroj: Vlastní

Z hlediska důležitosti je pro zákazníky cena také velmi důležitou položkou. I když firma samozřejmě poskytuje různé slevy při odběru většího množství. Pro 81 % zákazníků je cena výrobků velmi důležitá, pro 17 % důležitá a pouze 1 zákazník má neutrální názor.

Spokojenost zákazníků z hlediska ceny produktů je také na dobré úrovni, ovšem mohla by být ještě mnohem lepší. Pouze 22 % zákazníků je s cenou velmi spokojeno, 69 % spokojeno a 5 zákazníků s cenou není ani spokojeno ani nespokojeno.

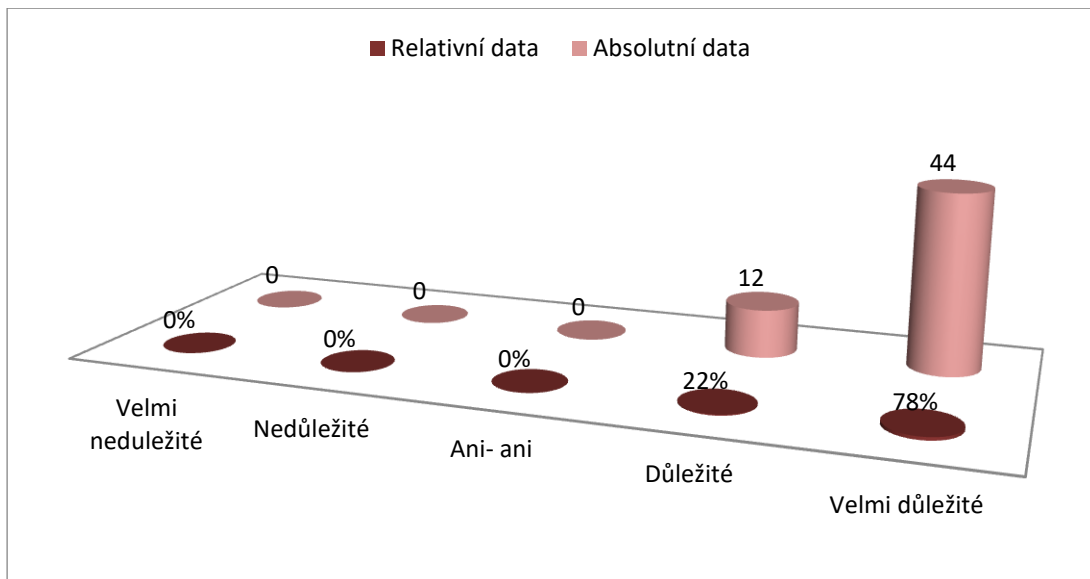
Z výsledků vyplývá, že cena je velmi důležitou položkou pro zákazníky společnosti DEPRAG CZ a.s. a že spokojenost zákazníků by mohla být na vyšší úrovni. Proto by firma mohla více stanovovat cenu dle individuálních zákazníků a jejich množství a odběrů.

14. Poměr kvalita vs. cena výrobků



Obrázek 39- Poměr kvalita vs. cena výrobků (spokojenost)

Zdroj: Vlastní



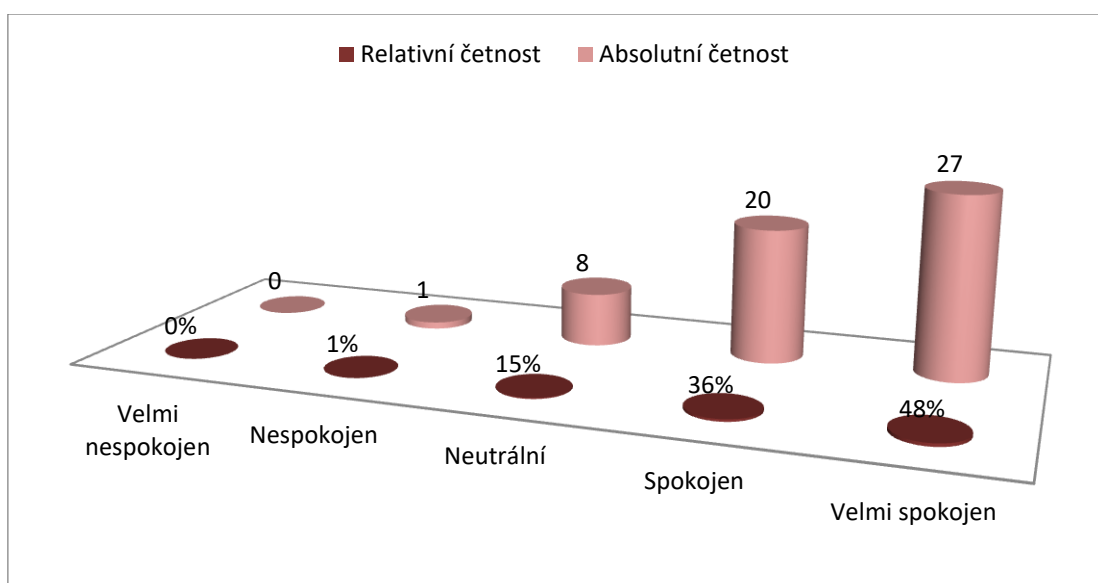
Obrázek 40- Poměr kvalita vs. cena výrobků (důležitost)
Zdroj: Vlastní

Poměr kvalita vs. cena výrobků lze odvodit od ceny a kvality výrobků. Jako celek se tento faktor umístil na vysokém stupni důležitosti. Pro 44 zákazníků je položka velmi důležitá a pro 12 důležitá.

Z hlediska spokojenosti je poměr kvalita vs. cena výrobků pro zákazníky na vysoké úrovni. 29 % zákazníků je velmi spokojeno a 71 % spokojeno. Ostatní stupně jako velmi nespokojen, nespokojen či ani nespokojen ani spokojen nedal žádný zákazník.

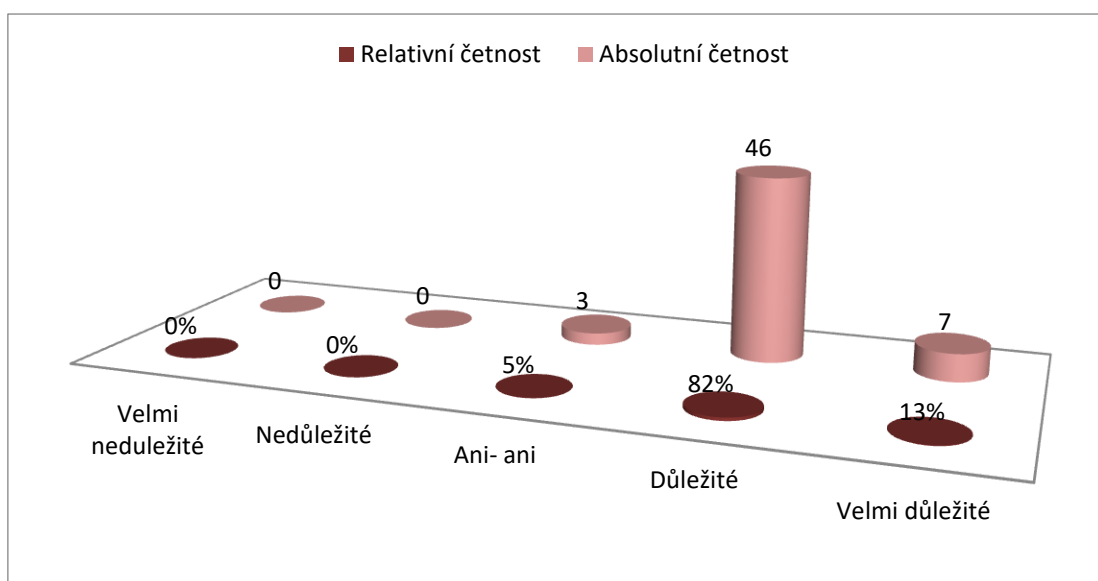
Lze vidět, že firma DEPRAG CZ a.s. má tento poměr velmi dobře uspořádaný. Jediné změny, které by mohly nastat, jsou změny v ceně, které byly popsány již u položky cena výrobků.

15. Rozsah služeb firmy



Obrázek 41- Rozsah služeb firmy (spokojenost)

Zdroj: Vlastní



Obrázek 42- Rozsah služeb firmy (důležitost)

Zdroj: Vlastní

Rozsah služeb firmy DEPRAG CZ a.s. by neměl hrát nejdůležitější roli. Společnost cílí na své produkty a služby jsou jejich vedlejší aktivitou. Mezi služby společnosti patří obrábění, laserové značení, řezání na drátové řetězce, 3D měření, měření otáček, měření a programování CNC soustruhu a samozřejmě servis strojů. Z toho výčtu lze vidět, že společnost poskytuje všechny základní služby, které by měly být dostačující.

Pro zákazníky je rozsah služeb ve společnosti poměrně důležitý z pohledu základních služeb, které by firma měla poskytovat a které tak poskytuje. Pro 82 % respondentů je rozsah služeb důležitý, pro 13 % velmi důležitý a 5 % má neutrální názor.

Z hlediska spokojenosti se rozsah služeb umístil na odpovídající úrovni. 27 zákazníků je velmi spokojeno, 20 spokojeno, 8 ani spokojeno a ni nespokojeno a 1 respondent je dokonce nespokojen.

Dle výzkumu můžeme vidět, že společnost dle poměru důležitosti a spokojenosti nabízí přiměřený rozsah služeb pro své zákazníky.

2.7.2 Diferenční analýza

Diferenční analýza zahrnuje jak faktor spokojenosti, tak i faktor důležitosti. Faktor důležitosti v této metodě nahrazuje zákaznické očekávání.

Tabulka 10- Spokojenost parametrů

Otázky	Velmi nespokojen	Nespokojen	Neutrální	Spokojen	Velmi spokojen	Počet odpovědí	Průměr
	1	2	3	4	5		
1.	0	5	18	27	6	56	3,607
2.	0	1	5	17	33	56	4,464
3.	1	15	12	25	3	56	3,25
4.	0	20	9	17	10	56	3,303
5.	0	0	5	27	24	56	4,339
6.	0	3	18	24	11	56	3,767
7.	0	1	3	41	11	56	4,107
8.	0	2	6	28	20	56	4,178
9.	0	1	6	42	7	56	3,982
10.	0	0	0	21	35	56	4,625
11.	0	0	0	15	41	56	4,732
12.	0	0	0	24	32	56	4,571
13.	0	0	5	39	12	56	4,125

14.	0	0	0	40	16	56	4,285
15.	0	1	8	20	27	56	4,303

Zdroj: Vlastní

Tabulka 11- Důležitost parametrů

Otázky	Velmi nespokojen	Nespokojen	Neutrální	Spokojen	Velmi spokojen	Počet odpovědí	Průměr
	1	2	3	4	5		
1.	0	0	1	14	41	56	4,714
2.	0	0	0	9	47	56	4,839
3.	0	0	0	5	51	56	4,910
4.	0	0	0	17	39	56	4,696
5.	0	0	10	15	31	56	4,375
6.	0	9	17	24	6	56	3,482
7.	0	12	41	3	0	56	2,839
8.	0	0	6	10	40	56	4,607
9.	0	0	3	8	45	56	4,75
10.	0	0	3	27	26	56	4,410
11.	0	0	13	31	12	56	3,982
12.	0	0	0	2	54	56	4,964
13.	0	0	1	10	45	56	4,785
14.	0	0	0	12	44	56	4,785
15.	0	0	3	46	7	56	4,071

Zdroj: Vlastní

Tabulka 12- Diferenční analýza

Otázka	Spokojenost	Důležitost	Rozdíl
1.	3,607	4,714	1,107
2.	4,464	4,839	0,375
3.	3,25	4,910	1,66
4.	3,303	4,696	1,393
5.	4,339	4,375	0,036
6.	3,767	3,482	-0,285
7.	4,107	2,839	-1,268
8.	4,178	4,607	0,429
9.	3,982	4,75	0,768
10.	4,625	4,410	-0,215
11.	4,732	3,982	-0,75
12.	4,571	4,964	0,393
13.	4,125	4,785	0,66
14.	4,285	4,785	0,5
15.	4,303	4,071	-0,232

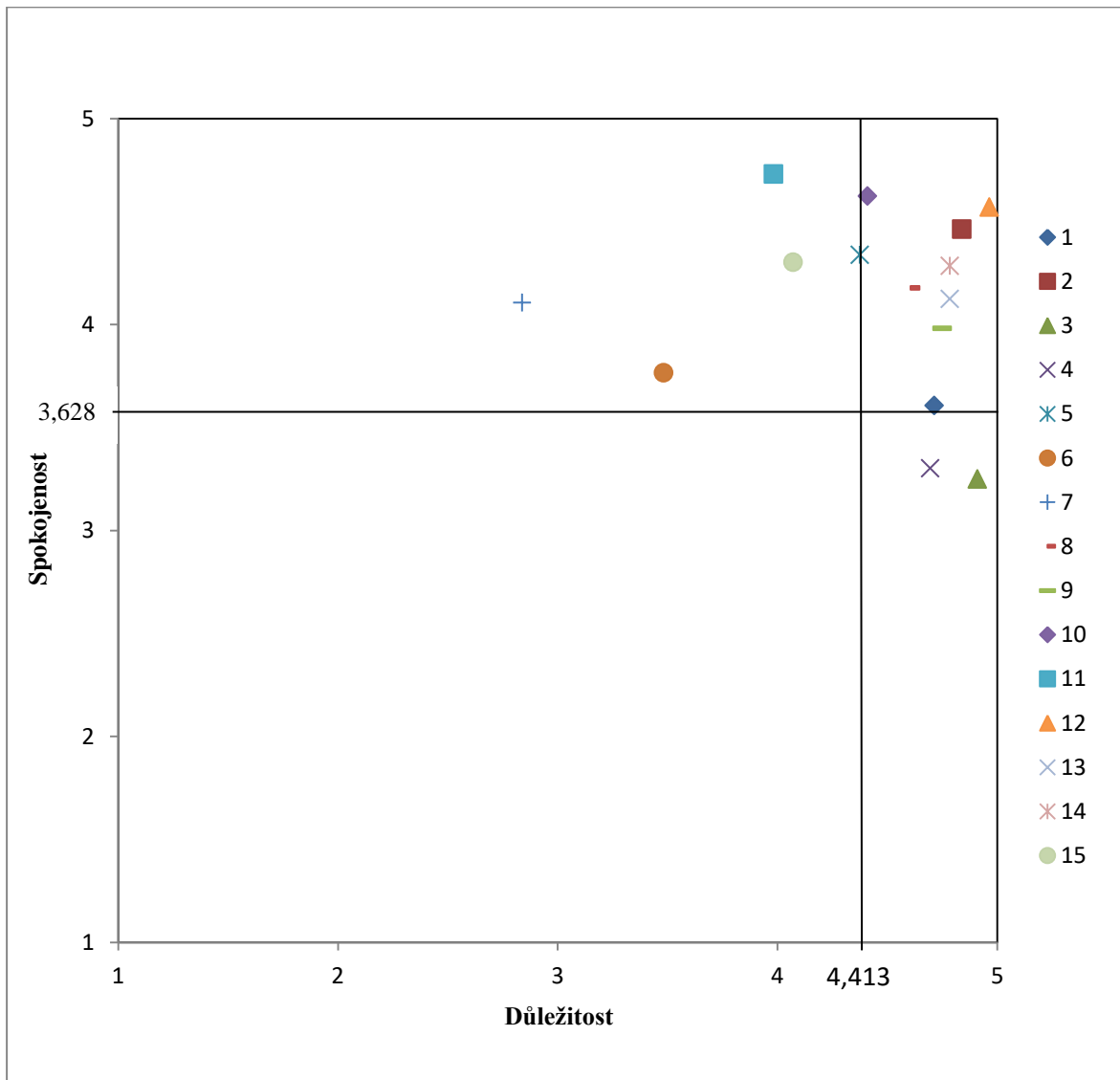
Zdroj: Vlastní

Nejprve byl vypočítán průměr spokojenosti a důležitosti u každé otázky. V další fázi byl průměr spokojenosti odečten od průměru důležitosti. Čím je rozdíl větší, tím je na tom parametr hůře, protože nebylo naplněno právě již zmíněné očekávání zákazníka, a proto by se tyto oblasti měly zlepšit.

Největšího rozdílu dosáhly otázky číslo 3. (rychlost vyřízení reklamací a oprav), 4. (termín dodání objednaných produktů) a 1 (rychlost vyřízení individuálních požadavků).

Parametr rychlost vyřízení reklamací a oprav dopadl ze všech oblastí nejhůře. U této položky je velmi vysoká důležitost a poměrně malá spokojenost, tudíž by zde společnost DEPRAG CZ a.s. měla spokojenost tohoto faktoru rapidně vylepšit. Druhým nejhůře hodnoceným parametrem je termín dodání objednaných produktů s rozdílem 1,393. Tento faktor je pro zákazníky také velmi důležitý, a proto i tímto problémem by se společnost měla zabývat. Posledním problémem, kterému by se podnik dle pohledu indifferenční analýzy měl věnovat je rychlost vyřízení individuálních požadavků.

2.7.3 Kvadrantová mapa (Model spokojenost – důležitost)



Obrázek 43- Kvadrantová mapa (Model spokojenost - důležitost)

Zdroj: Vlastní

Kvadrantová mapa je další model, který využívá spokojenost s důležitostí k vyhodnocení zákaznické spokojenosti. Nejprve se musí určit osa důležitosti a spokojenosti, tak že se zprůměrují všechny průměry spokojenosti (osa spokojenosti) a všechny průměry důležitosti (osa důležitosti). Dále se u každé jednotlivé položky nanáší průměr spokojenosti a důležitosti, díky tomu lze vidět umístění jednotlivých otázek v kvadrantu.

Položky, které vyšly v druhé části kvadrantu důležitosti a zároveň v první části kvadrantu spokojenosti, jsou ty položky, kterými by se společnost měla zabývat. Z grafu lze vidět, že

nejhůře dopadla podotázka 3 (rychlost vyřizení reklamací oprav), 4 (termín dodání objednaných produktů) a 1 (rychlost vyřizení individuálních požadavků). Dále by mohla být zařazena podotázka číslo 6 (informovanost o produktech), která je velmi blízko prvnímu kvadrantu spokojenosti. Všemi těmito otázkami se bude zabývat návrh vlastního řešení na zvýšení zákaznické spokojenosti.

2.8 Návrh opatření vedoucí ke zvýšení zákaznické spokojenosti

Dle výsledků vlastního výzkumu, lze říci, že firma má jak silné, tak i slabé stránky. Z hlediska první části výzkumu se základními otázkami, by se firma DEPRAG CZ a.s. měla více zaměřit na nové zákazníky a snažit se o jejich získání. Vhodné by byly různé cenové akce pro nové zákazníky či využití reklamy, která by kladla důraz na kvalitu produktů. Další změnu, kterou by firma měla realizovat je výroba chybějících produktů, které zákazníkům společnosti chybí. Výroba by se měla zaměřit na 3 nejvíce zmiňované produkty zákazníky, a to pneumatické kladivo s vibračním zatlumením, pneumatické kleště se střížnou silou 10 000 newtonů a více a pistolové vrtačky s výkonem 600 watt s větším počtem otáček.

Hlavní část návrhu vlastního řešení na zvýšení zákaznické spokojenosti se týká druhé a třetí části výzkumu, které obsahují 15 podotázek, které jsou zákazníky ohodnoceny jak dle spokojenosti, tak dle důležitosti. Návrh se bude věnovat pouze těm položkám, jejichž spokojenost je vzhledem k vysoké důležitosti nízká: rychlost vyřizení individuálních požadavků, rychlost vyřizení reklamací a oprav a termín dodání objednaných produktů a informovanost o produktech.

Rychlost vyřizení individuálních požadavků

Vzhledem k nižší spokojenosti zákazníků a vysoké důležitosti této položky by společnost DEPRAG CZ a.s. měla zvýšit rychlost vyřizení individuálních požadavků. Obchodní oddělení by mělo určit jednoho zaměstnance, který bude mít na starosti individuální požadavky a který se zákazníky bude komunikovat. Další možností by mohlo být přijetí nového zaměstnance, který by měl na starosti tyto záležitosti.

Důležité je, aby měl zaměstnanec výborné komunikační schopnosti a aby byl schopen rychlých zpětných vazeb a informoval tak své zákazníky o průběhu jejich požadavků. Pro lepší kontrolovatelnost by bylo vhodné vytvořit tabulku se všemi požadavky, kterou by měl zaměstnanec na konci každého dne zkontrolovat a zrekapitulovat co mu ještě chybí pro splnění všech individualit a vyřadit již splněné úkony. Pro bezchybnost tohoto systému, by si každý určitý den v týdnu měl vedoucí obchodního oddělení tuto tabulku nesplněných aktivit nastudovat a dát tak další úkoly týkající se nevyřízených požadavků na další týden příslušnému zaměstnanci.

Rychlost vyřízení reklamací a oprav

Rychlost vyřízení reklamací a oprav je pro zákazníky také velmi důležitou položkou. Pokud je tato služba důležitá pro zákazníky, musí být důležitá i pro podnik DEPRAG CZ a.s., jejímž cílem je udržení spokojených zákazníků a dosažení vyššího zisku. Rychlost vyřízení reklamací a oprav je pro zákazníky ještě důležitější než rychlost vyřízení individuálních požadavků.

Společnost by měla uvážit otevření přímo zákaznického oddělení, které by mělo na starosti tyto záležitosti a mohlo by převzít i nedostatky v individuálních požadavcích zákazníků či zpracování nabídek. V současnosti se o všechny tyto povinnosti stará obchodní oddělení, pro které jsou tyto úkony velmi časově náročné a zaměstnanci na vyšších postech jsou často v práci až do večera.

Vzhledem k tomu, že podnik by na toto rozšíření musel získat nové prostory, mohl by využít plánovaného rozšíření společnosti v červnu roku 2018. Rozšíření je plánováno pro montáž, sklady, ale i pro nové kanceláře, kde by se mohlo zřídit toto zákaznické oddělení. Konec stavby je naplánován na měsíc listopad roku 2019. Do té doby by podnik měl, alespoň než se situace vyřeší, najmou minimálně jednoho zaměstnance do svého obchodního oddělení, tak jak již bylo navrženo v přechozím bodu rychlost vyřízení individuálních požadavků.

Termín dodání objednaných produktů

Další parametr, který je ve společnosti DEPRAG CZ a.s. třeba vylepšit je termín dodání objednaných produktů, který z hlediska spokojenosti zákazníků dopadl nejhůře ze všech položek.

Hlavním problémem pozdních termínů dodání zboží jsou nedostačující kapacitní možnosti výroby z personálního hlediska. To je způsobeno nízkou nezaměstnaností a nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na trhu práce. Jediným možným řešením pro zrychlení termínů dodání objednaných produktů je buď rozšíření strojového parku, zvýšení počtu kvalifikovaných pracovníků nebo přidání třisměnného provozu. Rozšíření strojového parku by ovšem při nedostatečném počtu zaměstnanců nepřineslo žádné pozitivní změny a vzhledem k nedostatečné pracovní síle firma nemůže nabrat více kvalifikovaných pracovníků.

Jediným možným řešením je zde proto změna dvousměnného pracovního provozu na třisměnný. Společnost DEPRAG CZ a.s. je po finanční stránce velmi dobře zajištěná a má tak na zvýšení přímých nákladů tohoto třisměnného provozu. Otázkou však zůstává, zda by zaměstnanci přijmuli vícesměnný provoz. Mohlo by se totiž stát, že by podnik přišel o další kvalifikované zaměstnance, kteří by mohli přejít k jiným konkurenčním podnikům.

Informovanost o produktech

Poslední návrh vlastního řešení na zvýšení zákaznické spokojenosti se týká informovanosti zákazníků o produktech společnosti DEPRAG CZ a.s. I když většinou zákazníci v B2B prostředí ví, jaké produkty potřebují, a proto pro ně z hlediska důležitosti nepatří tato položka mezi nejdůležitější, spokojenost zákazníků nedopadla nejlépe a právě díky faktoru spokojenosti si i informovanost o produktech zaslouží návrh na zlepšení.

Ohledně nových produktů by zaměstnanci mohli svým zákazníkům posílat informativní e-maily s produkty, které nejsou zařazeny v katalogách či katalogových listech z důvodů jejich zavedení v průběhu roku před otištěním katalogů nových. Toto opatření by mohlo vyřešit nedostatky informovanosti o nových produktech.

Pokud se jedná o informovanost stálých produktů, i když společnost využívá všech základních forem propagace jako již zmíněný katalog produktů, který je také vystaven na internetových stránkách, jsou pro zákazníky tyto formy stále nedostačující. Firma by tedy pro propagaci svých produktů měla více využívat prostředků komunikačního mixu. Například pořádání promo akcí se vzorky produktů, častější účast na veletrzích v ČR, častější publikace v odborných časopisech nebo den otevřených dveří.

Další zábavnou formou by mohly být firemní večírky, kde by nejdříve s názornou ukázkou zaměstnanci informovali své zákazníky o produktech společnosti s následným provedením po areálu, které by připomínalo den otevřených dveří. Večírek by nadále mohl pokračovat rautem s doprovodným programem.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provést analýzu spokojenosti zákazníků společnosti DEPRAG CZ a.s. Na základě tohoto výzkumu bylo možné analyzovat slabé stránky společnosti a doporučit návrh na zlepšení nedostatků v tomto podniku a díky tomu zvýšit spokojenost a loajalitu zákazníků. Sběr dat pro vlastní výzkum spokojenosti zákazníků trval 21 dní a byl prováděn formou dotazování.

Vlastní výzkum byl rozdělen do tří částí. První obsahuje 8 informativních otázek, které byly zařazeny na začátek dotazníku. Z této části výzkumu bylo firmě doporučeno rozšířit své portfolio výrobků o tři zákazníky nejvíce zmiňované produkty a dále se také zaměřit na získání nových zákazníků.

Hlavní druhá a třetí část obsahuje 15 podotázek, které byly hodnoceny jak z hlediska spokojenosti, tak i důležitosti. Nejprve u každé z otázek byly uvedeny jednotlivé výsledky obou skupin. Dále byla provedena diferenční analýza, která byla vyhodnocována jako průměr spokojenosti odečtený od průměru důležitosti, který v této metodě představuje zákaznické očekávání. Jako poslední metodou vyhodnocování vlastního výzkumu byla kvadrantová mapa, do které bylo zachyceno všech 15 podotázek dle důležitosti a spokojenosti. Všechny tyto metody ukázaly, že největšími problémy, které snižují zákaznickou spokojenost v podniku, jsou rychlost vyřízení individuálních požadavků, rychlost vyřízení reklamací a termín dodání objednaných produktů.

Samotným výstupem toho výzkumu jsou vlastní návrhy řešení na zlepšení zákaznické spokojenosti týkající se těchto tří položek. Do návrhu byla zařazena i podotázka informovanosti o produktech zákazníků, vzhledem k její nižší spokojenosti v porovnání s ostatními položkami.

Tato diplomová práce by mohla posloužit společnosti DEPRAG CZ a.s. jako podklad pro realizaci každoročních výzkumů spokojenosti zákazníků, které by měli pomoci ke zvýšení zákaznické spokojenosti v tomto podniku.

Seznam použité literatury

COOK, Sarah. 2011. *Customer care excellence: how to create an effective customer focus*. 6th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5351-0. Dostupné také z: <https://search.proquest.com/docview/287961141/fulltextPDF/4D31F81B2F0748F2PQ/2?accountid=17116>

CROMPTON, John L. a Lisa L. LOVE. 1995. *The Predictive Value of Alternative Approaches to Evaluating Quality of a Festival*. Journal of Travel Research: vol. 34, no. 1, s. 11-24. ISSN 0047-2875.

EREVELLES, Sunil a Clark LEAVITT. 1992. *A Comparison of Current Models of Customer Satisfaction/Dissatisfaction*. Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behaviour: vol. 5, s. 104-114. ISSN 0899-8620.

FORET, Miroslav. 2008. *Marketingová komunikace*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 9-788025-110416.

GRIGOROUDIS, Evangelos a Yannis SISKOS. 2010. *Customer satisfaction evaluation: methods for measuring and implementing service quality*. New York: Springer. ISBN 9781441916396.

HAYES, Bob E. 2008. *Measuring customer satisfaction and loyalty: survey design, use, and statistical analysis methods*. Third edition. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press. ISBN 9780873897433.

HILL, Nigel, Greg ROCHE and Rachell ALLEN. 2007. *Customer satisfaction: the customer experience through the customer's eyes*. London: Cogent. ISBN 9780955416118.

HILL, Nigel a Jim ALEXANDER. 2006. *The handbook of customer satisfaction and loyalty measurement*. 3rd ed. Burlington, VT: Ashgate. ISBN 978-0-56608-744-8.

HILL, Nigel, John BRIERLEY a Rob MACDOUGALL. 2003. *How to measure customer satisfaction*. 2nd ed. Burlington, VT, USA: Gower. ISBN 056608595x.

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

KOTLER, Philip. 2006. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. 12th ed. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0-1314-5757-7.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, et al. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3155-1.

NENADÁL, Jaroslav. 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav. 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-186-7.

OLIVER, Richard L. 2009. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. 2nd ed. New York: McGraw Hill, 1997. 519 s. ISBN 978-0-7656-1770-5.

PŮLPÁNOVÁ, Lenka. 2012. *Hodnota zákazníka v podnikatelských subjektech cestovního ruchu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, Disertační práce na Technické univerzitě v Liberci

SIMOVÁ, Jozefína, et al. 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3155-1.

SPÁČIL, Aleš. 2003. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0514-1.

SUGANDHI, Rajendra Kumar. 2003. *Customer relationship management*. New Delhi: New Age International. ISBN 81-224-1443-5.

ŠAŠEK, Miloslav. 2016. *Řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-141-5.

VYSEKALOVÁ, Jitka. 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4843-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka. 2011. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3528-3.

WOODRUFF, Robert B. a Sarah GARDIAL. 1996. *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Oxford: Blackwell. ISBN 978-155786-553-3.

YUKSEL, Atila a Mike RIMMINGTON. 1998. Customer-Satisfaction Measurement. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*: vol. 39, no. 6, s. 60-70. ISSN 1552-3853.

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník společnosti DEPRAG CZ a.s.....	107
Příloha B – Dotazník (vlastní výzkum spokojenosti zákazníků)	108

Příloha A – Dotazník společnosti DEPRAG CZ a.s.

Hodnocení spokojenosti zákazníka

DEPRAG
DEPRAG CZ a.s., Lázně Bělohrad

Vážení zákazníci,

Vaše spokojenost s našimi výrobky a službami je naším každodenním cílem a její trvalé zvyšování pokládáme za hlavní smysl naší činnosti. Abychom mohli i nadále zvyšovat kvalitu a úroveň našich služeb v souladu s Vašimi představami, dovoluujeme si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku.

Za vyplnění dotazníku Vám předem děkujeme.

Stupeň Vašeho hodnocení vyznačte křížkem v odpovídající kolonce.

Jakých produktů jste odběratelem?



Šroubovací technika

Automatizace

Pneumatické motory

Pneumatické nářadí

spokojen
spíše spokojen
neutrální postoj
spíše nespokojen
nespokojen
nemohu se vyjádřit

Jak hodnotíte kvalitu komunikace s firmou (poradenstvím)?

Jak jste spokojen(a) s termínem dodání objednaných produktů?

Odpovídala hodnota produktu Vaší představě?

Jak hodnotíte technickou úroveň produktů?

Jaká je Vaše spokojenost s obchodně technickými službami?

Jste spokojen(a) s vyřizováním reklamací?

Jak hodnotíte přehlednost webových stránek firmy?

Jste spokojen(a) s informovaností o našich produktech?

Náměty na zlepšení spolupráce v budoucnosti:

.....

.....

.....

Za společnost

Dotazník vyplnil

Datum

Příloha B – Dotazník (vlastní výzkum spokojenosti zákazníků)

Vážení zákazníci,

prosím o vyplnění krátkého dotazníku ohledně spokojenosti zákazníků ve firmě DEPRAG CZ a.s. Jsem studentkou EF TUL a v rámci své diplomové práce provádím výzkum na téma spokojenost zákazníků. Vaše názory a zkušenosti mi velmi pomohou při zpracování dat o této firmě. Předem Vám děkuji za ochotu a čas věnovaný při vyplnění tohoto dotazníku.

1. Jak dlouho spolupracujete s firmou DEPRAG CZ a.s.?

- 1 rok
- 1-5 let
- 5-10 let
- 10 a více let

2. Jaký druh zboží odebíráte?

- Automatizace
- Pneumatické nářadí
- Pneumatické motory
- Šroubovací technika

3. Jak jste celkově spokojeni se spoluprací s firmou DEPRAG CZ a.s.?

- Velmi spokojen
- Spokojen
- Nespokojen
- Velmi nespokojen

4. Doporučili byste firmu DEPRAG CZ a.s. obchodním partnerům?

- Ano
- Ne

5. Jaký způsob komunikace za účelem získání informací preferujete?

- Osobně

- Telefonicky
- Webové stránky
- E-mail

6. Jak často jste odebírali zboží za poslední rok?

- 1x ročně
- Méně než 10x
- Více než 10x

7. V jaké hodnotě jste odebírali zboží za poslední rok?

- Méně než 100 000 Kč
- Rozmezí 100 000 -1 000 000 Kč
- Více než 1 000 000 Kč

8. Jaké produkty Vám v portfoliu firmy DEPRAG CZ a.s. chybí?.....

9. Jak hodnotíte spokojenost se stávající úrovní níže uvedených parametrů spolupráce s firmou DEPRAG CZ a.s.?

	Velmi nespokojen	Nespokojen	Neutrální	Spokojen	Velmi spokojen
Rychlost vyřízení individuálních požadavků					
Rychlost zpracování nabídek					
Rychlost vyřízení reklamací a oprav					
Termín dodání objednaných produktů					
Komunikace se					

zaměstnanci firmy					
Informovanost o produktech					
Kvalita a srozumitelnost dostupných dokumentací					
Ochota zaměstnanců ve firmě					
Odborný přístup zaměstnanců					
Nabídka produktů po technické stránce					
Rozsah produktů firmy					
Kvalita výrobků					
Cena výrobků					
Poměr kvalita vs. cena u výrobků					
Rozsah služeb firmy					

10. Které z níže uvedených parametrů spolupráce s firmou DEPRAG CZ a.s. jsou Vás důležité?

	Velmi nedůležité	Nedůležité	Ani-ani	Důležité	Velmi důležité
Rychlost vyřízení individuálních požadavků					
Rychlost zpracování nabídek					
Rychlost vyřízení reklamací a oprav					
Termín dodání objednaných produktů					
Komunikace se zaměstnanci firmy					
Informovanost o produktech					
Kvalita a srozumitelnost dostupných dokumentací					
Ochota zaměstnanců ve firmě					
Odborný přístup					

zaměstnanců					
Nabídka produktů po technické stránce					
Rozsah produktů firmy					
Kvalita výrobků					
Cena výrobků					
Poměr kvalita vs. cena u výrobků					
Rozsah služeb firmy					

Zdroj: Vlastní zpracování