

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Markéta Macháčková

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM
2011–2013**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Markéta Macháčková

**Spokojenost zákazníků jako významný faktor zpětné vazby
marketingové komunikace**

Praha 2013

Vedoucí diplomové práce:
Mgr. Naděžda Šulcová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

**MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES
2011–2013**

DIPLOMA THESIS

Markéta Macháčková

**Customer satisfaction as an important factor in marketing
communication feedback**

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Mgr. Naděžda Šulcová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Markéta Macháčková

Poděkování

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucí diplomové práce Mgr. Naděždě Šulcové za odborné vedení při zpracování mé diplomové práce, vstřícnost, velmi ochotný přístup a cenné rady poskytnuté při zpracování tohoto materiálu. Dále bych chtěla poděkovat Rektorátu Univerzity Jana Amose Komenského v Praze a celému akademickému sboru za vytvoření velmi kvalitních studijních podmínek. V neposlední řadě bych ráda poděkovala Ing. Zdeňkovi Šroubkovi, Ph.D., který mě svým kurzem zasvětil do problematiky měření zákaznické spokojenosti a tajů statistiky.

Anotace

Diplomová práce *Spokojenost zákazníků jako významný faktor zpětné vazby marketingové komunikace* se skládá ze dvou částí. Teoretická část je orientována na nejnovější poznatky a závěry moderních teorií marketingu a marketingových výzkumů. Teoretická část této práce využívá dostupné odborné literatury.

V praktické části jsou prezentovány použité metodiky měření spokojenosti zákazníků v dané společnosti. Značná pozornost je věnována náhodnému výběru reprezentativního vzorku respondentů, práci nad návrhem dotazníků pro jednotlivé cílové skupiny a konkrétní realizaci dotazníkového průzkumu. Velký důraz v práci je kladen na sběr a zpracování dat, na komentář dosažených výsledků a formulaci závěrů a doporučení pro rok 2013 s cílem zlepšení kvality poskytovaných ICT služeb při konkurenceschopné ceně.

Cílem diplomové práce je analyzovat oblast marketingové komunikace se zákazníkem a její zpětné vazby, kde největší hodnotu má parametr „spokojenost zákazníka“. Dále si diplomová práce klade za cíl precizovat faktory, které spokojenost zákazníků ovlivňují a pokusit se navrhnout taková nápravná opatření, jež by mohly vést ke zlepšení spokojenosti zákazníků.

Klíčové pojmy

Cílové skupiny, diplomové práce, dotazníkové šetření, loajalita zákazníka, marketingová komunikace, marketingové trendy, náhodný výběr, nápravná opatření, průzkum spokojenosti zákazníka, reprezentativní vzorek respondentů, směrodatná odchylka, spokojenost zákazníka.

Annotation

Proposed thesis *Customer satisfaction as an important factor of feedback marketing communication* consists of two parts. The theoretical part is focused on the latest findings and conclusions of the modern marketing theory and marketing research. The theoretical part of this work uses the available literature.

The used methods of measuring customer satisfaction in the real company are presented in the practical part. Considerable attention is paid to the selection of a representative random sample of respondents, the work on the draft questionnaires for the various target groups and the concrete realization of a questionnaire survey. Great emphasis is placed on the work of collecting and processing data, comment on the results obtained and the conclusions and recommendations for the year 2013 in order to improve the quality of ICT services at a competitive price.

The aim of proposed thesis is to analyse the area of marketing communication with the customer and their feedback, where the largest value of the parameter is “customer satisfaction“. Furthermore, the thesis aims to elaborate the factors that affect customer satisfaction and try to suggest such remedial measures that could lead to improved customer satisfaction.

Key words

Target groups, diploma thesis, questionnaires, customer loyalty, marketing communication, marketing trends, random selection, corrective actions, customer satisfaction survey, a representative sample of respondents, standard deviation, customer satisfaction.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	10
1.1 Podpora prodeje jako součást komunikačního mixu	12
1.2 Stanovení cílů a výběr nástrojů podpory prodeje	14
1.3 Trendy marketingových praktik	15
1.4 Moderní trendy v marketingové komunikaci	16
1.4.1 Product placement	17
1.4.2 Guerillová komunikace	18
1.4.3 Mobilní marketing	19
1.4.4 Virální marketing	21
1.4.5 Word-of-Mouth, buzz marketing	21
1.5 Nové trendy v podnikání	23
1.6 Sociální marketing	25
1.7 Budoucnost marketingu	26
2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM – FORMY A DEFINICE	28
2.1 Výzkum nebo průzkum	28
2.2 Proces marketingového výzkumu	29
2.2.1 Definice problému a cíle výzkumu	31
2.2.2 Tvorba výzkumného plánu	31
2.2.3 Shromažďování a analýza informací	35
2.2.4 Prezentace závěrů	35
2.3 Zákazník a jeho hodnota	37
2.4 Spokojenost a loajalita zákazníka	40
2.4.1 Matice spokojenosti a loajality zákazníků	41
2.5 Význam péče o zákazníka	44
PRAKTICKÁ ČÁST	46
3 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	46
3.1 Cíle průzkumu, hypotézy a očekávané výsledky	47

3.2 Profil společnosti ČEZ ICT Services	48
3.3 Vlastní průzkum spokojenosti zákazníků	49
3.4 Tvorba dotazníku	51
3.5 Aktualizace databáze.....	53
3.5.1 Stratifikace databáze	54
3.5.2 Náhodný výběr	55
3.6 Podrobný harmonogram průzkumu	57
3.7 Návratnost dotazníků	59
4 VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI RESPONDENTŮ	62
4.1 Spokojenost komerčních zákazníků.....	63
4.2 Vyhodnocení cílové skupiny Manažeri.....	83
4.2.1 Kritické aplikace	86
4.2.2 Řízení projektů	87
4.3 Vyhodnocení spokojenosti vedoucích ICT	88
4.4 Vyhodnocení spokojenosti uživatelů	91
4.4.1 Uživatelské trendy.....	93
4.5 Spokojenost zaměstnanců ICT	95
5 ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	101
5.1 Presentace výsledků průzkumu a komunikace zákazníkům	102
5.2 Validita definovaných hypotéz	103
ZÁVĚR.....	106
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	109
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	112
SEZNAM PŘÍLOH	114

ÚVOD

Autorka si zvolila téma *Spokojenost zákazníků jako významný faktor zpětné vazby marketingové komunikace*, a to zejména ze dvou zásadních důvodů. Především proto, že v současném konkurenčním prostředí se mnohé společnosti stále častěji ve svých dlouhodobých strategiích opírají o zákaznickou spokojenost. A přímé zapojení výsledků průzkumu spokojenosti zákazníků do řídicího procesu společnosti je právě ten nejlepší způsob, jak tyto dlouhodobé strategie naplňovat.

Většina společností se snaží zvýšit výkon a zisk, ale také především snížit náklady. To všechno může mít dopad na kvalitu poskytovaných služeb a bohužel také nemusí mít příznivý dopad na zákazníky. Právě proto by se neměla podceňovat důležitost zpětné vazby a pravidelná realizace marketingových výzkumů. Vždyť právě spokojení zákazníci jsou základem úspěchu.

Druhým důvodem bylo, že management společnosti, ve které autorka pracuje, plně chápe důležitost tématu spokojenosti zákazníků na všech úrovních řízení, protože posiluje mimo jiné i image společnosti v očích zákazníků, a tím zvyšuje jejich loajalitu. Průzkumy spokojenosti zákazníků se tak staly v této společnosti téměř tradicí a v červnu 2012 se uskutečnil již šestý v řadě. Autorka pracuje ve společnosti ČEZ ICT Services jako marketingový specialista, a tak měla jedinečnou příležitost tento průzkum realizovat a s výsledky dále pracovat.

Předkládaná diplomová práce se skládá ze dvou částí a je členěna do kapitol, které jsou dále členěny do dílčích subkapitol. Teoretická část se věnuje nejnovějším poznatkům a závěrům moderních teorií marketingové komunikace i marketingových trendů. Zaměřuje se na marketingový výzkum z teoretického hlediska. Autorka v této části práce čerpá hlavně z dostupné odborné literatury. V praktické části detailně popisuje použité metodiky měření spokojenosti zákazníků v dané společnosti. Rozebírá komplexní proces průzkumu – od přípravné fáze s důrazem na tvorbu dotazníků, přes samotný sběr, až po analýzu informací a prezentaci výsledků. Neopomíná ani důležitou komunikaci směrem dovnitř společnosti i k zákazníkům. Praktická část je dále zaměřena na následnou definici nápravných opatření i jejich realizaci. Závěr práce je věnován vyhodnocení výsledků a konsolidaci nápravných opatření.

Struktura diplomové práce odpovídá vymezenému cíli. Cílem této práce je realizace a vyhodnocení marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků společnosti ČEZ ICT Services. Zároveň je cílem také navržení změn a doporučení, které vyplývají z výzkumu. Autorka si klade za cíl i potvrzení či vyvrácení validity definovaných hypotéz a jejich verifikaci. Ráda by v závěru porovнала teoretické hledisko a praktické roviny tohoto marketingového výzkumu. Posledním, neméně důležitým, cílem je, aby tato práce nesloužila pouze pro obhajobu u státních zkoušek, ale aby se stala jakýmsi souhrnným dokumentem o realizaci výzkumu spokojenosti zákazníků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Abychom mohli dobře pochopit funkci a význam marketingové komunikace, měli bychom si nejdříve ujasnit, co si lze představit pod samotným pojmem marketing. Mnozí lidé se domnívají, že marketing je pouze věda o prodejních technikách či o reklamě. A není se čemu divit – každým dnem jsme doslova zahlceni televizními reklamami, novinovými inzeráty či různými kampaněmi nebo prezentacemi na internetu. Dnes se za marketing nepovažují pouze nástroje, které jsou používány jen k uskutečnění prodeje – přesvědčit a prodat, ale nesmí se v žádném případě opomíjet naplnění potřeb zákazníků.

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“¹

V současné době se marketing ocitl ve špatném světle, a to zejména jeho uplatňování. Jakýkoliv nový výrobek nebo služba by měly být podloženy marketingovým plánem, který prokazuje návratnost investovaného času i finančních prostředků. Marketingoví specialisté musejí obvykle pro firmy vyhledávat marketingové příležitosti a provádět segmentaci trhu tak, aby bylo podnikání vedeno správným směrem. Poté je prováděn tzv. marketingový mix: produktová, distribuční, cenová a komunikační politika. Jedná se o tzv. 4P – product, place, price, promotion a jednotlivé prvky marketingového mixu musí být vzájemně propojeny v souladu se zvolenou strategií.

„Značná část marketingových oddělení nepřístupuje ale k těmto postupům jako k jednotnému celku. Na jejich uskutečňování se podílejí samotní marketéři, firemní stratégové, finanční specialisté či pracovníci zajišťující celkový provoz a operativní řízení. Nějakým způsobem je nakonec nový produkt na trh uveden. Marketing jako

¹ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 30. ISBN 978-80-247-0513-3.

*takový postupně přichází o svoji původní úlohu. Je redukován z původních 4P na jediné P, na komunikační politiku, zejména na jednu její součást, tj. na podporu prodeje.*²

Moderní marketing vyžaduje více než jen přípravu dobrého produktu, stanovení atraktivní ceny a zpřístupnění produktu cílovým zákazníkům pomocí účinné reklamy. Firmy musí komunikovat se svými současnými i budoucími zákazníky. A jejich sdělení nelze nikdy ponechat náhodě. Stejně jako je komunikace důležitá v partnerských vztazích, je vlastně klíčová i pro udržování jakéhokoliv vztahu, tudíž i pro firmy, které se snaží navázat a udržet si dobrý vztah se zákazníkem.

Pro zajištění kvalitní komunikace firmy najímají reklamní agentury, aby připravily účinnou reklamu, odborníky na podporu prodeje, specialisty na přímý marketing a PR firmy, které budují lepší image dané firmy. Aby vše dohromady fungovalo, je třeba vzájemné perfektní komunikace všech. Všechny tyto snahy musí dohromady tvořit koordinovaný komunikační program a je nutné, aby si firma sama dokonale propracovala svůj vlastní komplexní komunikační systém.

*„Celkový marketingový komunikační mix společnosti – nazývaný také komunikační mix – se skládá ze specifické směsi reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, public relations a nástrojů přímého marketingu, kterou firma používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů.“*³

Kotler rozděluje marketingový mix na šest hlavních způsobů komunikace:

- **„Reklama** – jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace idejí, zboží nebo služeb identifikovatelným subjektem.
- **Podpora prodeje** – rozmanité krátkodobé podněty vybízející k vyzkoušení nebo nákupu určitého výrobku nebo služby.
- **Události (eventy) a zážitky** – činnosti a programy financované společností, jejich účelem je vytvářet každodenní nebo zvláštní interakce spojené se značkou.
- **Public relations a publicita** – různé programy určené k propagaci nebo ochraně image společnosti nebo jejich jednotlivých výrobků.

² KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů: Jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 15. ISBN 80-247-0969-4.

³ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 809. ISBN 978-80-247-1545-2.

- **Direct (přímý) marketing** – používání pošty, telefonu, faxu, e-mailů nebo internetu k přímé komunikaci nebo k vyvolání odezvy či dialogu se specifickými zákazníky a potenciálními zákazníky.“⁴

Jedněmi z hlavních kroků při vývoji účinné komunikace a programu marketingové podpory jsou dle Kotlera následující body. „Marketingový komunikátor musí určit cílové příjemce, stanovit cíle komunikace, vytvořit zprávu, zvolit komunikační kanály, rozdělit celkový rozpočet marketingové podpory, rozhodnout o komunikačním mixu, změřit výsledky komunikace a řídit a koordinovat celý proces marketingové komunikace.“⁵

1.1 Podpora prodeje jako součást komunikačního mixu

Není zákazníka, který by se v dnešní době nesetkal s podporou prodeje. Snad všichni dostáváme do schránek různé letáky s akčními nabídkami. V prodejnách nás obdarují všelijakými kupónovými knížkami, ze kterých se dozvídáme o slevách, jež následně můžeme při nákupu daného výrobku uplatnit. Různé nákupní řetězce vyhláší soutěže, v nichž například x-tý zákazník může odjet z nákupu v luxusním voze. V supermarketech nás už dnes nepřekvapí různé ochutnávky potravin. Setkáváme se i s všemožnými demo dny, ve kterých nás prodejci seznámí s daným výrobkem a přesvědčí, proč právě tato novinka je na trhu ta nejlepší. Všechny tyto podpůrné akce mají za cíl zatraktivnit výrobek, podpořit prodej a přimět zákazníky k jeho koupi.

Dle Kotlera je podpora prodeje krátkodobá pobídka sloužící k podpoře nákupu či prodeje výrobku nebo služeb.⁶ Krátkodobá povaha je tedy charakteristickým rysem této složky marketingové komunikace. V podstatě jde o komunikační akci, která má za cíl na základě krátkodobých výhod přilákat potenciální zákazníky, aby si výrobek či službu vyzkoušeli a poté je nenásilnou formou přesvědčit o výhodách a přednostech. Zároveň apeluje na dosavadní zákazníky, aby zůstali věrni a nakupovali častěji.

⁴ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 574. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁵ KOTLER, P. *Marketing management: Analýza, plánování, kontrola*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. s. 615. ISBN 80-85605-08-2.

⁶ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 630. ISBN 978-80-247-0513-3.

„Zatímco reklama nabízí důvod proč koupit, podpora prodeje nabízí speciální podnět ke koupi. Podpora prodeje zahrnuje nástroje spotřebitelské podpory (vzorky, kupony, nabídky vrácení peněz, snížení ceny, prémie, ceny, odměny za věrnost zákazníka, vyzkoušení zdarma, garance, spotřebitelské soutěže, vázaný prodej, křížová podpora, stojany v místě prodeje a předváděčky); nástroje podpory obchodníků (snížení ceny, přínos na reklamu a vystavení, zboží zdarma) a nástroje podpory zaměřené na firmu a její prodejní sílu (veletrhy a konference, soutěže pro obchodní zástupce a specializovaná reklama).“⁷

„Aktuální výzkumy ukazují, že zákazník plánuje do úrovně značky pouze necelou třetinu svých nákupů. 38 % zboží nakupuje tzv. nespecificky plánovaným způsobem, tj. ví, jaký produkt chce koupit, ale konkrétní značku vybírá až u regálu, a ve 31 % podléhá právě okamžitému impulsu.“⁸

Podpora prodeje může být zaměřena ať už na spotřebitele (koncové zákazníky) nebo na obchodníky, ale také na prodejní síly. V posledních letech podpora prodeje nabývá v marketingovém komunikačním mixu čím dál tím více na důležitosti. *„Na začátku devadesátých let byl poměr mezi reklamou a podporou prodeje 60:40, v současnosti reprezentuje u mnoha společností se spotřebním zbožím podpora prodeje více než 75 % kombinovaného rozpočtu.“⁹*

K rychlému růstu podpory prodeje přispívá hned několik faktorů. *„Podpora prodeje je v současnosti ve větší míře vrcholným managementem akceptována jako efektivní prodejní nástroj, a zároveň více produktových manažerů je kvalifikováno pro využívání nástrojů podpory prodeje, přičemž produktoví manažeři jsou pod větším tlakem, aby zvýšili stávající prodeje. Navíc se zvýšil počet značek a konkurenti využívají podpory častěji.“¹⁰*

⁷ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 624. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁸ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*. 11th edition. New Persey: Pearson Education, 2006. s. 352. ISBN 0131469185. Překlad textu autorka práce.

„Current research shows that the level of customer plans to make only less than a third of their purchases. 38 % of the purchases of goods non-specifically as intended, that knows what he wants to buy a product, but a specific brand selects up to the shelf, and just 31 % is subject to immediate impulse.“

⁹ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 625. ISBN 978-80-247-1359-5.

¹⁰ Tamtéž, s. 625.

Správně zvolená podpora prodeje má potenciál budovat vztahy se zákazníky, ovšem předtím musí každá společnost učinit důležité rozhodnutí. „*Při využívání podpory prodeje musí společnost nejprve stanovit své cíle, zvolit nástroje, připravit plány, provést jejich pre-testy, realizovat je, řídit a vyhodnotit výsledky.*“¹¹

1.2 Stanovení cílů a výběr nástrojů podpory prodeje

Míra akceptace různých technik podpory prodeje ze strany zákazníků je mnohdy ovlivňována kulturními rozdíly. To, co se pro jednu zemi může zdát velmi atraktivní, může mít v jiné přitažlivost jen minimální. „*V Německu jsou velmi populární domácí potřeby, zejména elektrické spotřebiče. Ve Španělsku a Portugalsku jsou oblíbenější plážové ručníky, sluneční brýle a trička, zatímco ve Francii jsou to propisovací tužky, zapalovače a hodinky. V Itálii je důležité spojení se značkou – pokud je na zboží jméno návrháře, populární značka nebo název fotbalového klubu, je pravděpodobné, že se mu dostane dobrého přijetí.*“¹²

Nástroje podpory prodeje se ale všude liší ve svých specifických cílech. „*Vzorek výrobku zdarma stimuluje spotřebitele výrobek vyzkoušet, zatímco bezplatná služba manažerského poradenství má za úkol upevnit dlouhodobý vztah s maloobchodníkem.*“¹³ Cíle podpory prodeje jsou odvozeny od širších propagačních cílů, které vycházejí ze základních marketingových plánů, konkrétně vyvinutých pro jednotlivý výrobek. „*Pro zajištění efektivnosti aplikace tohoto nástroje marketingové komunikace je nezbytné pečlivě definovat cíle, které určí jakým typem podpory prodeje je možno je dosáhnout. Následným úkolem je vytvořit relevantní program podpory prodeje, který bude zajímat spotřebitele či obchodní mezičlánky, dále jej strukturovat a řídit tak, aby byl efektivní. V celém procesu je vhodné a užitečné uplatnit princip SMART, což znamená strategický,*

¹¹ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 625. ISBN 978-80-247-1359-5.

¹² KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 884. ISBN 978-80-247-1545-2.

¹³ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 624. ISBN 978-80-247-1359-5.

*měřitelný, dosažitelný, realistický a načasovaný přístup (specific, measurable, attainable, realistic, timed).*¹⁴

Výběr nástrojů podpory prodeje by měl brát v potaz typ trhu, cíle podpory prodeje, konkurenční podmínky a efektivitu jednotlivých nástrojů podpory. Kotler rozčleňuje cíle podpory prodeje do tří skupin v návaznosti na cílovou skupinu. Jedná se o cíle podpory spotřebitele, cíle podpory obchodníka a cíle podpory prodejce (distributora). Hlavní nástroje podpory spotřebitelů jsou shrnuty příloze B.

*„Překvapivě větší část koláče podpory prodeje je vyhrazena podporám obchodníků (46,9 %) než spotřebitelským akcím (27,9 %).*¹⁵ Výrobci investují peníze do obchodníků, aby přesvědčili maloobchod nebo velkoobchod k odběru značky. Dalším důvodem je, že je chtějí nenásilnou formou přimět k odběru většího množství zboží než obvykle nebo k podpoře jejich značky formou reklamy, vystavení produktu nebo cenovou akcí. Zjednodušeně chtějí tlačit prodej jejich výrobku. Hlavní nástroje podpory obchodníků jsou shrnuty příloze C.

Společnosti vynakládají nemalé prostředky na nástroje podpory obchodníků a prodejních sil. Tyto nástroje jsou využívány k získání nových obchodních smluv, k oslnění a získání zákazníků, k motivaci prodejních sil ke zvýšení úsilí. Hlavní nástroje podpory obchodníků a prodejních sil jsou shrnuty příloze D.

1.3 Trendy marketingových praktik

Úloha marketingu ve firmě se v dnešní rychlé době mění stejně rychle. Marketingoví specialisté tradičně hráli roli prostředníků, měli rozumět potřebám zákazníků a přenášet hlas zákazníka dovnitř firmy. V dnešní době do přímých interakcí se zákazníky může vstupovat každá část firmy nebo oddělení. *„V reakci na toto rychle se měnící prostředí provedly společnosti restrukturalizaci svých podnikatelských a marketingových praktik některým z následujících způsobů:*

¹⁴ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 94. ISBN 978-80-247-3622-8.

¹⁵ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 627. ISBN 978-80-247-1359-5.

- **Reinženýring.** Sestavování týmů pro řízení procesů vytváření hodnoty pro zákazníka a strhávání zdí mezi odděleními.
- **Outsourcing.** Větší ochota nakupovat více zboží a služeb zvenčí – buď od domácích nebo zahraničních dodavatelů.
- **Benchmarking.** Zkoumání „best practise“ společností za účelem zlepšení výkonu.
- **Partnerství se zákazníky.** Těsnější spolupráce se zákazníky pro přidání hodnoty.
- **Slučování.** Akvizice firem nebo jejich slučování ve stejných nebo komplementárních odvětvích pro získání úspor z rozsahu.
- **Globalizování.** Zvýšená snaha myslet globálně a jednat lokálně.
- **Zplošťování.** Snižování počtu úrovní organizace, aby bylo možné dostat se blíže k zákazníkům.
- **Zaměřování.** Určování nejvýnosnějších odvětví a zákazníků a zaměření se na ně.
- **Zrychlování.** Navržení organizace a stanovení procesů pro rychlejší reakce na změny v prostředí.
- **Zplnomocňování.** Podněcování a zplnomocňování zaměstnanců k vytváření více nápadů a přebírání větší iniciativy.¹⁶

1.4 Moderní trendy v marketingové komunikaci

„V průběhu 20. století se postupně formovaly více či méně ucelené koncepce vedoucí k modernímu marketingu a marketingové komunikace jako jednomu z nejdůležitějších nástrojů působení na chování zákazníků a firemního okolí. Současné století přináší v této oblasti zvláště mnoho nového. To, co bylo moderní koncepcí včera, nyní rychle zastarává. Platí to nejen o výrobcích a službách či strategiích konkurentů na trzích, ale i o trzích samých a o chování lidí neméně.“¹⁷

Technologické změny v oblasti telekomunikací nebo výpočetní techniky staví zákazníky do role, již doposud neznali, a to do role rozhodce. Jsou to právě oni, kdo

¹⁶ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 734. ISBN 978-80-247-1359-5.

¹⁷ PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 254. ISBN 978-80-247-3622-8.

rozhodují, kterou informaci přijmou a jakým kanálem. Zákazníci navíc očekávají, že se výrobky a služby přizpůsobí jejich životnímu stylu. Nové technologie proto vedou firmy ke kreativnímu myšlení. Úkolem marketingové komunikace je usnadnit zákazníkům rozhodování hlavně tím, že jim umožní využít zkušenost svou nebo zkušenost někoho, kdo má jejich důvěru.

V souvislosti s rychlým technologickým vývojem dochází k významným změnám v oblasti médií. „*Mediální svět prochází zásadní proměnou, kdy médii současnosti se stal internet. Zatímco rádiu trvalo osmatřicet let, než zasáhlo populaci v rozsahu padesáti miliónů lidí, televize potřebovala k takovému zásahu třináct let, internet čtyři roky, multimediální zařízení iPod tři roky a internetový komunitní server Facebook pouhé dva roky.*“¹⁸ Ruku v ruce s novými technologiemi vznikají též nová komunikační média a komunikace se stává elektronickou, digitální, mobilní nebo virální. Každý zákazník tak může být osloven individuálně a přesně podle jeho přání a potřeb.

1.4.1 Product placement

Pod tímto pojmem se skrývá marketingová technika, která je běžně a hojně využívána, ale přesto průměrnou populací prakticky nevnímána. Jistě jste se již setkali s lidmi, již, ač vzdělaní a s přehledem o okolním světě, vůbec nevěděli, co tento termín znamená. To je v kontextu doby, jež je téměř přeplněná propagací a reklamou a již děti ve školce chápou význam slov billboard a sponzorování, jistým znakem dobrého ukrytí tohoto jevu v mediálních obsazích, které vnímáme.

Autorky Přikrylová a Jahodová ve své knize *Trendy v marketingové komunikaci 21. století* product placement definují jako použití reálného značkového výrobku nebo služby zpravidla přímo v audiovizuálním díle (film, televizní pořady a seriály, počítačové hry), v živém vysílání či představení nebo knihách, které samy o sobě nemají reklamní charakter, a to za jasných, zpravidla smluvně dohodnutých podmínek.

¹⁸ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 255. ISBN 978-80-247-3622-8.

Nejedná se tudíž o skrytou reklamu, ale o určitou analogii ke komerčnímu sdělení či advertorialu, tedy o alternativní způsob umístění reklamy na produkt či značku.¹⁹

Na rozdíl od klasické reklamy jde o velmi nenásilnou formu, kterou sice divák vnímá, ale nepokládá ji za rušivou. V ideálním případě může dokonce u diváka vyvolat touhu předváděný výrobek vlastnit jako hlavní představitel filmu. Důležité je také to, že výrobek musí být vždy zobrazen v pozitivní situaci, jen v tomto případě je pak product placement efektivní a divák se může s výrobkem plně ztotožnit. „V praxi se lze setkat též s tzv. obráceným product placementem (reverser product placement). Zatímco Product placement (PP) odkazuje na integraci skutečného výrobku či značky do fiktivního prostředí filmu, televizního seriálu či počítačové hry, obrácený PP přenáší fiktivní značku, vytvořenou původně do fiktivního prostředí, do reálného světa. Příkladem může být americký řetězec restaurací Bubba Gump Shrimp Co., který byl vytvořen na základě asociace s filmem Forrest Gump. Obrácený PP může být též využit jako metoda buzz marketingu, který má za úkol vytvořit rozruch kolem produktu ještě před jeho uvedením na trh.“²⁰

Jednou z diskutovaných oblastí product placementu je jeho měření účinnosti. Používaným ukazatelem bývá například nárůst prodeje výrobků nebo služeb. Další ožehavou oblastí je určení hranice mezi product placementem a skrytou reklamou. Tato problematika bývá upravována v různých zemích zcela odlišně, od zákazu až po jeho volné uplatňování.

1.4.2 Guerillová komunikace

„Guerillová komunikace (GK) je nekonvenční marketingová kampaň, jejímž účelem je dosáhnout maximálního efektu s minimem zdrojů. Jejím primárním cílem je upoutat pozornost, nikoli vyvolat dojem reklamní kampaně. Firmy ji využívají především tehdy, když nemohou porazit konkurenci v přímém soutěžení, nemají dostatek

¹⁹ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 255. ISBN 978-80-247-3622-8.

²⁰ Tamtéž, s. 257.

*finančních prostředků na klasickou reklamní kampaň, ale naopak chtějí maximalizovat účinek, tj. zisk.*²¹

Možná právě proto přesně vystihuje termín guerilla marketing svůj význam, protože termín guerilla pochází ze španělštiny a znamená drobná záškodnická válka. Guerillový způsob komunikace obvykle nevyužívá tradiční média, a pokud je využívá, tak velmi netradičním způsobem. Zaměřuje se především na nestandardní, outdoorová média, která mohou přilákat pozornost, vzbudit zájem nebo udělat rozruch kolem značky či produktu. V praxi to mohou být například tramvaje, metro, autobusy, autobusové zastávky, lavičky, odpadkové koše, sloupy veřejného osvětlení nebo interiéry restaurací. Jsou zde prostě využívány finančně méně náročné způsoby komunikace. Hlavním cílem je udeřit na nečekaném místě a oslovit tím přesně vytipovanou cílovou skupinu.

*„Guerillová komunikace je často propojena s virálním marketingem, kdy dochází například k přeposlání snímků z guerillové akce mezi spotřebiteli. Virální efekt tak násobí efekt guerillové akce. Svou podstatou naplňuje GK též princip buzz marketingu. Užívanou metodou GK je rovněž ambush marketing, realizovaný v souvislost se sponzoringem, kdy dochází k parazitování na aktivitách konkurence. Nejčastěji se vyskytuje u sportovního sponzoringu, kdy např. vazbu na olympijské hry, mistrovství světa ve fotbale či hokeji zmiňují i firmy, které ve skutečnosti oficiálními sponzory těchto aktivit nejsou.“*²²

Guerillová komunikace může být velmi účinným komunikačním nástrojem, který přitahuje pozornost nejen spotřebitelů, ale i médií.

1.4.3 Mobilní marketing

Mobilní marketing představuje v dnešní době nejvíce se rozvíjející a dynamický marketingový nástroj. Lze jej chápat jako formu marketingu, reklamy nebo aktivit na podporu prodeje, které jsou cílené na spotřebitele a jsou uskutečňovány pomocí mobilního telefonu a mobilní komunikace. Propagační a prodejní aktivity jsou

²¹ PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 258. ISBN 978-80-247-3622-8.

²² Tamtéž, s. 255.

spotřebitelům sdělovány prostřednictvím krátké textové zprávy (SMS či MMS). Podstatou je zde vztah spotřebitelů a jejich mobilních telefonů. Přiznejme si, že mobilní telefon má stále u sebe snad každý z nás, málokdy ho vypínáme a displej telefonu je první a poslední věc, kterou každý den vidíme. Proto mobilní marketing může být poměrně lehce využíván pro zvýšení informovanosti, budování znalosti o produktu nebo k podpoře značky, ke komunikaci o různých slevových či věrnostních akcích. Někdy může motivovat ke koupi například odesláním nějakého kódu i odesláním odpovědi formou SMS do soutěže.

„Výhodou mobilního marketingu je možnost přesného zacílení kampaně, schopnost zprostředkovat přímou interakci mezi zadavatelem a příjemcem, vysoká operativnost v reálném čase, snadná a rychlá aktualizace, vysoký komfort pro uživatele, nízké náklady, možnost širokého využití a v neposlední řadě též jednoduchá měřitelnost.“²³

Díky své interaktivitě můžeme mobilní marketing využít jako efektivní podporu jiných technik marketingové komunikace. Mobilní marketing často doplňuje, ale někdy i nahrazuje, podporu prodeje či přímého marketingu. Lze ho zakomponovat i do věrnostních programů firem nebo prostřednictvím mobilního marketingu se může i uskutečnit nákup daného výrobku nebo provést úhradu přes telefonní účet.

„Speciální podskupinou mobilního marketingu tvoří tzv. proximity marketing, využívající technologie bluetooth (BT) v mobilních přístrojích. Funguje na principu oslovování zařízení pracující s touto technologií. Uživatelé mobilních přístrojů, kteří mají aktivovány BT, jsou oslovováni až do vzdálenosti sta metrů a jsou jim předávána data libovolných formátů – mp3 soubory, Java hry, tapety, vyzváněcí melodie, loga, kupony apod.“²⁴

Mobilní marketing lze využít nejen při představování nových výrobků a jejich uvádění na trh, získávání nových zákazníků, zlepšování vztahů se stávajícími zákazníky, ale v poslední době mobilní marketing nachází své uplatnění i v oblasti zásilkového prodeje.

²³ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 261. ISBN 978-80-247-3622-8.

²⁴ Tamtéž, s. 265.

1.4.4 Virální marketing

„Virální marketing (VM) je takový způsob komunikace, kdy se sdělení s reklamním obsahem jeví příjemci natolik zajímavé, že se samovolně a vlastními prostředky šíří dále. Virální zpráva je exponenciálně šířena mediálním prostorem bez kontroly jejího iniciátora, tudíž ji lze přirovnat k virové epidemii, odkud pramení název této metody. Tímto netradičním způsobem se firmy snaží ovlivnit chování spotřebitelů, zvýšit prodej svých produktů či povědomí o značce.“²⁵

Nejčastější formou, kterou používá virální marketing je elektronická pošta. Oslovování mohou být příjemci, kteří dříve již dali souhlas se zasláním zpráv. Tímto je zajištěna legálnost virálního marketingu. Další oblíbenou možností je zaslání elektronických pohlednic, které uživatelé mohou šířit dál mezi své přátele a známé. V poslední době se též velmi rozšířilo umístování vtipných videí, která propagují určitý produkt nebo značku na známém webovém serveru YouTube.com. Jak již autorka uvedla, virální marketing se též využívá v rámci mobilního marketingu. Základem je vždy kreativita sdělení. Proto tato forma komunikace oslovuje zejména mladší generaci.

„K základním výhodám virálního marketingu patří jeho nízká finanční náročnost díky absenci nákladů pro nákup mediálního prostoru, možnost rychlé realizace i šíření zprávy, zaručená vysoká pozornost příjemců pramenící z důvěry vůči zdroji šíření zprávy a též ochota dále aktivně šířit virální obsah. Počet zhlédnutých a přeposlaných zpráv tak odpovídá skutečnému počtu osob, které byly zprávou zasaženy. Nevýhodou VM je nízká kontrola nad průběhem kampaně. Virální zpráva se šíří dále podle vůle příjemců a iniciátorovi již nedává možnost přímo ovlivnit rozsah jejího šíření a též ohlas, který může být i negativní.“²⁶

1.4.5 Word-of-Mouth, buzz marketing

Termín word-of-mouth lze volně přeložit jako šeptanda nebo slovo z úst, ale ani jeden překlad neodpovídá významu tohoto anglického termínu, který používá zkratku

²⁵ PŘÍKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 265. ISBN 978-80-247-3622-8.

²⁶ Tamtéž, s. 265.

WOM. „*Word-of-mouth (WOM) je forma osobní komunikace zahrnující výměnu informací o produktu mezi cílovými zákazníky a sousedy, přáteli, příbuznými nebo kolegy. Jedná se o jeden z neúčinnějších komunikačních nástrojů a v současné době nejdůvěryhodnější formu komunikace.*“²⁷

Tento typ neformální komunikace má velmi silný účinek, protože osobní doporučení má obvykle větší vliv na rozhodování spotřebitelů než například televizní reklama nebo jiné aktivity na podporu prodeje. „*Slova o dobrých společnostech se šíří rychle a slova o špatných společnostech ještě rychleji. Nepotřebujete oslovit dva miliony lidí, abyste je informovali o nějakém novém výrobku – stačí oslovit správné dva tisíce lidí správným způsobem a ti vám pomohou oslovit zbylé dva miliony.*“²⁸

Předávání informací a zkušeností s danými výrobky nebo službami probíhalo mezi lidmi tváří v tvář už od pradávna. Současná WOM komunikace však nabývá nečekaných forem a je ovlivněna rozvojem moderních informačních technologií a internetu. Vznikají rozsáhlé, a nyní velmi oblíbené, sociální sítě, diskusní fóra, chaty, blogy, zákaznické recenze a weby. Prakticky každý z nás se může stát iniciátorem WOM a prostřednictvím internetu tak ovlivnit svým názorem na produkt či službu obrovské množství lidí.

Autorky Příkrylová a Jahodová rozdělují WOM ve své knize *Moderní marketingová komunikace* na dvě základní formy:

- **Spontánní WOM** – neformální, nikým nepodporovaný způsob předávání osobního sdělení z člověka na člověka. Jeho určitou variantou je doporučování značky či produktu spokojenými zákazníky prostřednictvím tzv. social shoppingu. Tato forma WOM se někdy nazývá organický WOM.
- **Umělý WOM** – vytvořený jako výsledek aktivit marketingových útvarů firem a cíleně zaměřený na podporu WOM mezi lidmi.²⁹

„Často využívanou technikou WOM marketingu je **buzz marketing**. Jedná se o marketing zaměřený na vyvolání rozruchu, „bzukotu“ (buzzu), tedy zájmu kolem

²⁷ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 267. ISBN 978-80-247-3622-8.

²⁸ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 587. ISBN 978-80-247-1359-5.

²⁹ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 268. ISBN 978-80-247-3622-8.

určité značky, produktu, firmy, akce apod. Nejedná se však jen o WOM, ale též o vyvolání emocí, které dodávají celému konceptu prvek přitažlivosti. Cílem buzz marketingu je poskytnout podněty ke konverzacím a šíření osobního doporučení mezi lidmi a zároveň vytvořit zajímavé téma pro diskusi v médiích. Součástí buzz marketingu se tak stává i virální marketing.³⁰

Buzz marketing je relativně levný, ale náročný na obsah. Aby nějaké téma vyvolalo potřebný rozruch nejen u spotřebitelů, ale i v médiích, je nutné, aby obsahovalo prvky humoru, tajemna, skandálnosti. Jedině zajímavá témata, neobvyklé až šokující situace a pozoruhodné výkony mohou tvořit dobrý základ buzz kampaně, kdy počáteční chtěné sdělení se bude šířit virálně dál. Velmi často jde také o příběhy, v nichž vystupují mediálně známé osobnosti. Proto Kotler ve své knize *Moderní marketing* popisuje buzz marketing jako podporu názorových lídrů a jejich přesvědčování, aby šířili informace o výrobku či službě mezi ostatními ve své komunitě.³¹

Všeobecně se dá očekávat, že všechny nové způsoby komunikace se díky novým informačním technologiím budou v budoucnu dále vyvíjet. Samozřejmě zřejmě bude i jejich stále těsnější propojování a vzájemné ovlivňování. Proto zajištění účinné marketingové komunikace bude v budoucnu stále obtížnější a náročnější v důsledku všech těchto popsaných jevů. Prioritou marketingové komunikace ale i nadále zůstává snaha o navázání aktivního a pokud možno trvalého vztahu se zákazníkem.

1.5 Nové trendy v podnikání

Účinný marketing musí být doprovázen silným pocitem společenské odpovědnosti. *„Podnikatelský úspěch a neustálé uspokojování zákazníků a dalších zainteresovaných lidí jsou úzce spojeny s přijetím a implementací měřítek podnikatelského a marketingového chování. Nejobdivovanější společnosti světa se řídí*

³⁰ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 270–271. ISBN 978-80-247-3622-8.

³¹ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., a ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 830. ISBN 978-80-247-1545-2.

*kodexem služeb zájmům lidí, nikoliv jen svým vlastním.*³² Obava veřejnosti o serióznost marketingových aktivit vede, dle Kotlera a Armstronga, obvykle k zájmu veřejnosti a legislativním návrhům.³³ Existuje několik zákonů, které ovlivňují marketing. Úkolem je převést zákonná omezení do řeči marketingových strategií a dobře nasměrovat konkurenční vztahy, produkty, ceny a komunikační politiku.

Kotler a Armstrong ve své knize *Marketing* popisují tzv. **prozíravý marketing**, který je soustavou určitých marketingových přístupů a definují ho jako: spotřebitelský marketing, inovativní marketing, hodnotový marketing, marketing s posláním a společensky zodpovědný marketing.³⁴

*„Pokud firma praktikuje **spotřebitelský marketing**, znamená to, že na marketing a na své marketingové aktivity nahlíží z hlediska spotřebitele. Měla by se snažit rozpoznat, vycítit a uspokojit potřeby cílové skupiny spotřebitelů.*³⁵ Pouze pohledem na svět očima zákazníka může firma budovat dlouhodobý a vzájemně prospěšný vztah se zákazníkem.

*„Princip **inovativního marketingu** vyžaduje, aby firma průběžně vyhledávala skutečně nové produkty a rozvíjela marketingové strategie. Firma, která přehlídí nové a lepší způsoby svého fungování, může ztrácet zákazníky ve prospěch konkurence, která už je objevila.*³⁶ *„Inovativní marketing významně transformuje produkt, který potom uspokojuje nové potřeby, může být využit k jiným účelům, v jiných situacích, či oslovit další cílové skupiny zákazníků, na které bychom bez příslušných změn produktu nedosáhli.*³⁷

*„Podle principu **hodnotového marketingu** vkládá společnost své zdroje do investic na přípravu a vytvoření marketingu na základě vytváření dalších dílčích hodnot pro zákazníka. Mnoho marketingových činností, např. jednorázové podpory prodeje, menší změny balení, nadnesená reklama apod. může krátkodobě zvýšit prodeje, ale výrobkům přidávají menší hodnotu, než by znamenalo skutečné vylepšení kvality,*

³² KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 745. ISBN 978-80-247-1359-5.

³³ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 810. ISBN 978-80-247-0513-3.

³⁴ Tamtéž, s. 810.

³⁵ Tamtéž, s. 810.

³⁶ Tamtéž, s. 811.

³⁷ KOTLER, P., TRIAS DE BES, F. *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 89. ISBN 80-247-0921-X.

vlastností výrobků nebo uživatelského komfortu.“³⁸ Právě zvyšování hodnoty pro zákazníka přinese firmám jeho dlouhodobou věrnost.

„**Marketing s posláním** znamená, že by firma měla definovat své záměry v rámci širšího společenského kontextu a neorientovat se pouze na úzkou produktovou terminologii. Jestliže firma definuje své společenské poslání, zaměstnanci pracují s pocitem větší užitečnosti a mají jasnější přehled o jejím směřování.“³⁹ Posledním druhem marketingu, který Kotler s Armstrongem popisují, je **společensky zodpovědný marketing**. „Podle principu společensky zodpovědného marketingu se firma rozhoduje na základě potřeb a zájmů zákazníků, požadavků firmy a dlouhodobých společenských zájmů. Taková firma si je vědoma skutečnosti, že přehlížený zákazník a zanedbávání dlouhodobých zájmů společnosti je ve skutečnosti projevem nezájmu o zákazníka a společnost. Prozíravé a pružné firmy vnímají společenské problémy jako své příležitosti.“⁴⁰

Dnešní společnosti, které se nechovají eticky správně, velice riskují, že budou díky internetu dříve či později odhaleny. Dříve mohl nespokojený zákazník pomluvit obchodníka ústně před několika lidmi, ale dnes se jeho zpráva může dostat díky internetu až k několika tisícům lidí.

1.6 Sociální marketing

Marketingové praktiky a směry nemusí vždy jen sloužit k navýšení prodeje nebo ke zvýšení povědomosti o daném produktu či službě. Někdy může i napomoci k řešení určitého společenského problému nebo kauze. „*Reklama jako prostředek boje za dobrou věc. Tak na ni pohlíží sociální neboli nekomerční marketing, který vychází z předpokladu, že pokud reklama umí přimět lidi k nákupu, dokáže také změnit jejich chování, a nejen to nakupní. Myšlenku sociálního marketingu poprvé nadhodil G. D. Wiebe, když se ve svém článku z roku 1952 otevřeně zeptal: ‚Proč neumíte prodávat stejným způsobem bratrství jako mýdlo?‘ Jeho nápad postupně dozrál až do*

³⁸ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 811. ISBN 978-80-247-0513-3.

³⁹ Tamtéž, s. 812.

⁴⁰ Tamtéž, s. 812.

*principu sociálního marketingu, který v roce 1971 rozpracoval Philip Kotler s Geraldem Zaltmanem.*⁴¹

Nyní se stal sociální marketing součástí marketingového světa. Využívá reklamní formáty stejně jako komerční marketing, s tím rozdílem, že poukazuje například na nebezpečí drog, pohlavních chorob nebo alkoholu. Upozorňuje na domácí násilí či sexuální zneužívání. Důležité je si ale dobře stanovit cíl, zanalyzovat problematiku a vytvořit jasnou strategii. *„Po jasném definování cíle a strategie již jen zbývá vymyslet, jakým způsobem, formálním i obsahovým, veřejnost zaujmout. Sociální kampaně se stejně jako komerční snaží působit na emoce, šokovat, překvapit, dojmout nebo rozesmát – ukázat podstatu věci natolik otevřeně, až to lidi zarazí.*“⁴² *„Skutečný úspěch programu sociálního marketingu musí být vyhodnocován podle cíle programu. Ke kritériím může patřit: vysoký výskyt přijetí, vysoká rychlost přijetí, vysoká trvalost přijetí, nízké náklady na jednotku přijetí a žádné větší kontraproduktivní důsledky.*“⁴³

V tomto případě je opravdu velmi důležité uvědomit si, že jen dobrý úmysl mnohdy nestačí, protože ten většinou nemá sílu lidi přesvědčit a donutit je k akci. Pokud ale má sociální marketing jasně stanovený cíl a strategii, mohou se dobré úmysly dopravit k těm správným lidem a vyvolat u nich změnu postojů a chování v zájmu dobré věci.

1.7 Budoucnost marketingu

Mnoho společností si dnes uvědomuje, že dřívější marketing byl vysoce rozhazovačný, a proto začaly od marketingu vyžadovat větší zodpovědnost. *„Na cestě vpřed k dosažení marketingové dokonalosti existují určité imperativy. Marketing musí být holistický a musí se méně spoléhat na jednotlivá oddělení. Marketéři si musí vydobýt ve společnosti větší vliv, mají-li se stát hlavními architekty firemní strategie. Má-li společnost prosperovat v nadměrné konkurenční ekonomice, musí marketéři neustále*

⁴¹ *K čemu slouží sociální marketing?* [online]. 3. 9. 2012 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/09/k-cemu-slouzi-socialni-marketing/>

⁴² *K čemu slouží sociální marketing?* [online]. 3. 9. 2012 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/09/k-cemu-slouzi-socialni-marketing/>

⁴³ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 752. ISBN 978-80-247-1359-5.

*vytvářet nové nápady. Marketéři se musí pokoušet zjistit, co si zákazníci myslí a musí s nimi zacházet odlišným, ale vhodným způsobem. Je třeba, aby budovali své značky na základě výkonu, ne pouze za pomoci propagace. Musí vyhrávat tím, že vytvoří lepší informační a komunikační systémy.*⁴⁴

Takto se moderní marketing bude dále vyvíjet. Bude řešit nové výzvy a příležitosti. Kotler předpovídá, že v následujících letech uvidíme:

- *„Ústup tradičních marketingových oddělení a nástup holistického marketingu.*
- *Ústup volně utráceního marketingu a nástup ROI marketingu.*
- *Ústup marketingové instituce a nástup marketingové vědy.*
- *Ústup manuálního marketingu a nástup automatizovaného marketingu.*
- *Ústup hromadného marketingu a nástup precizního marketingu.*⁴⁵

V příloze E uvádí autorka hlavní slabiny marketingu dle Kotlera. 10 smrtelných hříchů, které mají své příznaky, ale i řešení. Musíme si přiznat, že dnešní hektická doba je právě pro marketing tolik vzrušující. V neúnavné snaze o lepší a vlivnější marketing se stále objevují nová pravidla a praktiky. *„Úspěšný marketing 21. století přináší mnoho výhod, ale ty se dostaví jen s tvrdou prací, hlubokým porozuměním věci a inspirací. Nikdy více neplatila slova amerického autora 19. století Ralphi Waldo Emersona – Tato doba je stejně jako jiné doby dobrá, pokud víme, co si s ní počít.*⁴⁶

⁴⁴ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 762. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁴⁵ Tamtéž, s. 762.

⁴⁶ Tamtéž, s. 764.

2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM – FORMY A DEFINICE

V marketingu, stejně jako v obchodě, platí, že není důležité, co si myslíte vy, ale co si myslí zákazník a jak již jednou řekl Bill William Gates: Nejméně spokojený zákazník je nejlepším zdrojem poučení. „*V jakémkoli oboru je základem pro dobré rozhodování platná informace a umění ji správně použít. To platí pro obchod finančnictví, produkci, osobní oddělení, stejně jako pro marketing a i pro neobchodní organizace. Jakákoliv informace potřebná nebo nějak přispívající marketingovému rozhodování a metody užívané k získání těchto údajů mohou být považovány za marketingový výzkum.*“⁴⁷ Měření spokojenosti zákazníků není jen základ pro řízení vztahu se zákazníky, ale odhaluje především pozitivní skutečnosti, zároveň i nedostatky, dává impuls pro rozvoj firem a inovace produktů či služeb. Měření zákaznické spokojenosti by mělo být součástí efektivního řízení kvality.

Marketingový výzkum dokonale popsalo hodně odborníků, nicméně nejlépe a nejjednodušeji popisuje marketingový výzkum citát Johna Milтона: „*Krást myšlenky od jedné osoby je plagiátorství, krást myšlenky od mnoha lidí je výzkum.*“⁴⁸

2.1 Výzkum nebo průzkum

Úvodem této kapitoly by se autorka ráda věnovala otázce rozdílu dvou základních pojmů – výzkum a průzkum. V praxi se totiž tyto dva rozdílné pojmy mnohdy ztotožňují. „*Hlavním rozdílem mezi nimi je časový horizont, kdy průzkum je kratší a nezachází do takové hloubky jako výzkum. Průzkum je součástí marketingového výzkumu.*“⁴⁹

Dle Philipa Kotlera je marketingový výzkum „*systematické určování, sběr, analýza, vyhodnocování informací a závěrů odpovídajících určité marketingové situaci,*

⁴⁷ HAUGE, P. *Průzkum trhu: příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 234. ISBN 80-7226-917-8.

⁴⁸ Tamtéž, s. 47.

⁴⁹ KOZEL, R. A KOL. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 48. ISBN 80-247-0966-X.

před kterou společnost stojí.“⁵⁰ Foret uvádí, že „marketingový výzkum popisuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.“⁵¹ Zkrátka se dá říci, že marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr dat, analýzu, které jsou bezprostředně součástí marketingového rozhodování a komunikace výsledků managementu společnosti. Každý marketingový výzkum má ale své zvláštnosti. „Obecně si jej můžeme přiblížit jako proces sestávající z následujících pěti kroků:

1. definování marketingového problému a cílů výzkumu,
2. sestavení plánu výzkumu,
3. shromáždění informací,
4. jejich statistické zpracování a analýza,
5. prezentace výsledků, včetně praktických doporučení.“⁵²

V samotném výzkumu lze rozlišit dvě fáze průběhu, a to fázi přípravy a následně fázi realizace. Tato druhá fáze obsahuje zpracování a analýzu zjištěných údajů. V přípravě marketingového výzkumu by neměla chybět ani úvodní orientační analýza situace, kde je nutné se blíže seznámit s podstatou problému. Na základě problému jsou následně stanoveny cíle výzkumu. Ty jsou vyjadřovány především otázkami v dotazníku, které by měly podrobně vyjadřovat, co má samotný výzkum zjistit. Zde je možné čerpat například ze závěrečných zpráv dřívějších výzkumů, z odborných publikací, z rozhovorů s experty, ze sdělovacích prostředků, ze stížností zákazníků nebo ze statistických údajů.

2.2 Proces marketingového výzkumu

Na začátku je nutné se zamyslet, proč vlastně vzniká potřeba marketingového výzkumu. V procesu marketingového výzkumu existuje řada situací, k jejichž vyřešení je zapotřebí velkého množství informací. Je dosti pravděpodobné, že pro uskutečnění

⁵⁰ KOTLER, P. *Marketing management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. s. 107. ISBN 80-85605-08-2.

⁵¹ FORET, M. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. s. 7. ISBN 978-80-265-0038-4.

⁵² Tamtéž, s. 23.

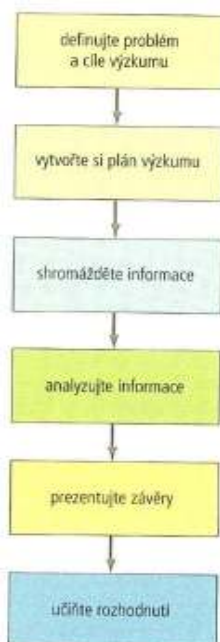
většiny manažerských rozhodnutí je nutné mít unikátní a jedinečné informace a právě marketingový výzkum je jeden z prostředků, jak tyto potřebné informace získat.

Pokud chce společnost v konkurenčním boji obstát, musí stále sledovat všechny změny v ekonomickém systému, jako jsou např. změny v požadavcích zákazníků, nové přístupy konkurenčních firem, způsoby distribuce nebo nové tendence propagace. Smyslem marketingového výzkumu je na základě analýzy získaných informací, vytvořit kvalitní podklady pro rozhodnutí daného manažera. Proto by zde měla zaznít otázka, jakým způsobem je nutné informace třídit, zaznamenávat a prezentovat manažerům, kteří je pro své rozhodování potřebují.

„Mnoho lidí se domnívá, že marketingový výzkum je zdlouhavý, formální proces, který provádějí velké marketingové společnosti. Marketingový výzkum však využívají i malé firmy a neziskové organizace. Téměř každá organizace může najít neformální, levnou alternativu vedle formálních a složitých technik marketingového výzkumu, jaké využívají odborníci ve velkých firmách.“⁵³

Dle Kotlera se efektivní marketingový výzkum sestává ze šesti kroků, jak je ukázáno na obrázku:

Obrázek 1: Proces marketingového výzkumu



Zdroj: KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 141. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁵³ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 406. ISBN 978-80-247-1545-2.

2.2.1 Definice problému a cíle výzkumu

Marketingoví specialisté a manažeři musí úzce spolupracovat na definici problému a musí si jasně stanovit cíle výzkumu. Manažer totiž zná rozhodnutí, pro které informace nezbytně potřebuje, marketingový specialista ovládá marketingový výzkum a ví, jak tyto informace získat. Definice problému a stanovení cílů často bývá vůbec nejtěžší krok celého výzkumu. Manažer může vnímat, že něco není v pořádku, ale nezná konkrétní důvod.

„Po pečlivé definici problému musí manažer a výzkumník stanovit cíle výzkumu. Projekt marketingového výzkumu může mít tři typy cílů. Cílem informativního výzkumu je získat předběžné informace, které pomohou lépe definovat problémy a navrhnout hypotézy. Cílem deskriptivního výzkumu je popsat například tržní potenciál určitého produktu, nebo demografické údaje a postoje zákazníků, kteří produkt kupují. Cílem kauzálního výzkumu je otestovat hypotézy o vztazích příčina/následek.“⁵⁴

2.2.2 Tvorba výzkumného plánu

Druhým stadiem marketingového výzkumu je vytvoření co možná neúčinnějšího plánu na shromáždění potřebných informací. Jedná se o zlomový okamžik, protože touto fází přechází celý proces z přípravné fáze do fáze realizační. Každý manažer musí znát před schválením marketingového plánu jeho cenu, proto v této fázi dochází i k rozhodnutí, zda k vlastnímu výzkumu dojde či nikoli. Proto nemůže být tato fáze v žádném případě podceňována a plán by měl být sestaven zodpovědně a profesionálně.

Cíle výzkumu je třeba převést na konkrétní informační potřeby. *„Výzkumník může sbírat sekundární data, primární data nebo oboje. Sekundární data jsou data shromážděná k jinému účelu a již někde existují. Primární data jsou nově shromážděná data ke specifickému účelu nebo pro specifický výzkumný projekt. Výzkumníci obvykle začínají své šetření některým z bohatých zdrojů sekundárních dat, aby zjistili, zda*

⁵⁴ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 406. ISBN 978-80-247-1545-2.

*problém může být částečně nebo zcela vyřešen bez shromažďování nákladných primárních dat.*⁵⁵

Když potřebná data neexistují nebo jsou zastaralá, neúplná, či nepřesná, je nutné získat data primární. *„Dobrá rozhodnutí potřebují dobré údaje. Tak jako výzkumníci musí pečlivě hodnotit kvalitu získaných sekundárních zdrojů, musí také stejně pečlivě shromažďovat primární údaje, aby odpovědným osobám předložili relevantní, přesné, aktuální a objektivní informace.*⁵⁶

Mohou použít kvalitativní výzkum, který sleduje malý vzorek zákazníků, nebo kvantitativní výzkum, který přináší statistické údaje od velkého vzorku zákazníků.

„Kvalitativní výzkum

Informativní výzkum použitý pro zjištění motivací, postojů a chování zákazníka. Běžné metody v tomto typu výzkumu zahrnují sledované skupinové rozhovory (focus group), sledování reakcí a opakovaného dotazování.

Kvantitativní výzkum

*Výzkum zahrnující shromažďování údajů poštou nebo při osobních rozhovorech s dostatečným množstvím zákazníků, aby bylo možno provést statickou analýzu.*⁵⁷

Primární data lze dle Kotlera získat pěti hlavními způsoby: pozorováním, výzkum prostřednictvím pozorování skupinových diskusí (focus groups), dotazováním, z dat o chování zákazníků a experimenty.⁵⁸

- **Výzkum pozorováním**

„Shromažďování primárních údajů pozorováním příslušných osob, jejich jednání a situací.”⁵⁹ V některých případech je pozorování jediný způsob, jak potřebné informace získat. Některé věci však bohužel nejde jednoduše pozorovat, například

⁵⁵ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 143. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁵⁶ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 409. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁵⁷ Tamtéž, s. 406.

⁵⁸ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 143. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁵⁹ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 410. ISBN 978-80-247-1545-2.

pocity, postoje nebo chování v soukromí, či dlouhodobé a nepravidelné vzorce chování. Proto se v těchto případech používá pozorování spolu s dalšími metodami sběru dat.

- **Výzkum prostřednictvím focus groups**

„Focus group (nebo také sledovaná skupina) je shromáždění šesti až deseti lidí, kteří jsou pečlivě vybráni na základě konkrétních demografických, psychografických nebo jiných zřetelů, aby společně podrobně diskutovali o různých tématech společného zájmu.“⁶⁰ Řízenou diskusi řídí profesionální moderátor, který pokládá otázky a upřesňující dotazy. Ze schůzky se obvykle pořizuje záznam a marketingoví manažeři často zůstávají za oboustranným zrcadlem ve vedlejší místnosti.

- **Výzkum dotazováním**

„Dotazování patří k nejrozšířenějším postupům marketingového výzkumu. Uskutečňuje se pomocí nástrojů (dotazníků, záznamových archů) a vhodně zvoleného kontaktu s nositelem informací – dotazovaným (respondentem). Tento kontakt může být přímý, bezprostřední.“⁶¹ V tomto případě získáváme odpovědi na naše otázky přímo od respondentů. Můžeme se tak dozvědět o jejich znalostech, názorech, preferencích, uspokojení atd. Mezi případné problémy využití dotazování může patřit nezastižení respondenta nebo jeho neochota spolupracovat.

- **Data o chování zákazníků**

„Zákazníci po sobě zanechávají stopy svým nákupním chováním. Tyto údaje se snímají z obchodů, při nákupech z katalogů a registrací v databázích zákazníků. Analýzou těchto dat se dá mnohé dozvědět.“⁶²

- **Experimentální výzkum**

Uvádí se, že z vědeckého hlediska se jedná o nejplatnější výzkum. Využijeme ho v situacích, kdy je obtížné získat údaje v reálném životě. *„Účelem experimentálního výzkumu je zachytit vztahy příčin a následků vyřazením konkurujících si vysvětlení pozorovaných nálezů. V rozsahu, v němž návrh a provedení experimentu vyřadí*

⁶⁰ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 143. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁶¹ FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat své zákazníky*, s. 32. Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0385-8

⁶² KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 144. ISBN 978-80-247-1359-5.

*alternativní hypotézy, které by mohly vyplynout z výsledků, mohou výzkumní a marketingoví manažeři závěrům důvěřovat.*⁶³

Neméně důležitou částí jsou nástroje výzkumu. Kotler uvádí, že marketingoví výzkumníci mají na výběr ze tří hlavních nástrojů ke sběru primárních dat a to: dotazníky, kvalitativní metriky a mechanické pomůcky.⁶⁴

Dotazník představuje nejrozšířenější nástroj, protože zahrnuje řadu otázek, které jsou předkládány respondentovi. Při přípravě dotazníku je nutné pečlivě a pozorně volit otázky, jejich formu a přesná slovní spojení, protože forma otázek může ovlivnit odpovědi. Obvykle se rozhodujeme, zda použijeme uzavřené nebo otevřené otázky. *„Uzavřené otázky obsahují všechny varianty odpovědí a umožňují respondentovi, aby si zvolil odpověď. Otevřené otázky umožňují respondentům odpovědět svými vlastními slovy.*⁶⁵ Otázky, které se objeví v dotazníku, by měly být dostatečně přesné a měly by umožnit analýzu pocitů zákazníků, spojených s jejich zkušenostmi a projevy znaků spokojenosti. V příloze E autorka uvádí, na co se zaměřit a čeho se vyvarovat při tvorbě dotazníků.

„Tvorba dotazníku by měla zahrnovat tyto kroky:

- *definování otázek pro dotazníky,*
- *volbu vhodného formátu dotazníků,*
- *popis vstupních informací pro zákazníka,*
- *definitivní uspořádání dotazníků.*⁶⁶

Někteří marketingoví specialisté ale upřednostňují kvalitativnější metody, protože jednání zákazníků není vždy v souladu s jejich odpověďmi při výzkumech. *„Kvalitativní výzkumné techniky jsou relativně nestrukturované měřicí postupy, které umožňují určitý rozsah možných odpovědí a jsou tvořivými prostředky k zjištění vnímání spotřebitelů – to by bylo jinak obtížné odhalit.*⁶⁷ V marketingových výzkumech se

⁶³ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 144. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁶⁴ Tamtéž, s. 14.

⁶⁵ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 420. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁶⁶ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 77. ISBN 80-7261-110-0.

⁶⁷ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 145. ISBN 978-80-247-1359-5.

občas používají i mechanická zařízení, například galvanometry, které mohou měřit emoce nebo zájem, který vyvolává pohled na určitou reklamu či obrázek.

2.2.3 Shromáždění a analýza informací

Tato fáze sběru informací marketingového výzkumu bývá v rámci celého výzkumného procesu nejnákladnější a obvykle při ní může dojít k mnoha chybám a problémům. *„Když shromáždíme požadovaný objem údajů, provedeme nejprve jejich kontrolu a úpravu, teprve potom se pustíme do vlastní analýzy a interpretace výsledků. Vstupem pro analýzu se údaje stávají až po jejich zpracování pomocí výpočetní techniky.“*⁶⁸ Nejprve je nutné prověřit dvě vlastnosti shromážděných údajů, a to validitu údajů (přesnost) a reliabilitu údajů (spolehlivost, pravdivost). V první fázi je důležité se rozhodnout, zda budeme kontrolovat všechny dotazníky nebo pouze jen náhodně vybrané. V druhé fázi se věnujeme problematice neutrálních odpovědí, které nabízely odpovědět nevím, nemám názor. Obecně platí pravidlo, že by počet neutrálních odpovědí neměl přesáhnout 5–10 % z celkového počtu správně vyplněných dotazníků.

Předposledním krokem procesu je učinit závěry ze shromážděných informací. *„Výzkumník utřídí data a zjistí četnost jejich rozšíření. Spočítá průměry a hodnoty rozptylu pro nejdůležitější proměnné. Výzkumník rovněž aplikuje některé pokročilé statistické techniky a modely rozhodování v naději, že zjistí další skutečnosti.“*⁶⁹

2.2.4 Prezentace závěrů

V tomto kroku dochází k prezentaci výsledků výzkumu managementu společnosti. Interpretace údajů představuje převedení výsledků analýzy do závěrů a doporučení nejvhodnějšího řešení zkoumaného problému. Zde by se mělo ctít pravidlo, že není nutné zahrnout management čísla a nejrůznějšími statickými přístupy, ale

⁶⁸ KOZEL, R A KOL. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 88. ISBN 80-247-0966-X.

⁶⁹ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 145. ISBN 978-80-247-1359-5.

spíše by se měly předložit důležitá zjištění, jež mohou být důležitá pro rozhodnutí managementu. *„Interpretace je důležitou součástí procesu marketingového výzkumu. I nejlepší výzkum je zbytečný, pokud manažer jen slepě přijme špatný výklad od výzkumníka. Proto je nutné, aby manažeři a výzkumníci spolupracovali a podíleli se na odpovědnosti za celý proces výzkumu a výsledná rozhodnutí.“*⁷⁰

Základním způsobem prezentování výsledků je písemná prezentace, nejlépe formou závěrečné zprávy, která informuje zadavatele o výzkumu a jeho výsledcích. Je-li to možné, využíváme vždy grafické zobrazení pro lepší interpretaci výsledků. *„Tabulky využíváme prakticky ve všech fázích realizační etapy výzkumu, kdy sestavujeme tabulky pomocné při zpracování údajů, tabulky koncentrační s dílčími výsledky a nakonec výsledné tabulky, ve kterých prezentujeme konečné výsledky.“*⁷¹ Grafy slouží k zachycení přehledu o tendencích a souvislostech, trendech a struktuře zkoumaných jevů. *„V době počítačů a barevných tiskáren grafické zpracování výsledků průzkumu (a nejen průzkumů) dospělo do stavu, kdy je spíše problémem, aby se kouzlení s grafy a animacemi a jinými efekty nestalo samoučelem. Přes obrovské možnosti techniky je však – zvláště pokud jsou data určena pro veřejnost – nutno ctít pravidlo, že méně je někdy více, upřednostnit potřebu přehlednosti, názornosti, obecné srozumitelnosti.“*⁷²

Interpretaci výsledků by měla provázet také ústní prezentace, bývá totiž doplňujícím nástrojem písemné prezentace výsledků. Smyslem prezentace je přesvědčit vedení společnosti o možnostech nápravy problémů prostřednictvím návrhu nápravných opatření a doporučení plynoucích z výzkumu. Manažeři nakonec musí mít z prezentace pocit, že provedený výzkum má pro společnost konkrétní přínos a že vložené prostředky do výzkumu se v budoucnu společnosti mnohonásobně vrátí.

⁷⁰ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 425. ISBN 978-80-247-1545-2.

⁷¹ KOZEL, R. A KOL. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 105. ISBN 80-247-0966-X.

⁷² HUK, J. *Mediální publikum a výzkum veřejného mínění*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2007. s. 65. ISBN 978-80-86723-24-2.

2.3 Zákazník a jeho hodnota

Pojďme se nejdříve podívat, co vlastně znamená pojem zákazník. Je to důležité především proto, abychom mohli specifikovat, koho se naše úsilí bude týkat – či spokojenost budeme měřit. Máme-li totiž měřit něčí spokojenost, musíme pokud možno přesně definovat, na jakou cílovou skupinu se zaměříme.

*„Pojmem zákazník je myšlen kdokoliv, komu odevzdáváme výsledky vlastních aktivit.“*⁷³ Nenadál také vymezuje čtyři základní skupiny zákazníků:

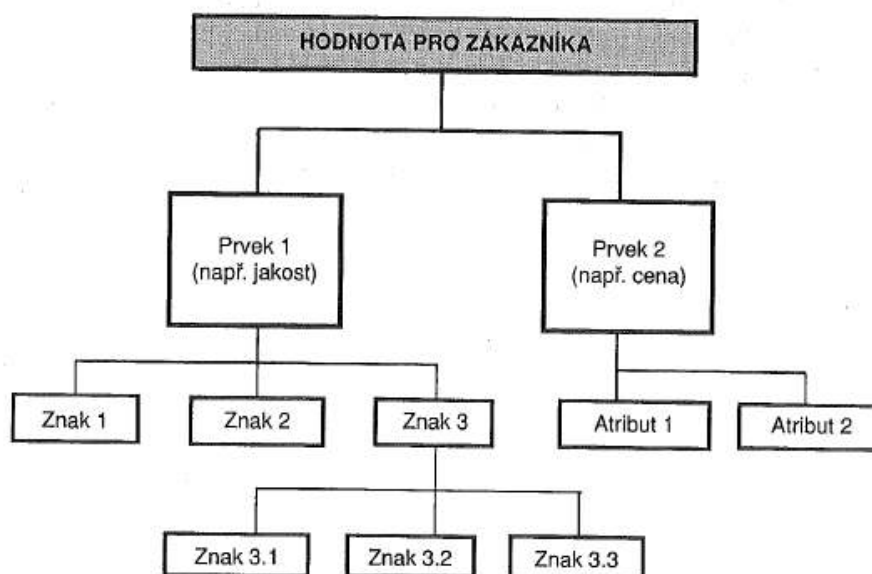
- a) **interní zákazníci**, např. dělníci, na následujícím pracovišti, navazující výrobní linky, kolegové, pro které zpracováváme určitou zprávu, resp. návrh, vlastník procesu, který naše výsledky používá jako vstupy do svých procesů, apod.,
- b) **zprostředkovatelé**, kam řadíme obvykle sklady, velkoobchodní organizace, dealery atd.,
- c) **externí zákazníci**, tj. jiné organizace nebo fyzické osoby využívající dodatečné výstupy, ne vždy jsou ale konečnými uživateli výstupů; a
- d) **koneční uživatelé**, tzn. ti, kteří jsou finálními spotřebiteli našich produktů (např. restaurace jsou sice externím zákazníkem pro výrobce talířů, ale nejsou konečným uživatelem).⁷⁴ Je tedy jasné, že zákazníkem obecně může být prakticky kdokoli. Každá společnost si proto musí ujasnit, kdo je pro ni právě tím klíčovým zákazníkem, na kterého zacílí svou pozornost a bude měřit jeho spokojenost.

Nenadál také pro lepší přehlednost uvádí tzv. stromový diagram, ve kterém chápe jako základní strukturu dva hlavní faktory, a to jakost a cenu. Jakost neboli kvalita se může být dále členěna na nižší úrovně například vlastnost výrobku, dostupnost služby. V případě ceny to mohou být charakteristiky, které přímo ovlivňují zákazníkovo rozhodování, například dojem (očekávání, skutečnost), fixní cena, variabilní cena.

⁷³ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 13. ISBN 80-7261-110-0.

⁷⁴ Tamtéž, s. 13.

Obrázek 2: Strom hodnoty pro zákazníka



Zdroj: NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 115. ISBN 80-7261-110-0.

„Marketing začíná výzkumem nebo studiem potřeb zákazníků a vytváří strategie, které odpovídají na otázku, jak tyto potřeby zákazníků uspokojit.“⁷⁵ I dnes se bohužel setkáváme s přístupem některých společností, že tento přístup opomíjejí a zabývají se pouze tím, jak nejlépe své výrobky prodat. „S příchodem digitálních technologií, jako je internet, očekávají dnešní neustále informovanější zákazníci, že společnosti budou dělat více, aby se s nimi spojily, uspokojily je a ještě lépe – potěšily je.“⁷⁶ Dnešní zákazníci například mohou velice snadno porovnat nákupy na různých webových stránkách.

⁷⁵ KOTLER, P., TRIAS DE BES, F. *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 36. ISBN 80-247-0921-X.

⁷⁶ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 179. ISBN 978-80-247-1359-5.

Obrázek 3: Tradiční organizace společnosti v porovnání s moderní společností orientovanou na zákazníky



Zdroj: KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 178. ISBN 978-80-247-1359-5.

„Manažeři, kteří věří, že zákazníci jsou jediným skutečným střediskem zisku, pokládají tradiční strukturu společnosti jako pyramidu s prezidentem na vrcholu, s managementem uprostřed, lidmi v přední linii a zákazníky vespod, za zastaralou. Úspěšné marketingové společnosti tuto strukturu obrátily. Nahoře jsou zákazníci, po nich v pořadí důležitosti přicházejí lidé v přední linii, kteří se setkávají se zákazníky, slouží jim a starají se o jejich spokojenost, pod nimi jsou manažeři střední úrovně, jejichž úkolem je podporovat lidi v přední linii, aby mohli dobře sloužit zákazníkům, a úplně dole je management. Přidali jsme po stranách zákazníky, abychom ukázali, že manažeři na každé stupni musí zákazníky osobně znát, setkávat se s nimi a sloužit jim.“⁷⁷ Aby společnosti prosperovaly nebo v dnešní době možná jen uspěly, potřebují novou filozofii. Aby na trhu zvítězily, musí být zákaznický orientované. To znamená, že musí svým cílovým zákazníkům poskytovat vyšší hodnoty. Musí být experty na tvorbu vztahů se zákazníky, nejen na tvorbu produktů.

⁷⁷ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 178–179. ISBN 978-80-247-1359-5.

2.4 Spokojenost a loajalita zákazníka

Mnoho společností systematicky měří spokojenost zákazníků. „*Moudrá společnost zjišťuje spokojenost zákazníků pravidelně, protože jedním z klíčů, jak si udržet zákazníka, je jeho spokojenost. Vysoce spokojený zákazník zachovává déle věrnost, kupuje více zároveň s tím, jak společnost dává na trh nové výrobky, hovoří příznivě o společnosti, věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám a je méně citlivý na cenu. Jeho obsluha je méně nákladná než obsluha nových zákazníků, protože provádějí rutinní transakce.*“⁷⁸ Bohužel se také setkáváme se společnostmi, které měří spokojenost zákazníků pouze přes reklamace. Mylně se domnívají, že když mají nulové reklamace, musí mít i spokojené zákazníky. Oficiální reklamace jsou totiž pouze pouhým vrcholem ledovce nespokojenosti. „*Spokojenost zákazníka je souhrnem pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání.*“⁷⁹

Spokojenost lze také definovat jako pozitivní hodnocení zákazníka anebo pocitování zážitků spojených s nákupem, pořízením či spotřebou služby nebo produktu. Spokojenost je možné měřit ze dvou různých pohledů, a to jako spokojenost spojenou s transakcí nebo jako kumulativní spokojenost. Některé dnešní úspěšné společnosti očekávání zvyšují, podávají ještě větší výkony a řídí se celkovou spokojeností. Uvědomují si, že zákazníci, kteří jsou pouze spokojeni, mohou snadno měnit dodavatele, pokud se jim naskytne nějaká lepší nabídka. Proto je důležité neopomíjet ani loajalitu zákazníků.

„*Pojem loajalita zákazníka je definován jako způsob chování zákazníka projevující se na trhu zejména dvěma důsledky: opakovanými objednávkami a pozitivními referencemi do okolí. Rozdíl mezi spokojeností a loajalitou je způsoben tím, že postupy monitorování spokojenosti obvykle nepřihlížejí ke dvěma závažným objektivním okolnostem: dynamice trhu a rozsahu nabídky konkurence.*“⁸⁰

⁷⁸ KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 183. ISBN 978-80-247-1359-5.

⁷⁹ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 63. ISBN 80-7261-110-0.

⁸⁰ Tamtéž, s. 65.

Dle Nenadála lze také definovat tyto hlavní faktory loajality zákazníků v konkurenčním prostředí:

- „*potěšení (tj. více než spokojenost) zákazníka,*
- *naprostá spokojenost zákazníka,*
- *pozice dodavatele trhu,*
- *míra vzájemné závislosti dodavatele a zákazníka,*
- *setrvačnost a pohodlnost zákazníka.*“⁸¹

Pokud to tedy shrneme, tak zásadní nebo opakující se nespokojenost může vést ke ztrátě zákazníka. V případě, že je ale opakovaně uspokojen, stává se z něj časem loajální zákazník. Spokojenost zákazníka je pro nás důležitá už jen z toho důvodu, že pouze spokojený zákazník má snahu znova nakupovat naše služby nebo produkty. Proto bychom měli dopředu odhadovat potřeby i očekávání zákazníků a včas se na ně připravit. Jedině tak se nám může podařit vypěstovat ze spokojeného zákazníka zákazníka loajálního. A to je nejen naším cílem, ale i cílem každé společnosti.

2.4.1 Matice spokojenosti a loajality zákazníků

„*Nejprve je třeba si uvědomit, že nelze klást rovnítko mezi spokojenost, loajalitu a retenci zákazníků.*“⁸² Pojmy spokojenost a loajalita autorka vysvětlila v předchozí kapitole. „*Retence pak vyjadřuje očekávání opětovného budoucího nákupu. Mezi spokojeností a věrností existuje souvislost. Věrným zákazníkem se většinou nestane zákazník nespokojený. Bohužel neplatí, že se každý spokojený zákazník stal automaticky zákazníkem stálým.*“⁸³

Při vyhodnocování dat je vhodné si uvědomit, že je nutné sledovat trendy ve vývoji spokojenosti, protože zákazníci vnímají jednotlivé znaky s různou závažností. Možnosti vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků může být buď nasazením

⁸¹ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 65. ISBN 80-7261-110-0.

⁸² KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 849. ISBN 978-80-247-0513-3.

⁸³ ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 214. ISBN 978-80-247-2049-4.

vhodných statistických nástrojů, výpočtem indexu spokojenosti (vypočítané údaje lze dále statisticky vyhodnocovat v závislosti na čase – trendy ve vývoji spokojenosti zákazníků) nebo využitím dotazníků s Likertovým formátem (5 stupňů – 5 nejlepší, 1 nejhorší). Pro srozumitelnost výsledků se u každého znaku spokojenosti vypočítá aritmetický průměr a směrodatná odchylka. Vyhodnocování spokojenosti a loajality se může provést také pomocí tzv. okna zákazníka. Pokud budou opakovaně některé hodnoty v horním levém kvadrantu, musí se zajistit okamžitá náprava, protože zákazník postrádá něco, co pro něj má značný význam.

Obrázek 4: Okno zákazníka

Zákazník to chce a nedostává to	Zákazník to chce a dostává to
Zákazník to nechce a ani to nedostává	Zákazník to nechce a přece to dostává

Zdroj: NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 65. ISBN 80-7261-110-0.

„Složitost vztahů mezi spokojeností a loajalitou zákazníků lze ilustrovat tzv. maticí spokojenosti a loajality.“⁸⁴

Nenadál také rozděluje zákazníky podle jejich očekávaného chování na tyto typické skupiny:

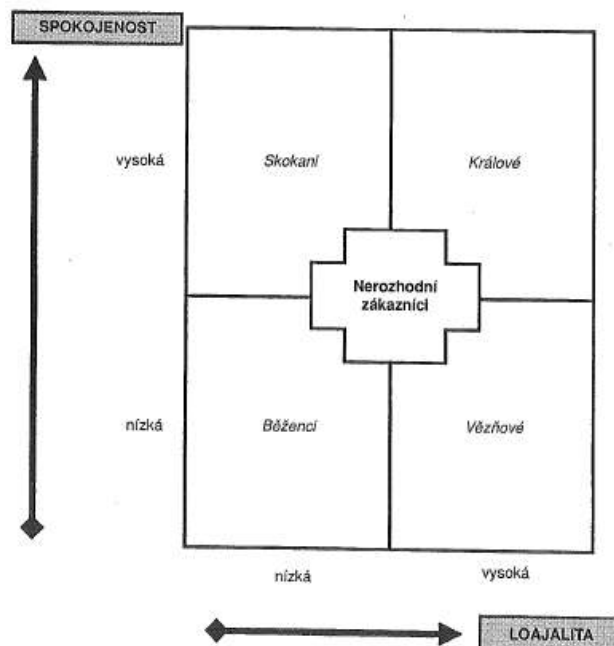
- *„skokani, kteří zejména díky velké konkurenční nabídce, malé rozdílnosti v hodnotě pro zákazníka a nezátíženosti stereotypy budou snažit velmi často měnit značku nakupovaných produktů,*
- *králové, pro které vysoká míra spokojenosti bude ztotožněna s jejich věrností dosavadnímu dodavateli. Jejich chování je ovlivněno zejména*

⁸⁴ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 107. ISBN 80-7261-110-0.

nadprůměrnou hodnotou pro zákazníka a vynikajícím programem loajality ze strany dodavatele. Jen takto skupina je spolehlivou zárukou ekonomických výsledků organizací,

- **běženci**, tzn. nespokojení zákazníci, mající možnost jiné, lepší nabídky na trhu – jde o typické ztracené zákazníky,
- **věžňové**, tj. zákazníci, kteří se z důvodu neexistence konkurenční nabídky, stereotypů ve svém chování, resp. odhadovaných vysokých nákladů na změnu dodavatele, zůstávají věrnými klienty i přes nízkou úroveň spokojenosti,
- **identiferentní, nerozhodní zákazníci**, jejichž chování je nevyzpytatelné a z hlediska plánování reprezentují nejobtížnější skupinu zákazníků.⁸⁵

Obrázek 5: Matice spokojenosti a loajality zákazníků



Zdroj: NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 107. ISBN 80-7261-110-0.

„Vyjádříme-li závislost ziskovosti zákazníků na jejich spokojenosti, můžeme jasně vidět, že zisky podniku plynou zejména od zcela spokojených zákazníků. Průměrné

⁸⁵ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 107–108. ISBN 80-7261-110-0.

výnosy na zcela spokojeného zákazníka jsou totiž podstatně vyšší než u ne zcela spokojených zákazníků. Ne zcela spokojení zákazníci nakupují u podniku menší množství produktů a přinášejí mu menší marže.“⁸⁶

2.5 Význam péče o zákazníka

Každý z nás jistě dobře zná známé pořekadlo Náš zákazník – náš pán. Bohužel málokdo se jím řídí. Často se můžeme setkat s obchodníky, na nichž je patrné, že je jejich práce nebaví nebo že nemají zrovna svůj den. Neuvědomují si, že získat zákazníka trvá leckdy i roky a někdy stačí jen pár vteřin na to, abychom jej mohli ztratit. „Jasným znamením, že firma neporozuměla svým zákazníkům, je rostoucí počet vrácených produktů a vysoký počet stížností.“⁸⁷

Jeden z kroků prodejního procesu je péče o zákazníka po uskutečnění prodeje. Je to nezbytný proces, protože je třeba zajistit spokojenost zákazníka, a tak získat příležitost k opakování koupě. „Bezprostředně po uzavření obchodu by měl prodejce zkompletovat všechny podrobnosti týkající se dodací lhůty, obchodních podmínek a dalších závazků. Pak by měl naplánovat kontakt ověřující, zda byl kontrakt řádně splněn, zda proběhla instalace a byly poskytnuty další služby. Během této návštěvy by se měl dozvědět o všech potenciálních problémech, ujistit kupujícího o svém zájmu a vyvrátit jakékoliv pochybnosti související s prodejem.“⁸⁸

V mnoha případech firma nevyhledává jen obchod, ale zaměřuje se na hlavní zákazníky, které by ráda získala a udržela si je. Chce tak ukázat zákazníkovi, že je schopna mu sloužit po dlouhou dobu a vytvořit s ním vzájemně výhodný a ziskový vztah. Tomuto procesu se říká tzv. **vztahový marketing**. „Vztahový marketing (relationship marketing) zahrnuje vybudování a zachování dlouhodobých vztahů se zákazníky na základě vytvořené hodnoty a jejich spokojenosti.“⁸⁹

⁸⁶ LOŠŤÁKOVÁ, H. A KOL. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 94. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁸⁷ KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů: Jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s. 37–38. ISBN 80-247-0969-4.

⁸⁸ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 703. ISBN 978-80-247-0513-3.

⁸⁹ Tamtéž, s. 704.

Proto je nezbytně nutné ve vztahu se zákazníkem pěstovat otevřenost. Protože čím otevřeněji bude zákazník informovat o svých potřebách, tím lépe mu bude možné vyhovět. Zároveň je důležitá i proaktivita. Jen předvídavostí se může odhalit, co trápí zákazníky nejvíce. Nikdy by se nemělo zapomínat na férovost, neboť klíčky v obchodních podmínkách jsou v obchodních vztazích téměř nepřípustné. Neméně podstatná je znalost zákazníka, ať už jednotlivců nebo celých segmentů.

„Úspěšné firmy již zjistily, že získání a udržení významných zákazníků vyžaduje víc než jen výrobu dobrého zboží a výkonný prodejní tým. Vyžaduje to pečlivě koordinované úsilí celé firmy směřující k vytvoření hodnotného a uspokojivého vztahu se všemi důležitými zákazníky.“⁹⁰

„Jak tedy vytvořit jasnou konkurenční výhodu? Péče o zákazníky může být právě tou jasnou konkurenční výhodou. Podnik by se měl odlišit jasnou konkurenční výhodou od konkurence. Nejlépe musí vymyslet nové způsoby péče o zákazníky. Musí posoudit vizi své společnosti, tržní prostředí a ptát se svých zákazníků, co chtějí. Jde o orientaci na zákazníka. Dosáhnout a udržet konkurenční výhodu v oblasti péče o zákazníky. Péče o zákazníky se stává stále důležitější složkou.“⁹¹

Péče o zákazníka by tedy měla být významnou součástí každého obchodního vztahu. Rozhodně není zbytečnou záležitostí, protože firmě přinese hned několik výhod. Ať už jsou to spokojení zákazníci, kteří zůstávají firmě věrní, nebo konkurenční výhoda, kdy se reklamace řeší v klidu a zákazník u nich je vždy v pohodě. A v neposlední řadě přináší firmě vyšší zisky.

⁹⁰ KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 704. ISBN 978-80-247-0513-3.

⁹¹ SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 9–10. ISBN 80-247-0514-1.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

V praktické části diplomové práce opustila autorka teoretickou rovinu marketingového výzkumu a přenesla na následující stránky své vlastní zkušenosti s realizací dotazníkového šetření, které získala praxí ve společnosti ČEZ ICT Services. V této společnosti působí již šestiletým rokem a za svou pracovní éru měla příležitost být u klíčových změn, kterými prochází mnoho velkých společností v České republice. Mohla tak posoudit jaké konkrétní výhody i nevýhody přináší změny typu fúze dvou společností (2008), outsourcing koncových zařízení (2010) nebo nové uspořádání společnosti a nový model obsluhy zákazníků (2012). Ve své bakalářské práci popisovala, jak vnímali zaměstnanci, ale i zákazníci, snižování nákladů – cost cutting (2010). Proto se rozhodla navázat na svou bakalářskou práci, která pojednávala o řízení lidských zdrojů v období krize a touto formou přiblížit čtenářům další vývoj společnosti ČEZ ICT Services. Nejen fakt, jak se s uskutečněnými změnami dokázala společnost a její zaměstnanci vypořádat, ale hlavně i to, jak ji vnímají zákazníci. Jedna z klíčových priorit, které si společnost v roce 2012 stanovila, byla vnitřní stabilizace a zvýšení zákaznické spokojenosti.

Proto management společnosti ČEZ ICT Services chápe vážnost zpětné vazby a plně podporuje důležitost tématu spokojenosti zákazníků na všech úrovních řízení. Zároveň si je také vědom faktu, že není podstatné pouze zjistit přání a potřeby zákazníků, ale je i zapotřebí s nimi i dále pracovat a také výzkumy spokojenosti provádět pravidelně. Toho se společnost zatím drží a výzkumy spokojenosti zákazníků se zde staly téměř tradicí, protože letos se konal již šestý v řadě. Autorka pracuje v této společnosti jako marketingový specialista, a tak měla jedinečnou příležitost tento průzkum samostatně realizovat a s výsledky dále pracovat. Průzkum spokojenosti zákazníků 2012 byl pro samotnou autorku velkou premiérou, protože jí byl tento projekt svěřen managementem společnosti poprvé. Brala to ale jako obrovskou výzvu a naučit se nejen něco nového, ale zároveň šanci samostatně vést celý projekt nebyvalého rozsahu od začátku do konce.

Než byla odstartována přípravná část průzkumu spokojenosti zákazníků 2012, absolvovala autorka intenzivní dvouměsíční školení, ve kterém jí externí školitel, Ing. Zdeněk Šroubek, Ph.D., zasvětil do problematiky měření zákaznické spokojenosti a tajů statistiky. Autorka se naučila pracovat s obsáhlými databázemi respondentů, efektivně realizovat celý rozsáhlý průzkum v několika vlnách, vyhodnocovat samotné výsledky a v neposlední řadě vyhodnocené informace graficky znázorňovat.

Autorka si je vědoma faktu, že pro čtenáře praktické části této diplomové práce, který není zasvěcen do realizace průzkumů spokojenosti, může být pohled na konkrétní průzkum spokojenosti zákazníků společnosti ČEZ ICT Services příliš detailní. Grafické znázornění může vnímat jako velmi složité a leckdy i nepřehledné. Autorka však schválně nepoužila pouze jeden typ grafů. U každé cílové skupiny zaměřila svou pozornost na jiný pohled. Mnohdy šel vyjádřit pouze dvourozměrným kuličkovým grafem, který se běžně pro práce tohoto typu nepoužívá. V některých případech bylo nutné se soustředit na trend, proto autorka pro lepší vyjádření zvolila spojnicový graf a jindy použila pouze detailní analýzu. V žádném případě nechtěla čtenáře ohromovat svými schopnostmi. Detailně provedený průzkum spokojenosti zákazníků patřil do jejich každodenních pracovních povinností uplynulého roku a autorka tak využila příležitosti ukázat čtenářům, jak probíhá průzkum spokojenosti zákazníků v největším energetickém gigantu v České republice, jakým bezpochyby Skupina ČEZ je.

3.1 Cíle průzkumu, hypotézy a očekávané výsledky

Cílem praktické části je realizace a vyhodnocení marketingového průzkumu spokojenosti zákazníků společnosti ČEZ ICT Services. Zároveň navržení doporučených změn a nápravných opatření, která vyplývají z průzkumu. Další cíl, který si autorka klade, je potvrzení či vyvrácení validity definovaných hypotéz a jejich verifikace.

Hypotéza č. 1: Zvýšení celkové spokojenosti manažerů.

Očekávaný výsledek č. 1: Jelikož od předchozího průzkumu byla věnována manažerům zvýšená pozornost, dá se očekávat, že se celková spokojenost u cílové skupiny Manažeři zlepší na cílovou hodnotu 3,5. Loňská úroveň spokojenosti manažerů byla 3,268.

Hypotéza č. 2: Nižší spokojenost u cílové skupiny Uživatelé.

Očekávaný výsledek: Rozsáhlé a několikaleté neustálé snižování nákladů se nejvíce dotklo všech uživatelů, proto u této cílové skupiny bude zaznamenán největší propad spokojenosti.

Hypotéza č. 3: Nové uspořádání společnosti a nová obsluha zákazníků prostřednictvím Kompetenčních center bude pozitivně vnímána všemi zákazníky, protože zlepšuje komunikaci i spolupráci napříč všemi úseky.

Očekávaný výsledek 1: Manažeři a vedoucí ICT budou příznivě hodnotit uskutečněné změny v obsluze zákazníků.

Očekávaný výsledek 2: Cílová skupina Uživatelů byla oslovena pouze z důvodu zpětné vazby. Jelikož změna obsluhy zákazníků nebyla doposud mezi běžné uživatele výrazně komunikována, nebyl stanoven žádný předpoklad.

Hypotéza č. 4: Manažeři budou lépe hodnotit řízení projektů a oproti loňskému roku se spokojenost s řízením projektů výraznělepší.

Očekávaný výsledek 1: Hodnocení řízení projektů je manažery dlouhodobě podprůměrné. Od loňského roku se zrealizovala řada nápravných opatření a projekty se začaly řídit dle metodiky OTIFOB (On Time, In Full, On Budget), tedy projekty jsou řízeny v čase, v daném rozsahu a s plánovanými zdroji. Očekává se, že hodnota spokojenosti se zvýší o 0,5. Z loňské hodnoty 2,8 na 3,3.

Hypotéza č. 5: Celková spokojenost zaměstnanců společnosti ČEZ ICT Services bude vyšší než spokojenost cílové skupiny Uživatelé.

Očekávaný výsledek č. 1: Zaměstnanci ve většině případů hodnotí svou práci, takže hodnocení celkové spokojenosti bude o 0,5 vyšší než u cílové skupiny Uživatelé.

3.2 Profil společnosti ČEZ ICT Services

Akciová společnost ČEZ ICT Services, a. s., je jednou ze 14 dceřiných společností a jejím stoprocentním vlastníkem společností je ČEZ, a. s. Vznikla 1. října 2008 fúzí společností ČEZnet, a. s., a ČEZData, s. r. o., za účelem komplexního

zajištění ICT služeb s působností po celé České republice. V současné době má 507 zaměstnanců.

Zkratku ICT je možné vysvětlit anglickým originálem *Information and Communication Technologies* neboli informační a komunikační technologie. Tyto služby zahrnují jednak služby elektronických komunikací (např. hlasové a datové služby) a také služby informačních technologií (např. komplexní zařízení systémů pro řízení financí, lidských zdrojů, logistiky apod.).

Společnost ČEZ ICT Services dodává kreativní a spolehlivé ICT řešení do celé Skupiny ČEZ. Největším zákazníkem jsou tedy všechny společnosti, které má v majetkovém portfoliu matka – ČEZ, a. s., a které patří do celého koncernu Skupiny ČEZ (všechny dceřiné společnosti, ale také společnosti s majetkovou účastí, například Severočeské doly, Škoda Praha, Ústav jaderného výzkumu Řež apod.).

Od 1. ledna 2012 se změnila obsluha zákazníků společnosti ČEZ ICT Services. Úsek Obchod, který měl primárně na starosti všechny zákazníky (interní zákazníky ze Skupiny ČEZ – např. ČEZ Prodej, ČEZ Logistika, tak také externí zákazníky mimo Skupinu ČEZ – např. ČEPS, ale i zahraniční zákazníky – např. ČEZ Bulgaria), prošel zásadní změnou, byl posílen o provozní úseky a rozdělil se do šesti segmentových kompetenčních center, jež mají plnou zodpovědnost nejen za dodávku služeb, změn, ale i řešení incidentů. Byl důkladně propracován nový business model obsluhy zákazníků tak, aby segmentová kompetenční centra byla požadovaným a jednotícím kontaktním místem pro zákazníky za stranu ICT. Společnost tak dosáhla efektivnějšího způsobu komunikace mezi zákazníkem a poskytovatelem na všech úrovních řízení a poskytování služeb.

3.3 Vlastní průzkum spokojenosti zákazníků

Péče o rozvoj vnitřních zdrojů vytváří prostor pro neustálé zlepšování interních procesů, což se následně odráží ve zvyšování spokojenosti zákazníků a jejich loajalitě vůči poskytovateli. Dochází k opakovaným nákupům a celý proces bývá obvykle završen ziskem nejen finančního charakteru. Hlavním profitem poskytovatele má být tzv. dobré jméno, které se šíří mezi stávajícími i potenciálními zákazníky.

Průzkum byl zahájen v dubnu roku 2012 přípravnou fází – tvorbou dotazníků, kontrolou databáze, definicí cílových skupin a náhodným výběrem vzorku respondentů. Pojem Zákazník byl v tomto průzkumu spokojenosti rozšířen na cílové skupiny. Kromě koncových zákazníků – uživatelů ICT služeb, zahrnuje také vedoucí ICT (VICT) – každá společnost má svého představitele ICT neboli VICTa, který komunikuje s daným Kompetenčním centrem tak, aby byl zachován „single point of contact“. Mezi další cílové skupiny patří management Skupiny ČEZ, externí (komerční) zákazníci a pro porovnání byli mezi respondenty zařazeni i zaměstnanci poskytovatele služeb.

Cílové skupiny byly tedy definovány následovně:

- Manažeři (od vedoucích odborů výše, vyjma členů představenstva a dozorčí rady mateřské společnosti ČEZ);
- Uživatelé (z ČEZu i z IDS – integrovaných dceřiných společností);
- VICT (vedoucí ICT);
- Komerční zákazníci;
- Zaměstnanci ICT.

Management společnosti považuje za hlavní cílovou skupinu zejména Manažery a vedoucí ICT. Jsou to právě oni, kteří rozhodují, jaké další služby budou od poskytovatele potřebovat a na jak velkých projektech s ním budou spolupracovat. Proto právě těmto dvěma cílovým skupinám musí být věnována zvláštní péče. Další v pořadí důležitou cílovou skupinou jsou Uživatelé, a to z důvodu nejvyššího početního zastoupení. Cílová skupina Zaměstnanci ICT byla v tomto průzkumu zvolena spíše jako doplňková. V minulých letech ji nahrazovali zahraniční zákazníci, ale z důvodu nízké návratnosti dotazníků v předchozích letech a velké pracnosti s překlady do angličtiny, byla tato skupina pro letošní průzkum vyloučena a nahrazena zaměstnanci. Zaměstnanci byli do průzkumu zařazeni z důvodu velmi zajímavého faktu. Dle metodiky Gartner zaměstnanecská spokojenost předchází zákaznické spokojenosti. Cílové skupině Komerčních zákazníků nepřikládal management společnosti až tak velký význam, protože v budoucnu se chystá tento segment opustit a věnovat svou pozornost spíše projektům dovnitř mateřské společnosti, do Skupiny ČEZ.

Rámcový harmonogram průzkumu:

Sledované období	4/2011 až 5/2012
Vlastní průzkum	6/2012
Zpracování dat	7/2012
Prezentace	8–11/2012
Návrh opatření	9–11/2012
Detailní analýzy	10–11/2012
Realizace opatření	10/2012 až 3/2013

3.4 Tvorba dotazníku

Přípravná fáze byla zahájena v dubnu 2012. Nejdříve si autorka detailně prostudovala dostupné zdroje, a to zejména předchozí průzkumy realizované v roce 2005–2011, nejvíce se soustředila na poslední průzkum z roku 2011. Dále zmapovala aktuální portfolio produktů a služeb, které je soustředěno v Katalogu služeb pro rok 2012. Zaměřila se na nové produkty a služby a na nové uspořádání společnosti a vznik Kompetenčních center (viz obrázek 6).

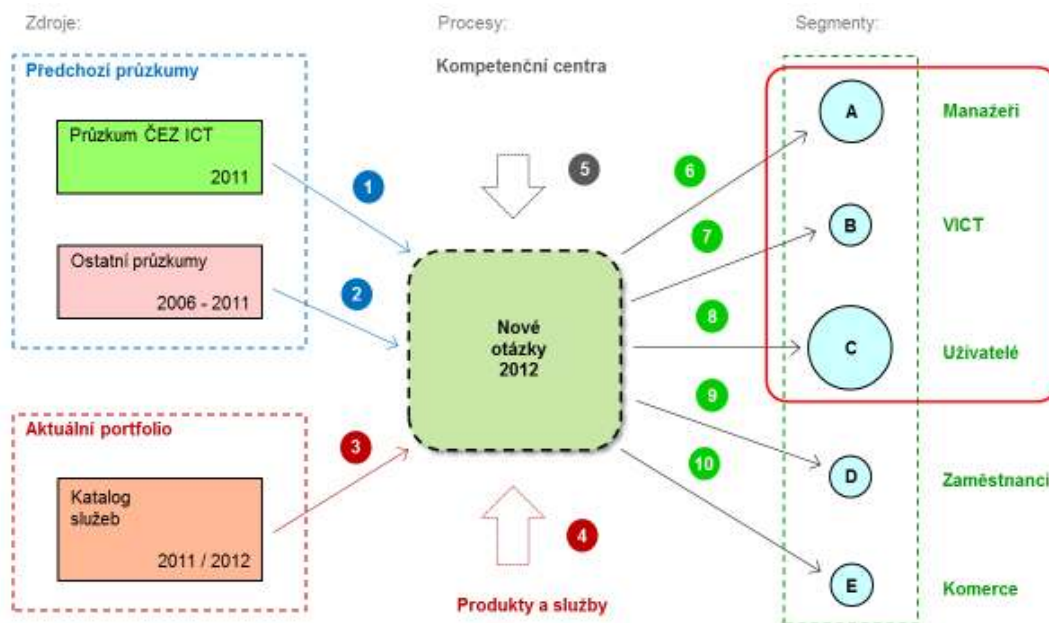
K tomu, aby v závěru diplomové práce mohly být potvrzeny nebo vyvráceny hypotézy, byla použita metoda šetření nestandardizovaného dotazníku. Dotazníkové šetření je jednou ze základních metod, které se běžně používají při marketingových výzkumech. Princip dotazníků spočívá ve shromažďování dat od dotazovaných jedinců. Dotazník je určený pro hromadné získání údajů od velkého počtu respondentů. Samotný dotazník obsahoval 20 konstatování, přičemž minimálně polovina z nich musela být stejná jako v předchozím průzkumu, aby bylo možné provést meziroční srovnání (2012/2011). Otázky (konstatování) byly v dotazníku rozděleny na fixní a variabilní. Fixní charakter otázek byl stanoven pro účely porovnání s předchozími průzkumy. Variabilní charakter otázek byl dán pro účely zjišťování stavu aktuální problematiky. V úvodu dotazníku byli všichni respondenti informováni o jeho účelu a o způsobu vyplnění (příloha E). V dotazníku, jak již bylo uvedeno, autorka použila místo otázek konstatování. Respondent tak mohl ke každému konstatování zaujmout své stanovisko v rozsahu pětibodové stupnice (5 = plně souhlasím; 4 = souhlasím částečně; 3 = mám

neutrální postoj; 2 = spíše nesouhlasím; 1 = zcela souhlasím). Zároveň mohl každý respondent upřesnit svou odpověď volným textem.

Každá cílová skupina měla svůj dotazník (příloha F). U manažerů a vedoucích ICT byl uplatněn tzv. dvojrozměrný dotazník, který mapoval nejenom spokojenost, ale také důležitost. V tomto případě byla první skupina otázek zaměřena na ICT služby a produkty. Druhá skupina otázek se dotýkala ICT podpory hlavních procesů ve Skupině ČEZ. Pro přehlednost byly dotazníky zpracovány ve formě tabulky, do které byly zapisovány hodnoty od 1 (minimum) do 5 (maximum). Respondenti mohli i zde k uvedeným oblastem doplnit konkrétní poznámku či připomínku.

Samotný výzkum byl prováděn elektronickou formou, kdy autorka rozeslala ze svého pracovního počítače respondentům průvodní e-mail (příloha G) s příloženým excelovým souborem, který obsahoval tři listy (metodika, tabulka, poznámky). Dotazník byl dobrovolný a respondent mohl do 14 dní zaslat zpátky vyplněný dotazník. Po týdně rozeslala autorka respondentům bez odezvy urgenci (příloha H). Pro účely výzkumu nechala autorka zřídit e-mailovou schránku ICT.pruzum@cez.cz.

Obrázek 6: Metodika průzkumu



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z obrázku podle číslic je patrné, v jakém pořadí probíhala metodika průzkumu, jak autorka postupovala při tvorbě dotazníku, jaké zdroje prostudovala a jaké procesy

brala v úvahu, než došlo k samotnému návrhu otázek. Vlastní průzkum byl zacílen na: segment A = Manažeři ČEZ a IDS, segment B = VICT (Vedoucí ICT), segment C = Uživatelé ČEZ a IDS (Integrované dceřiné společnosti), segment D = Zaměstnanci ČEZ ICT, segment E = Komerce (externí zákazníci mimo Skupinu ČEZ). První tři segmenty (ABC) jsou považovány za klíčové.

3.5 Aktualizace databáze

Současně při tvorbě dotazníků zaměřila autorka svou pozornost na aktualizaci databáze všech zaměstnanců společnosti Skupiny ČEZ. Jelikož je Skupina ČEZ řízena velmi přísnými procesy, bylo prakticky nemožné získat aktuální databázi všech zákazníků. Jedná se totiž o osobní údaje zaměstnanců, a tudíž je útvar Lidských zdrojů nemohl pro potřeby průzkumu poskytnout. K dispozici byla pouze dva roky stará databáze a vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců a řadě personálních změn, nepřipadalo v úvahu s touto databází pracovat. Před vlastním rozdělením oslovených uživatelů bylo tedy nutné provést aktualizaci dotazníkové databáze. Aby byla zachována kontinuita průzkumu, byla jako základ využita databáze oslovovaných z minulého roku. Kromě položek potřebných pro segmentaci (organizační začlenění, pozice) obsahovala databáze i unikátní identifikační klíč, kterým bylo tzv. KPJM – korporátní doménové jméno. Relací na současnou databázi uživatelů ICT systémů vznikly čtyři skupiny: Uživatelé, kteří již v organizaci nepracují – ti byly z databáze pochopitelně vyřazeni. Uživatelé, kteří ve společnosti pracují, ale na jiné pozici, do jejíž segmentové skupiny byli při rozdělování nově zařazeni. Uživatelé, které již obsahovala loňská databáze, a noví zaměstnanci, tvořili nejpočetnější skupinu a stali se základem pro výběr dostatečně reprezentativního vzorku oslovených. Požadavky na databázi a popis, jak byla databáze strukturována, je součástí přílohy G. Celkem aktuální databáze obsahovala 12.657 aktivních uživatelů.

Databáze oslovených respondentů byla získána stratifikovaným náhodným výběrem. Stratifikovaný náhodný výběr respondentů byl prováděn tak, aby byl průzkum co nejefektivnější, tj. aby se s minimem respondentů dosáhla požadovaná přesnost (min. 95 %, ale typicky 98 %) vůči teoretickému dotazování „celé populace“, což v případě Skupiny ČEZ (na území ČR) je téměř 13 tisíc koncových uživatelů ICT služeb. Jelikož

se tedy jednalo o velmi rozsáhlý soubor respondentů, byl použit počítačový výběr za využití generátoru náhodných čísel.

3.5.1 Stratifikace databáze

Smyslem stratifikace a navazujícího náhodného výběru je zásadní řádové zvýšení přesnosti průzkumu (snížení statistické odchylky) a přitom udržení relativně nízkého počtu respondentů ve srovnání s prostým náhodným výběrem. Stratifikaci databáze provedla autorka ve dvou směrech (sloupce dle profilů a řádky dle oblastí a firem). Vznikly tak dvě matice dílčích databází (jedna pro ČEZ a druhá pro IDS).

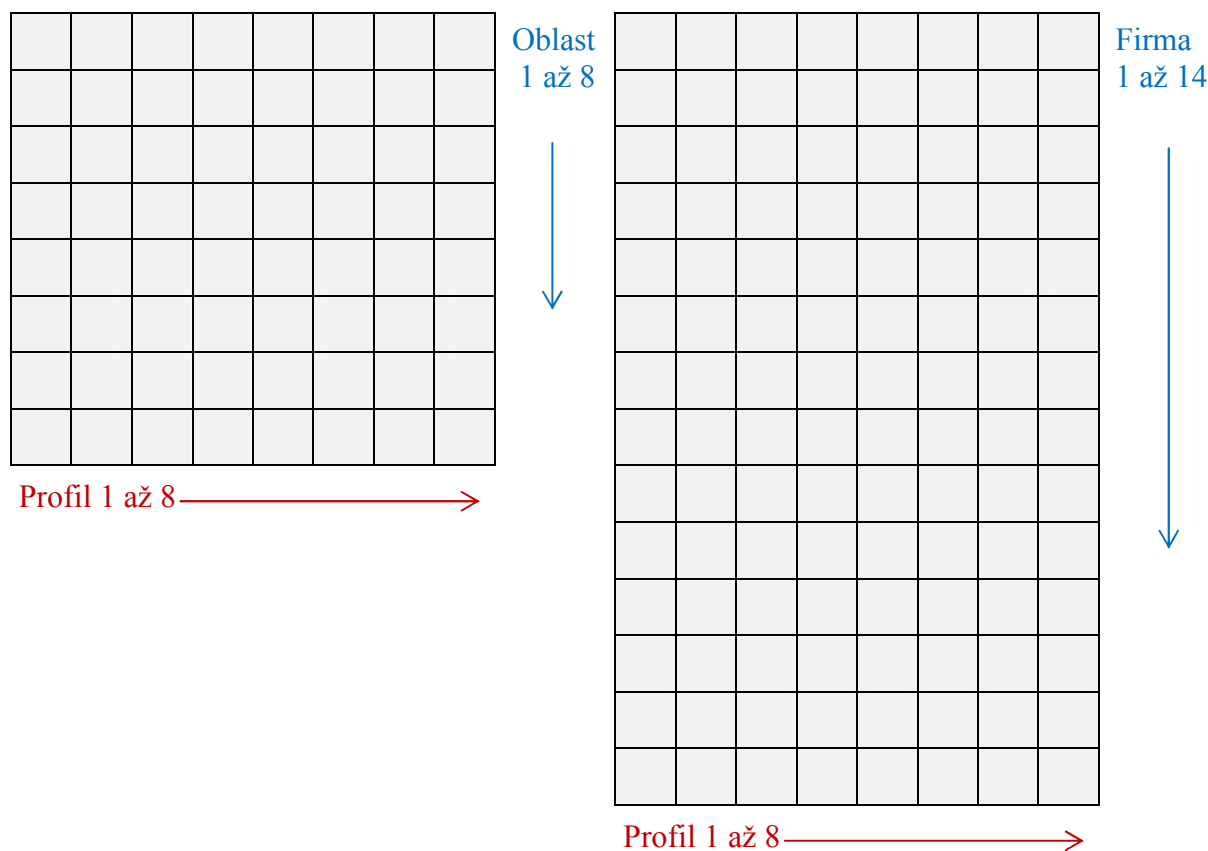
Obrázek 7: Kódovací tabulka profilů databáze

Profil 1	Profil 2	Profil 3	Profil 4	Profil 5	Profil 6	Profil 7	Profil 8
muž	muž	muž	muž	žena	žena	žena	žena
do PV	do PV	PV a více	PV a více	do PV	do PV	PV a více	PV a více
s titulem	bez titulu	s titulem	bez titulu	s titulem	bez titulu	s titulem	bez titulu

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Osm profilů respondentů vzniklo vzájemnou kombinací tří atributů (pohlaví, věk, vzdělání). Pro jednoduchost autorka zavedla binární hodnoty (muž x žena, do průměrného věku x průměrný věk a více, s titulem x bez titulu). Oblasti jsou kraje České republiky, ve kterých má Skupina ČEZ své zastoupení. Oblasti 1 až 8 jsou dány 1 číslicí PSČ (poštovního směrovacího čísla). Firmy jsou dceřiné společnosti Skupiny ČEZ. Firma 1 až 14 jsou třípísmenné zkratky konkrétních dceřiných společností (například CDI – ČEZ Distribuce, CDS – ČEZ Distribuční služby, CES – ČEZ Energetické služby, CIS – ČEZ ICT Services, CLO – ČEZ Logistika, CME – ČEZ Měření, COZ – ČEZ Obnovitelné zdroje, CPR – ČEZ Prodej, CSM – ČEZ Správa majetku, CTE – ČEZ Teplárenská, CZS – ČEZ Zákaznické služby, ECH – Elektrárna Chvaletice, SPI – Škoda Praha Invest, SPR – Škoda Praha). Za průměrný věk (PV) je považován: 46,4 u mateřské společnosti (ČEZ) a 44,9 u integrovaných dceřiných společností (IDS).

Obrázek 8: Stratifikace databáze uživatelů ČEZ a IDS



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

3.5.2 Náhodný výběr

Jak již bylo řečeno, jelikož se jednalo o velmi rozsáhlý soubor respondentů, byla použita kombinace stratifikace databáze a počítačového výběru za využití generátoru náhodných čísel. Smyslem stratifikace a navazujícího náhodného výběru bylo zásadní zvýšení přesnosti průzkumu a přitom udržení relativně nízkého počtu respondentů, ve srovnání s prostým náhodným výběrem. Generátor náhodných čísel je zařízení, jehož výstupem je sekvence statisticky nezávislých a neovlivněných čísel. Pokud bylo v dané podmnožině databáze vygenerováno stejné číslo, tak se výběr opakoval. Při skutečně náhodném výběru se často stává, že dochází ke shlukování vybraných indexů. Může tak snadno dojít k deformaci reprezentativního vzorku respondentů a následně k nárůstu odchylky vzorku od populace nad doporučovaných maximálních 5 %. Stratifikace

znamená rozvrstvení databáze do podmnožin, v kterých jsou realizovány dílčí náhodné výběry. Shluky indexů pak nemají na výsledné hodnoty spokojenosti takový vliv. Celkem je tímto způsobem běžně dosahováno odchylek pod 2 % i při relativně malých vzorcích.

Obrázek 9: Náhodný výběr

0,059460	... náhodné číslo v intervalu od 0 do 1											
120	... velikost populace (výběrového souboru)											
8	... vybraný člen populace (pořadové číslo)											
	Index	Profil 1	Profil 2	Profil 3	Profil 4	Profil 5	Profil 6	Profil 7	Profil 8	Počet	Celkem	
Oblast	Segment	P1/O1	P2/O1	P3/O1	P4/O1	P5/O1	P6/O1	P7/O1	P8/O1	37	36	
1	Populace	271	20	113	22	103	41	50	32	36	652	
	1	271	13	54	7	45	5	5	22	8	8	
	2	252		105		72	38	8	8	6	6	
	3	160		7		56		16		4	4	
	4	152		28		11				3	3	
	5	42		6		37				3	3	
	6	104		79		25				3	3	
	7	245								1	1	
	8	159								1	1	
	9	76								1	1	
	10	211								1	1	
	11	28								1	1	
	12	155								1	1	
	13	241								1	1	
	14	220								1	1	
	15	267								1	1	
	16									0	0	

Vysvětlivky: P1/O1 = Profil 1/Oblast 1

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Na obrázku je pro lepší představení generátoru náhodných čísel uvedena konkrétní ukázka. Excelová funkce =NÁHČÍSLO(), viz buňka vlevo nahoře, vygeneruje náhodné desetinné číslo v intervalu od 0 do 1 po stisknutí F9 nebo Enter. Toto desetinné číslo se násobí velikostí populace (výběrového souboru) a přičte se jednička, aby pomocné indexy začínaly od jedné. V případě překročení velikosti populace o 1 se provede generování znovu. Do buňky pod touto funkcí se tedy vloží číslo velikosti populace, tj. podmnožiny databáze, z které se provádí výběr. Poslední třetí buňka je vzorec = (B4*B6)+1 a to je již vybraný člen populace, dílčí index podmnožiny databáze. Tento se pak ručně přepíše do tabulky pod příslušný profil.

3.6 Podrobný harmonogram průzkumu

Průzkum spokojenosti zákazníků má ve společnosti ČEZ ICT Services, a. s., dlouholetou tradici. Ten letošní byl ale oproti předcházejícím posunut zhruba o 4 měsíce dozadu. Důvodem bylo nové uspořádání společnosti. Pro management společnosti byl velmi důležitý fakt, jaká bude zpětná vazba na novou obsluhu zákazníků prostřednictvím Kompetenčních center. Tento nový proces byl uveden v život teprve na kraji roku 2012 a zpětná vazba, zejména od cílové skupiny Manažeri a vedoucí ICT, byla pro management společnosti ČEZ ICT Services velmi podstatná.

Tabulka 1: Detailní harmonogram oslovení cílových skupin

Cílová skupina	Podskupina	Den v týdnu	Distribuce	Urgence	Termín
VICT		úterý	5. 6. 2012	12. 6. 2012	19. 6. 2012
Komerce		úterý	5. 6. 2012	12. 6. 2012	19. 6. 2012
Uživatelé	ČEZ	středa	6. 6. 2012	13. 6. 2012	20. 6. 2012
	IDS*	čtvrtek	7. 6. 2012	14. 6. 2012	21. 6. 2012
Manažeri	ČEZ	úterý	12. 6. 2012	19. 6. 2012	26. 6. 2012
	IDS*	úterý	12. 6. 2012	19. 6. 2012	26. 6. 2012
Zaměstnanci		úterý	12. 6. 2012	19. 6. 2012	26. 6. 2012

* *Vysvětlivky: IDS = integrované dceřiné společnosti*

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

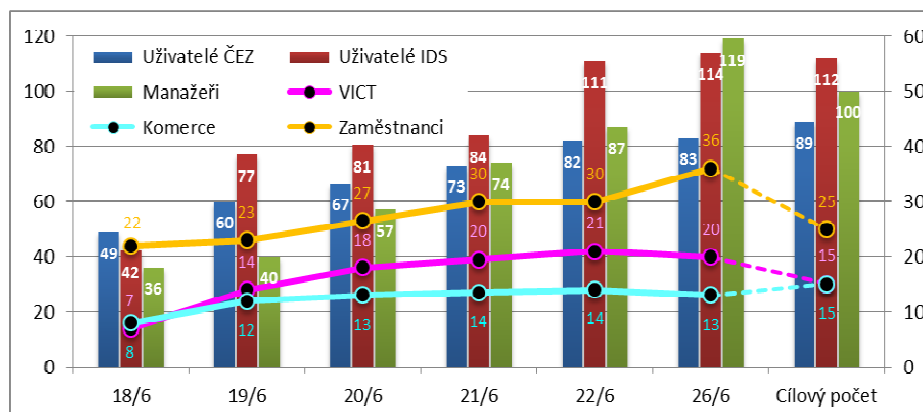
Výhodou oproti předcházejícím průzkumům byl naopak rychlý sběr dat. Rychlost sběru dat má velký vliv na přesnost vyhodnocení. Pokud e-mail s žádostí o vyplnění dotazníku zůstal bez odezvy, byla respondentovi zaslána po týdnu upomínka. Po 14 dnech byl průzkum dané cílové skupiny uzavřen a začala fáze vyhodnocení odpovědí.

Tabulka 2: Vývoj sběru dat

Cílová skupina	18/6	19/6	20/6	21/6	22/6	26/6	Cílový počet	Plnění
Uživatelé ČEZ	49	60	67	73	82	83	89	93,30 %
Uživatelé IDS	42	77	81	84	111	114	112	101,80 %
Manažeři	36	40	57	74	87	119	100	119,00 %
VICT	7	14	18	20	21	20	15	133,30 %
Komerce	8	12	13	14	14	13	15	86,70 %
Zaměstnanci	22	23	27	30	30	36	25	144,00 %
Celkem	164	226	262	294	345	385	356	108,10 %
Plnění	46,10 %	63,50 %	73,50 %	82,60 %	96,90 %	108,10 %	100,00 %	

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Graf 1: Vývoj sběru dat



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Poslední sloupce a body na spojnicích vpravo představují cíl, ke kterému autorka při sběru dat směřovala, a v mnohých případech jej skutečné výsledky překročily. Předchozí hodnoty směrem vlevo je stav k určitému dni, např. 26/6 je stav k 26. 6. 2012. Z grafu je patrná zejména zvýšená návratnost v termínech, kdy byly odeslány urgencye.

3.7 Návratnost dotazníků

Vzhledem k faktu, že průzkum spokojenosti zákazníků byl prováděn ve společnosti ČEZ ICT Services, a. s., již po šesté, autorka věděla, jak velký vzorek respondentů má oslovit, aby výsledky byly relevantní. Celkem oslovila 1208 respondentů. Zpět se vrátilo 391 vyplněných dotazníků. Celková návratnost všech cílových skupin byla 32,36 %.

V segmentu A (Manažeři) bylo celkově osloveno 198 manažerů z ČEZu a 139 manažerů z IDS (integrovaných dceřiných společností). V segmentu B (Vedoucí ICT) bylo dotazníkem osloveno všech 24 vedoucích ICT (VICT). V segmentu C (Uživatelé) byl proveden stratifikovaný náhodný výběr z databáze čítající 12.657 uživatelů ICT služeb. Z ČEZu bylo vybráno 315 respondentů a z IDS 400 respondentů. V segmentu D (Zaměstnanci) bylo vybráno 101 respondentů. V segmentu E (Komerce) bylo dotazníkem osloveno 31 klientů. Ve všech případech byla snaha udržet statistickou odchylku průzkumu v rozmezí 2 až 5 %. Návratnost autorka počítala následovně: počet vrácených a vyplněných dotazníků / počet obeslaných respondentů * 100 [%]. Za minimum byla považována návratnost cca 25 %.

Tabulka 3: Počet oslovených respondentů a návratnost dotazníků

Segment	Firma/y	Výběr	Dotazníky	Návratnost
Manažeři	ČEZ	198	56	28,3%
	IDS	139	70	50,4%
Uživatelé	ČEZ	315	83	26,3%
	IDS	400	114	28,5%
VICT	interní	24	19	79,2%
Komerce	externí	31	13	41,9%
Zaměstnanci	ICT	101	36	35,6%

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z uvedené tabulky je patrné, kolik respondentů bylo osloveno a jak velká byla návratnost dotazníků. S výjimkou cílové skupiny Manažeři IDS se návratnost dotazníků držela v tolerančním poli kolem 30 %, což je relativně slušná hodnota a více, než bylo

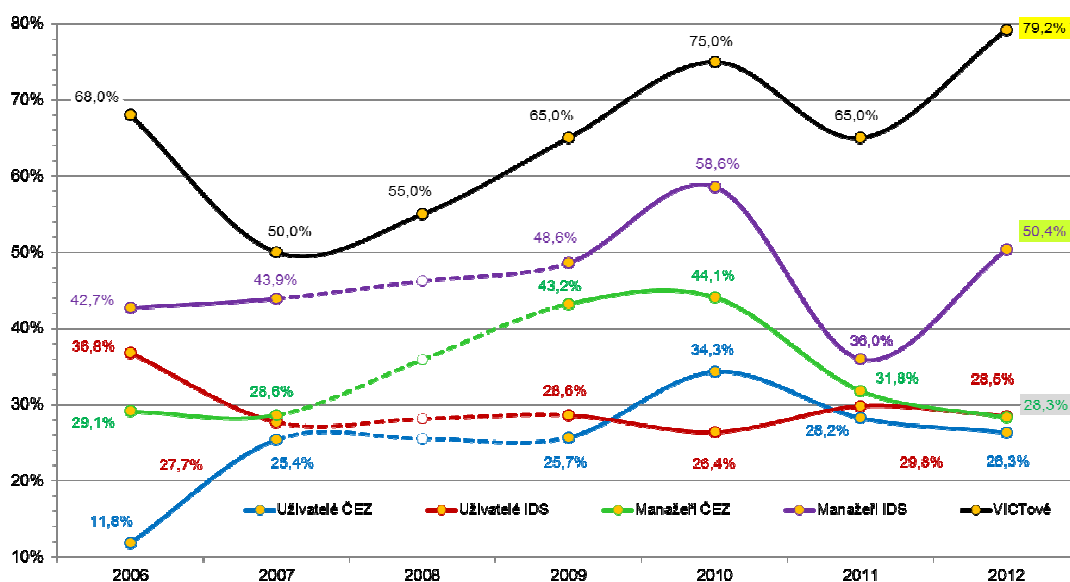
požadováno. Zajímavý byl výsledek manažerů IDS, kdy návratnost byla 50,4 %. Dá se předpokládat, že manažerům enormně záleží na tom, aby ICT ve Skupině ČEZ opravdu fungovalo. Návratnost vedoucích ICT byla poměrně též vysoká 79,2 %, nicméně v případě vedoucích ICT očekávala autorka návratnost celých 100 %, protože vedoucí ICT jsou jediným kontaktem mezi poskytovatelem a zákazníkem, tudíž zpětná vazba by měla být oboustranně prospěšná.

Tabulka 4: Návratnost dotazníků jednotlivých cílových skupin 2006–2012

Segment	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Uživatelé ČEZ	11,8 %	25,4 %	25,6 %	25,7 %	34,3 %	28,2 %	26,3 %
Uživatelé IDS	36,8 %	27,7 %	28,2 %	28,6 %	26,4 %	29,8 %	28,5 %
Manažeři ČEZ	29,1 %	28,6 %	35,9 %	43,2 %	44,1 %	31,8 %	28,3 %
Manažeři IDS	42,7 %	43,9 %	46,3 %	48,6 %	58,6 %	36,0 %	50,4 %
VICTové	68,0 %	50,0 %	55,0 %	65,0 % <td>75,0 %</td> <td>65,0 %</td> <td>79,2 %</td>	75,0 %	65,0 %	79,2 %

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Graf 2: Trend návratnosti dotazníků jednotlivých cílových skupin



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z dotazníku se dá vyčíst, jaký byl trend návratnosti dotazníků jednotlivých cílových skupin v průběhu šesti uskutečněných výzkumů. Výjimku tvoří cílová skupina

Zaměstnanci ICT, která není v grafu uvedena, protože byla do průzkumu zařazena nově a tudíž by nebylo s čím srovnávat. Vyčárkovaná část mezi roky 2007 a 2009 bylo časové období, kdy průzkum nebyl prováděn. Nejedná se ale o celé dva roky, protože v roce 2007 byl průzkum uskutečněn ke konci roku a v roce 2009 již začátkem roku. Pro grafické znázornění byl v tomto období použit mezilehlý průměr, relativní hodnota mezi měřenými obdobími.

4 VYHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI RESPONDENTŮ

Autorka se rozhodla, že v této části práce nebude u každé cílové skupiny respondentů analyzovat jednotlivé otázky a ke každé z nich zpracovávat příslušný graf, jako tomu obvykle bývá ve většině absolventských prací. Pokusila se do diplomové práce přinést něco nového, inovativního a zároveň chtěla ukázat, že i 20 otázek jde poměrně přehledně zpracovat do jednoho grafu. Každý segment byl zpracován zvlášť a u každé skupiny respondentů byla při prezentaci výsledků zaměřena pozornost na něco jiného, specifického pro každou cílovou skupinu. Jednotlivé dotazníky respondentů byly pečlivě zanalyzovány a výsledky průzkumu byly zaznamenány a zpracovány do tabulek ve formě průměrů. Ke každé tabulce byl uveden graf, který slouží jako vyhodnocení získaných dat. Pro dvojrozměrné dotazníky, kde respondenti (manažeri a vedoucí ICT) hodnotí nejenom úroveň (spokojenost), ale také důležitost (význam), byl zpracován 2D graf.

Jak již bylo uvedeno, management společnosti ČEZ ICT Services považuje za hlavní cílové skupiny zejména Manažery a vedoucí ICT. Naopak cílové skupině Komerčních zákazníků nepřikládá až tak velký význam, protože v budoucnu se chystá tento segment opustit a věnovat svou pozornost spíše projektům dovnitř mateřské společnosti, do Skupiny ČEZ. Autorka se ale přes tyto skutečnosti rozhodla, že pro detailní výstupy z průzkumu spokojenosti zákazníků použije ve své diplomové práci právě segment Komerce, a to i z důvodu, že pro nezasvěceného čtenáře mohou být právě externí zákazníci tou nejlepší zpětnou vazbou. Nejsou totiž ovlivněni složitými procesy uvnitř Skupiny ČEZ (jako například segment Uživatelé, Manažeri a vedoucí ICT) a nehodnotí ani zdaleka svou práci nebo práci kolegů (jako například segment Zaměstnanci ICT). Zároveň mají i zkušenost s externím trhem a mohou si vybírat své dodavatele, což ve Skupině ČEZ prakticky není možné. Segment Komerce nemá velké početní zastoupení, protože osloveni byli pouze ty největší komerční zákazníci z externího trhu. Vybraný vzorek respondentů ale můžeme považovat pro účely této práce za dostatečně reprezentativní a výsledky mohou být pro čtenáře zajímavé.

4.1 Spokojenost komerčních zákazníků

Komerčními zákazníky jsou označeny ty společnosti, které nemají jakoukoli majetkovou účast Skupiny ČEZ. Dodávka služeb a způsob obsluhy jsou realizovány na základě zcela tržních pravidel, ale také v souladu s telekomunikační licenci, kterou je společnost ČEZ ICT Services držitelem. Z toho tedy jasně plyne, že služby poskytované do segmentu Komerce jsou čistě telekomunikační.

Společnosti, se kterými ČEZ ICT Services spolupracuje na komerční bázi, jsou jak významní hráči na telekomunikačním trhu, tak i lokální poskytovatelé internetu. Primárně se orientuje na velké společnosti typu Telefónica O2, GTS, Vodafone a mnoho dalších. Zároveň i na středně velké operátory jako například Dial Telecom nebo operátory, kteří dodávají řešení pro své zřizovatele jako je např. ČD Telematika, dodávající telekomunikační řešení pro České Dráhy. V nedávné době byla ČEZ ICT Services komplexním dodavatelem telekomunikační sítě a služeb pro společnost ČEPS. Nutné je také podotknout, že do segmentu Komerce patří více než 1000 externích zákazníků. Toto množství zákazníků je obsluhováno pouze dvěma obchodními zástupci. Výnos Komerce činí více než 300 miliónů Kč ročně.

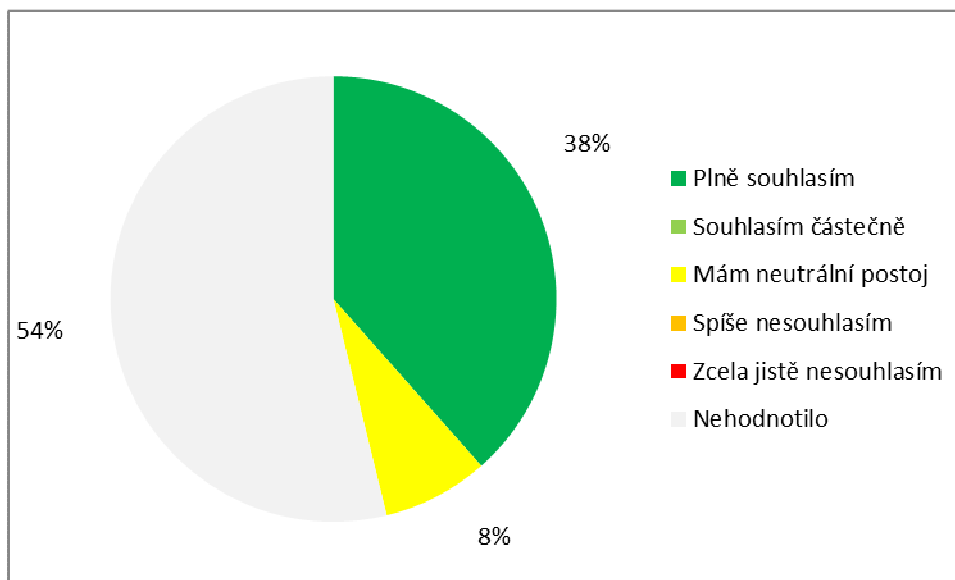
Ze segmentu Komerce bylo osloveno elektronickým dotazníkem 31 externích zákazníků, kteří využívají služby společnosti ČEZ ICT Services. Zpátky se vrátilo 13 vyplněných dotazníků, tudíž návratnost byla celých 41,9 %. Oproti ostatním cílovým skupinám byl dotazník pro Komerce zkrácen na 16 otázek (viz příloha F).

Otázky byly pokládány formou konstatování a respondenti mohli ke každému konstatování zaujmout stanovisko v rozsahu pětistupňové bodové škály (5 = plně souhlasím, 4 = souhlasím částečně, 3 = mám neutrální postoj, 2 = spíše nesouhlasím, 1 = zcela jistě nesouhlasím). Zároveň byl v dotazníku uveden prostor pro případné poznámky, neboli ke každému konstatování mohl respondent připojit své slovní doprovodné hodnocení.

Detailní rozbor otázek uvedla autorka v následujících grafech. Zdrojová data k těmto grafům jsou uvedeny v příloze CH.

1. Jsem spokojen/a s kvalitou a provozem hlasových služeb (pevná linka, fax, mobil).

Graf 3: Hlasové služby

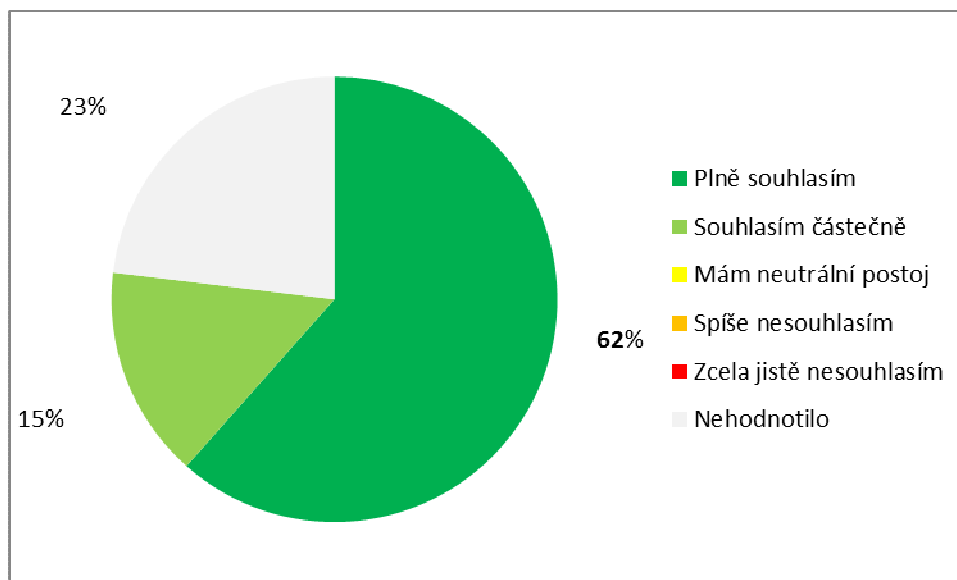


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Graf popisuje, že hlasové služby dotazovaní respondenti téměř nevyužívají, protože z 13 respondentů sedm klientů (54 %) spokojenost s hlasovými službami nehodnotilo, 5 respondentů (38 %) bylo maximálně spokojeno a jeden zákazník (8 %) hodnotil neutrálně.

2. Jsem spokojen/a s kvalitou a provozem datových služeb (datové okruhy, datové sítě, optická vlákna).

Graf 4: Datové služby

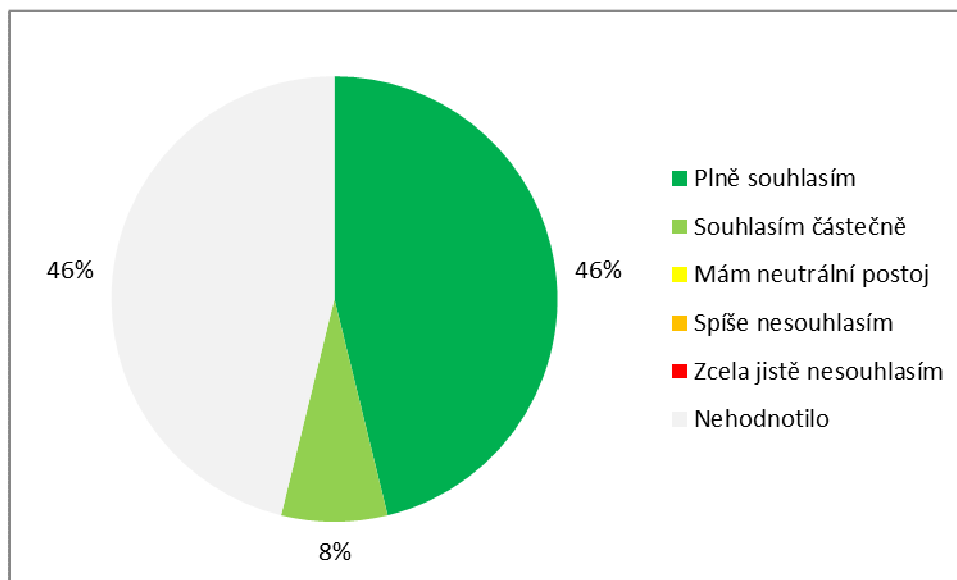


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z grafu se dá vyčíst většinová spokojenost s poskytovanou službou. S kvalitou a provozem datových služeb bylo z oslovených respondentů osm komerčních zákazníků (62 %) velmi spokojeno a hodnotilo stupněm 5, dva zákazníci (15 %) hodnotili stupněm 4 a tři klienti (23 %) nehodnotili tuto otázku.

3. Jsem spokojen/a s kvalitou služby přístupu do sítě Internet.

Graf 5: Internet

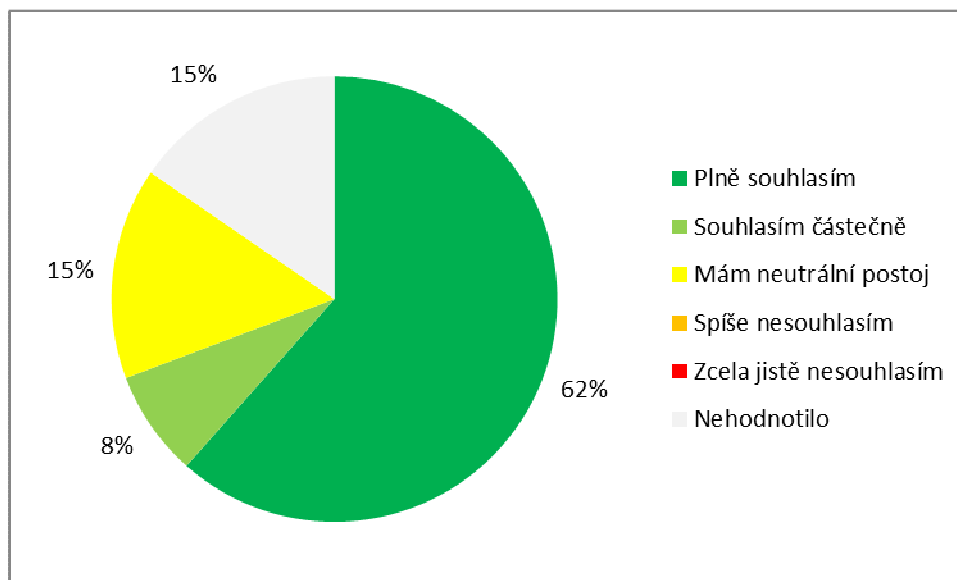


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Službu Internet hodnotilo šest zákazníků (46 %) stupněm 5, takže téměř polovina respondentů je s touto službou maximálně spokojena. Jeden zákazník (8 %) udělil Internetu známku 4 a šest respondentů (46 %) nehodnotilo tuto službu vůbec, protože jim pravděpodobně není poskytována. Je tedy zřejmé, že se službou internet jsou zákazníci vesměs spokojeni nebo ji nevyužívají.

4. S prací a chováním technika jsem spokojen(-a).

Graf 6: Technik

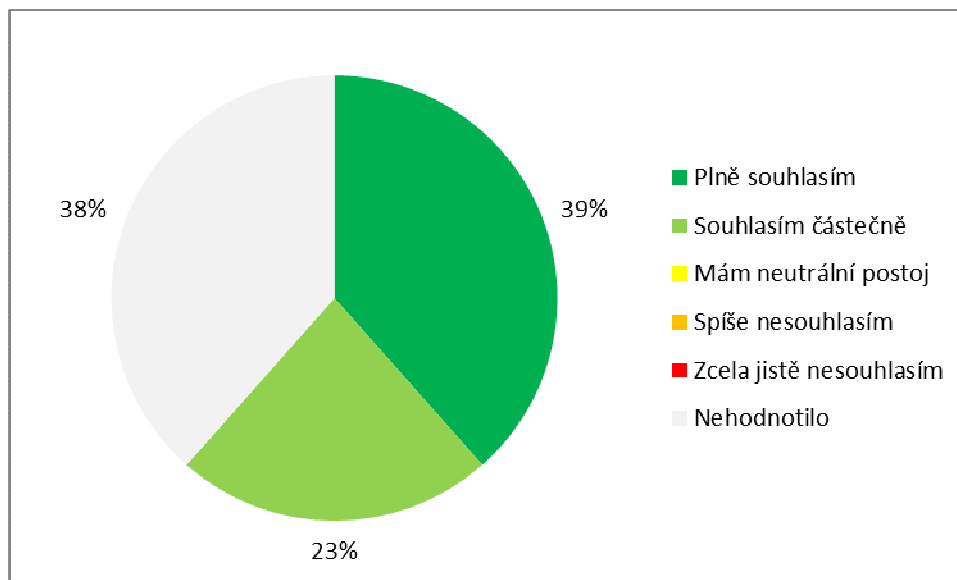


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

S technikem společnosti ČEZ ICT Services je nadmíru spokojeno z 13 respondentů osm z nich (62 %). Jeden zákazník (8 %) ohodnotil technika stupněm 4, tři zákazníci (15 %) nepovažují technika za nijak výjimečného, protože mu udělili hodnocení 3 a dva zákazníci (15 %) nehodnotili vůbec.

5. Technická podpora směřující k vyřešení mého požadavku včetně případných poruch je vyhovující.

Graf 7: Technická podpora

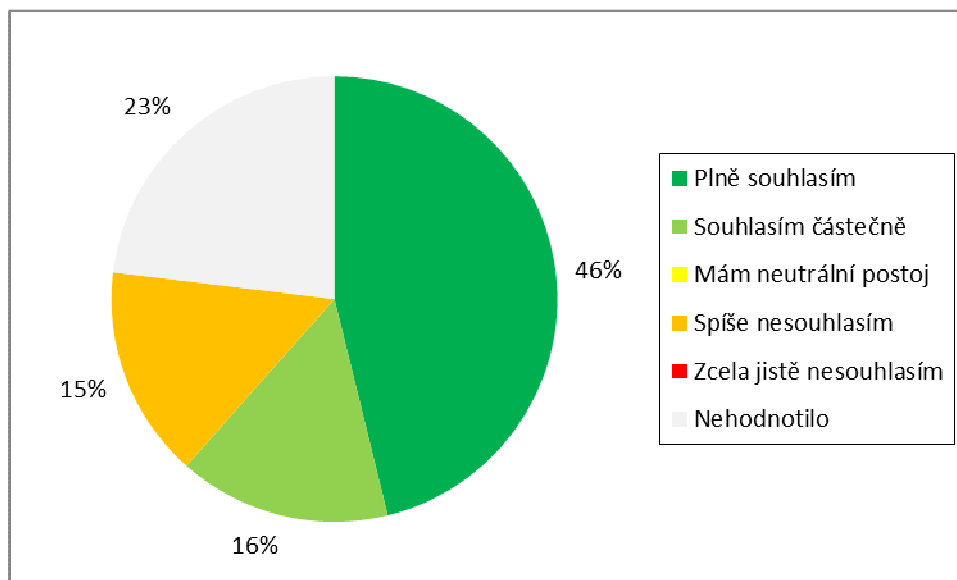


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

S technickou podporou je spokojeno osm zákazníků (39 % a 23 %; pět hodnotilo stupněm 5 a tři 4). Pět zákazníků (38 %) v tomto případě nehodnotilo vůbec. Z grafu vyplývá, že buď jsou zákazníci velmi spokojeni s podporou technika, nebo s ním vůbec nemají zkušenost.

6. S termínem a průběhem zřízení služby jsem spokojen(-a).

Graf 8: Zřízení služby

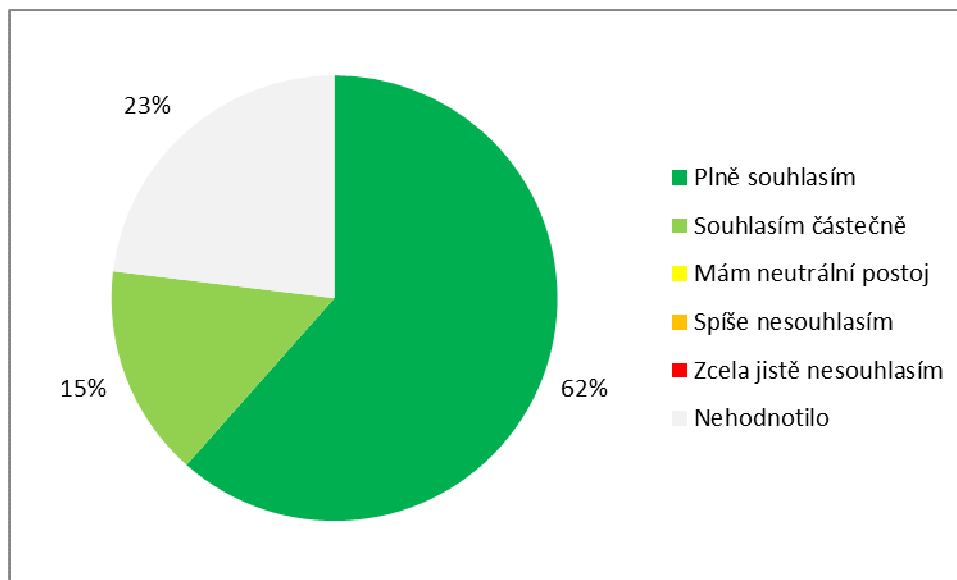


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

S termínem a průběhem zřízení nové služby je naprosto spokojeno šest komerčních zákazníků (46 %; stupeň 5), další dva (16 %) jsou částečně spokojeni (stupeň 4). Dva klienti (15 %) s tímto tvrzením nesouhlasili (stupeň 2) a tři (23 %) této otázce nepřihodilo žádné hodnocení.

7. S poskytovanou kvalitou služby, dostupností služby a rychlostí opravy jsem spokojen(-a).

Graf 9: Kvalita a dostupnost služby, rychlost opravy

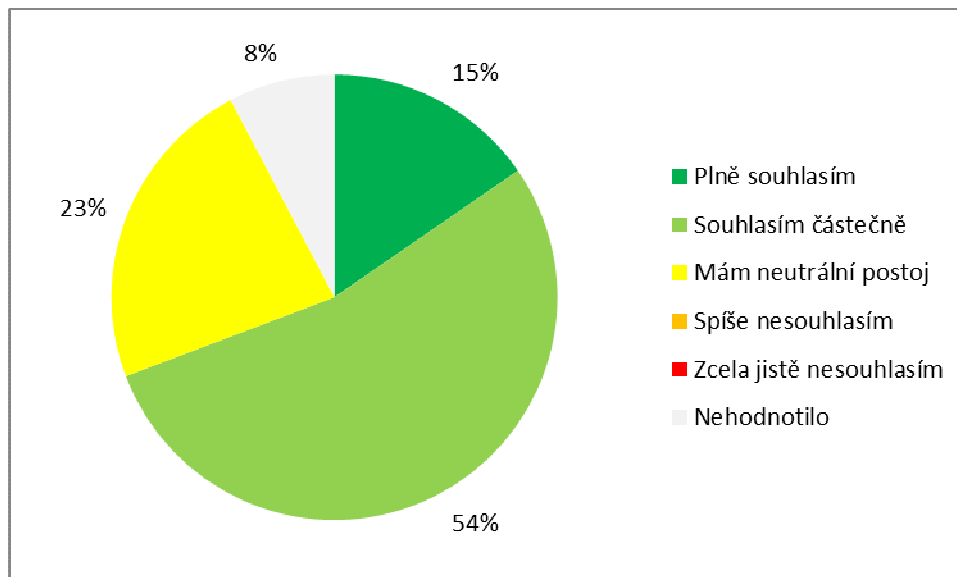


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Kvalitu a dostupnost poskytované služby a v případě její nefunkčnosti rychlost opravy velmi kladně hodnotilo deset komerčních zákazníků (62 % a 15 %; osm dokonce hodnotou 5 a dva 4). Tři zákazníci (23 %) nehodnotili vůbec. Z grafu je tedy patrné, že jsou téměř všichni zákazníci spokojeni.

8. Rychlost reakce na požadavky a změny splňuje má očekávání.

Graf 10: Rychlost reakce na požadavky a změny

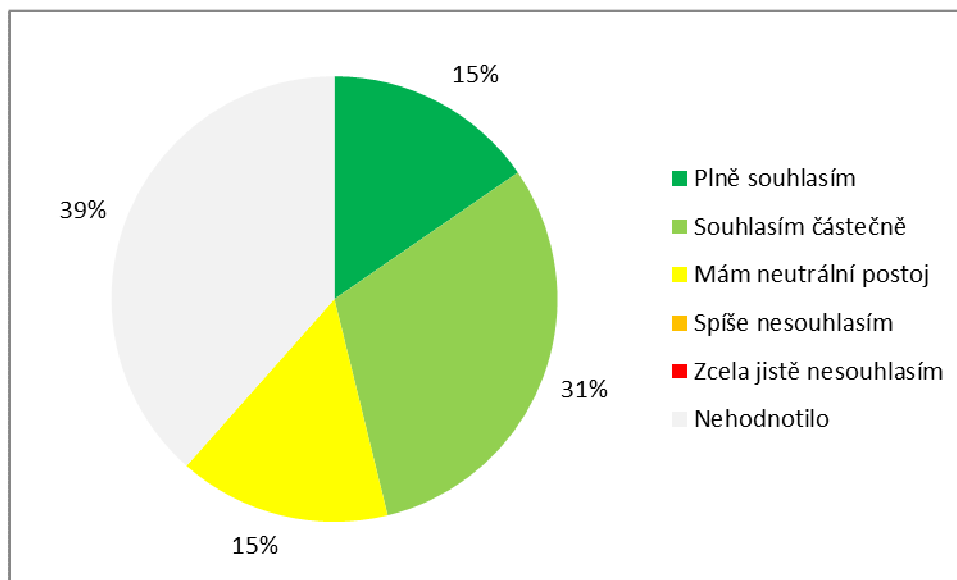


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z hodnocení je zřejmé, že rychlost reakce na požadavky a změny splňuje většinu respondentů jejich očekávání. Devět klientů vyjádřilo celkovou spokojenost: dva zákazníci (54 %) reagovali stupněm 5 a sedm zákazníků (15 %) stupněm 4. Tři zákazníci (23 %) měli neutrální postoj a v poznámkách uvedli, jaký konkrétní případ zapříčinil jejich hodnocení. Jeden zákazník (8 %) nehodnotil vůbec.

9. Vystupování a přístup operátorů Service Desku splňuje má očekávání.

Graf 11: Operátor Service Desku

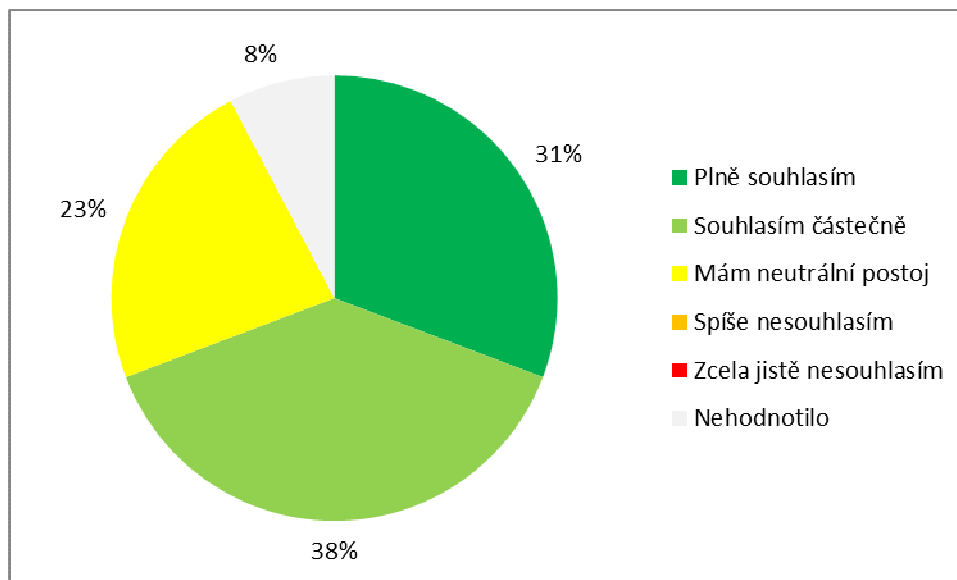


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z grafu je patrné, že téměř polovina respondentů (39 %) vůbec nekomunikuje s operátorem call centra (konkrétně pět zákazníků se zdrželo hodnocení). Vystupování a přístup operátorů Service Desku hodnotili dva zákazníci (15 %) stupněm 5, čtyři zákazníci (31 %) stupněm 4, dva zákazníci (15%) stupněm 3.

10. Vystupování a přístup obchodního zástupce ČEZ ICT Services, splňuje má očekávání.

Graf 12: Obchodní zástupce

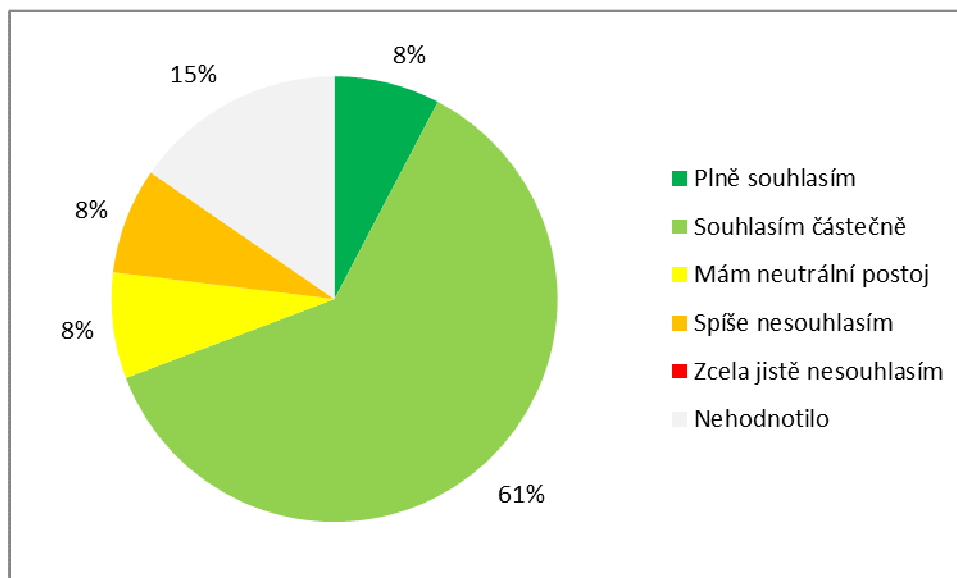


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z uvedeného grafu vyplývá, že obchodního zástupce hodnotilo velmi kladně devět komerčních zákazníků: čtyři zákazníci (31 %) stupněm 5 a pět zákazníků (38 %) stupněm 4. Tři zákazníci (23 %) měli neutrální postoj a jeden zákazník (8 %) nehodnotil vůbec.

11. Jsem spokojen(-a) s vypracováním nabídky.

Graf 13: Vypracování nabídky

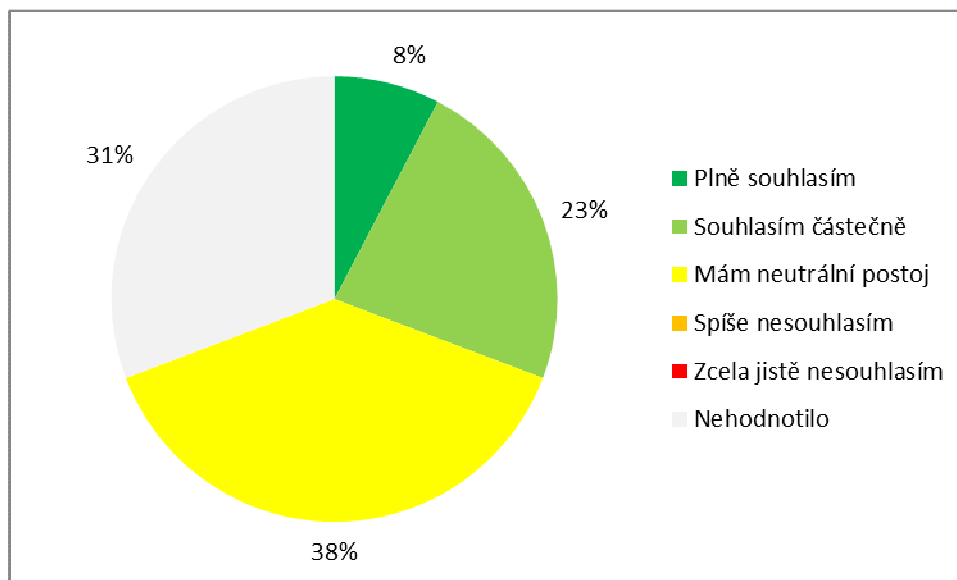


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z grafu se dá vyčíst, že většina zákazníků je s vypracováním nabídky spokojena: jeden zákazník (8 %) hodnotil stupněm 5 a osm zákazníků (61 %) stupněm 4. Jeden zákazník (8 %) udělil této otázce stupeň 3 a jeden zákazník (8 %) stupeň 2. Dva zákazníci (15 %) se zdrželi hodnocení.

12. Jsem spokojen/a s průběhem a rychlostí uzavření obchodních smluv.

Graf 14: Uzavření obchodních smluv

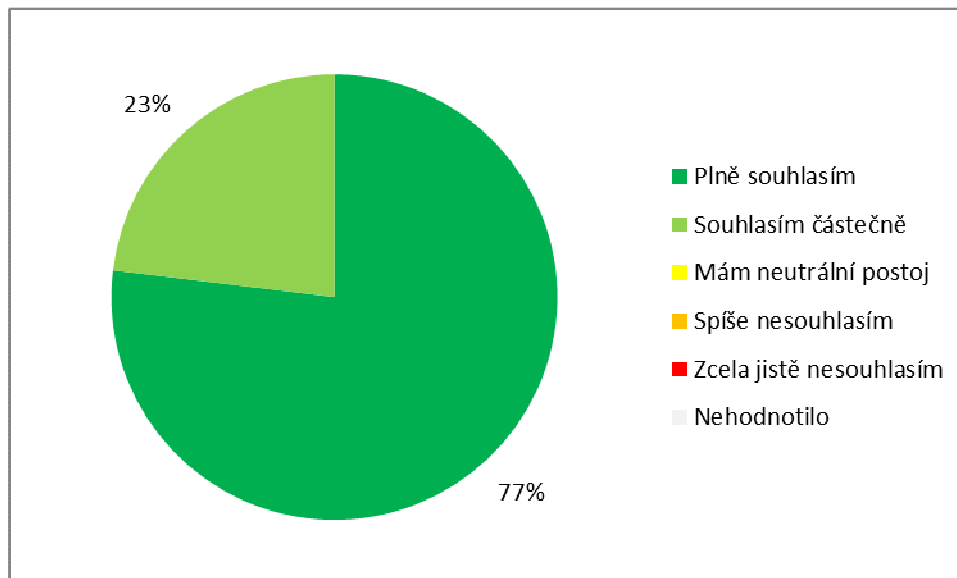


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Tento graf popisuje, že větší část respondentů (38 %) má neutrální postoj s průběhem a rychlostí uzavření smluv. V poznámkách uváděli, že na externím trhu se setkávají s větší rychlostí. Toto hodnocení je bohužel i způsobeno faktem, že celý segment komerce obsluhují pouze dva obchodní zástupci.

13. Fakturace dodaných služeb je vyhovující a je v souladu se smlouvou.

Graf 15: Fakturace

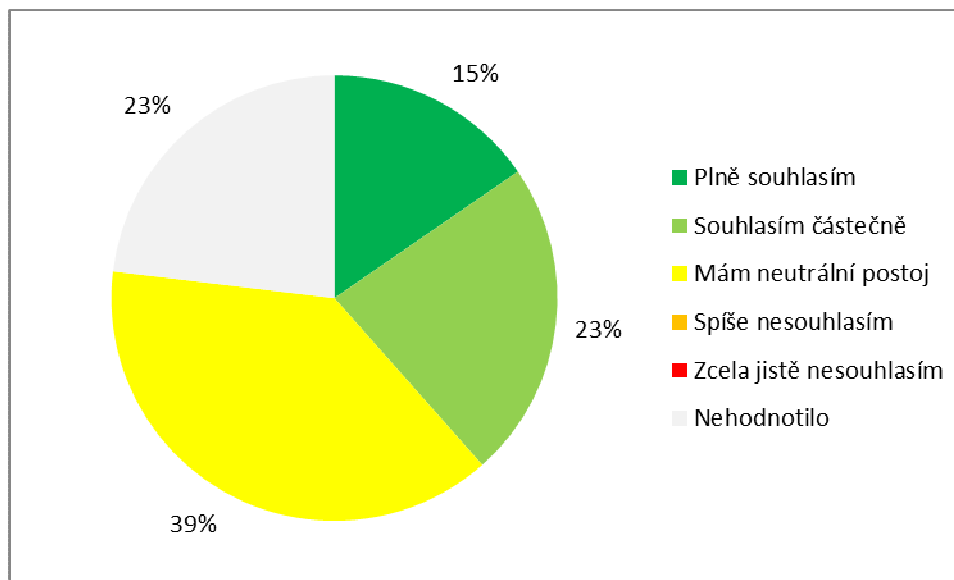


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Naopak s fakturací jsou spokojeni naprosto všichni respondenti. Deset respondentů (77 %) hodnotilo stupněm 5 a tři respondenti (23 %) hodnotou 4.

14. Služby a produkty ČEZ ICT Services bych na základě svých zkušeností doporučil(-a) známým.

Graf 16: Doporučení známým

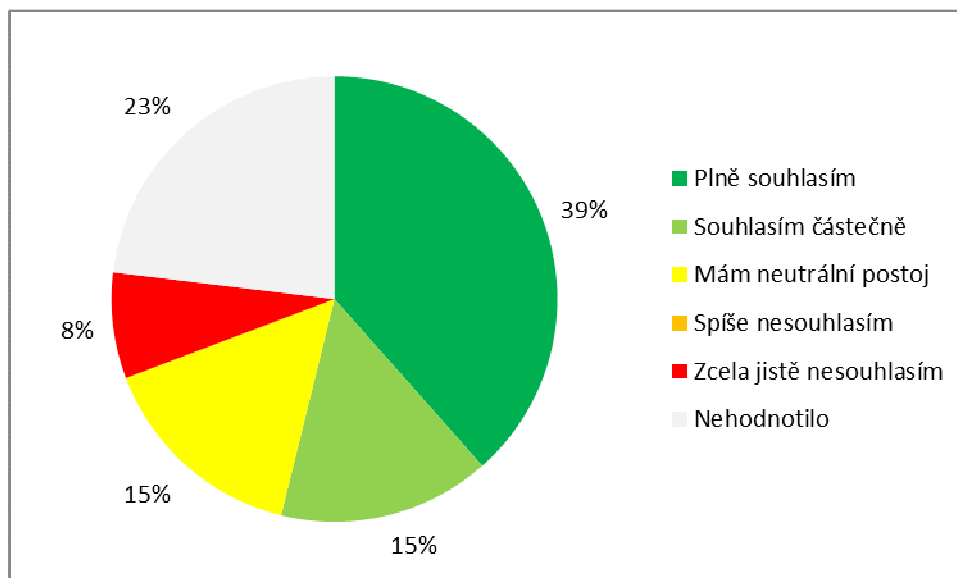


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Otázka doporučení známým směřuje k loajalitě zákazníků. V tomto případě se společnosti ČEZ ICT Services nedaří dlouhodobě zvyšovat loajalitu. Tato otázka bude ještě podrobněji rozebrána, ale z grafu je patrné, že zákazníci váhají. Pět zákazníků (39 %) hodnotí neutrálně a tři zákazníci (23 %) radši nehodnotí vůbec. Naopak dva zákazníci (15 %) jsou naprosto spokojeni a označujeme je za tzv. krále.

15. Uvažuji o změně objemu aktuálně poskytovaných ICT služeb od ČEZ ICT Services.

Graf 17: Změna objemu služeb

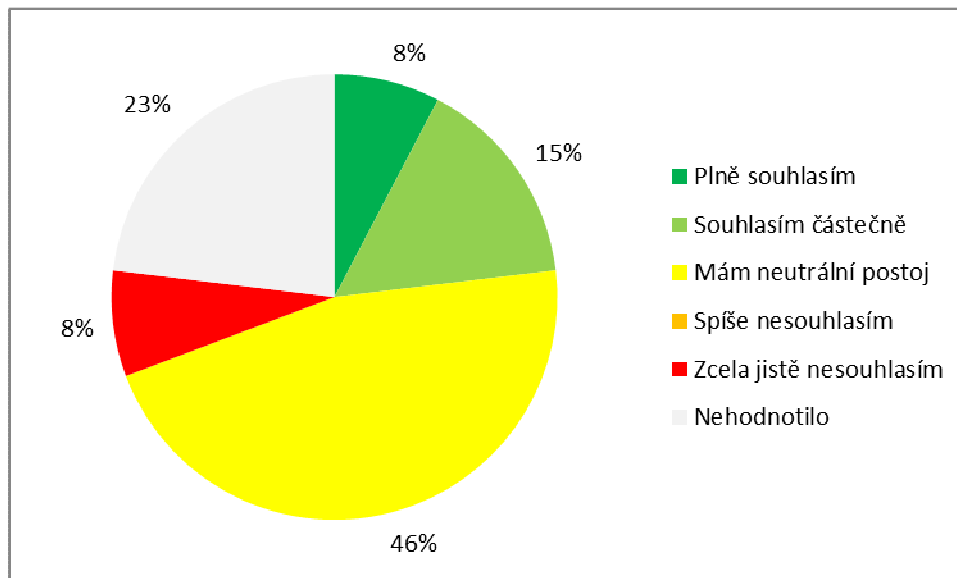


Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Zde je naprosto jasná zpětná vazba o tom, kterým konkrétním zákazníkům je třeba věnovat zvýšenou pozornost, protože v dohledné době se chystají změnit objem aktuálně poskytovaných služeb. Pět zákazníků (39 %) zcela jistě uvažuje o změně objemu, další dva zákazníci (15 %) možná také ano, dva zákazníci (15 %) dost váhají, protože mají neutrální postoj. Jeden zákazník (8 %) je zcela jistě na odchodu ke konkurenci a tři zákazníci (23 %) tuto otázku nehodnotili.

16. Uvažuji o dalším nákupu služeb/produktů od ČEZ ICT Services.

Graf 18: Další nákup



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

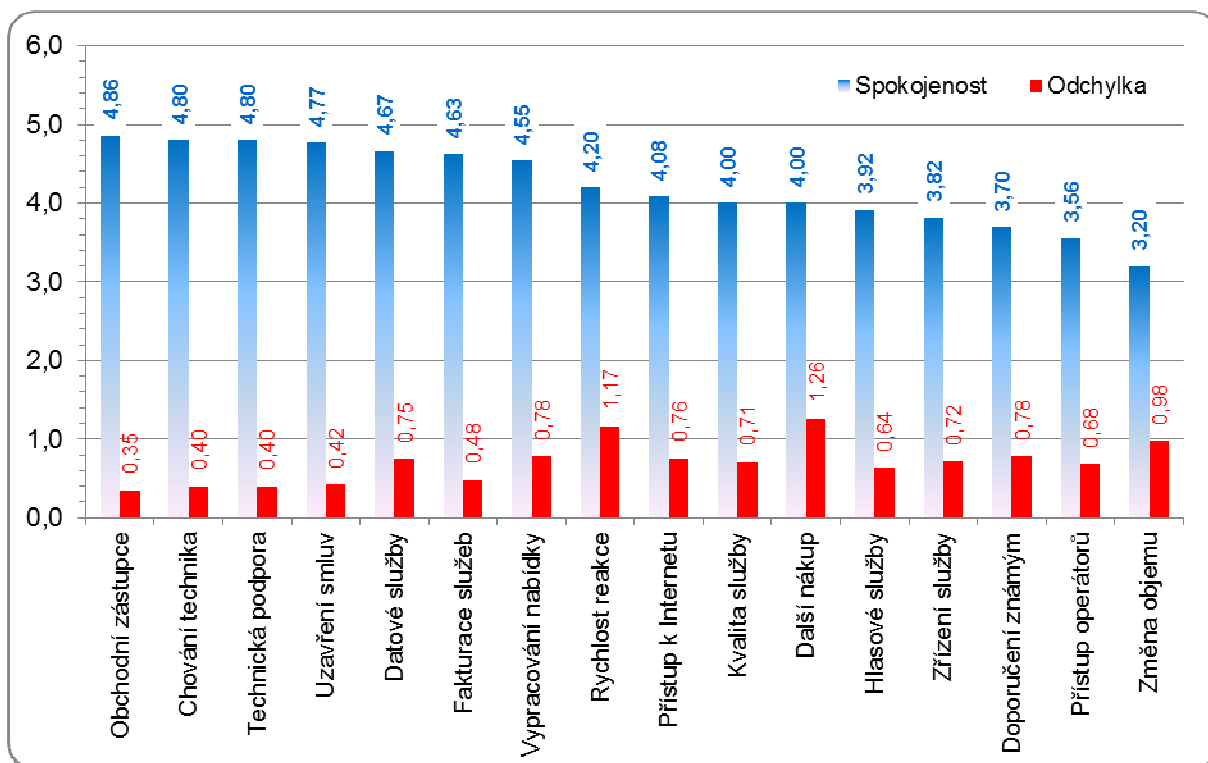
Tento graf také vypovídá o tom, na které zákazníky je dobré se zaměřit. Tři zákazníci (8 % a 15 %) se chystají pravděpodobně přikoupit další služby. Šest zákazníků (46 %) spíše o dalším nákupu neuvažují, protože měli neutrální postoj. Jeden zákazník (8 %) je, stejně jako v předešlé otázce, na odchodu ke konkurenci a tři zákazníci (23 %) nehodnotili tuto otázku.

Tabulka 5: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Komerční zákazníci

		Průměr	Odchylka
1	Obchodní zástupce	4,857	0,350
2	Chování technika	4,800	0,400
3	Technická podpora	4,800	0,400
4	Uzavření smluv	4,769	0,421
5	Datové služby	4,667	0,745
6	Fakturace služeb	4,625	0,484
7	Vypracování nabídky	4,545	0,782
8	Rychlost reakce	4,200	1,166
9	Přístup k Internetu	4,083	0,759
10	Kvalita služby	4,000	0,707
11	Další nákup	4,000	1,265
12	Hlasové služby	3,917	0,640
13	Zřízení služby	3,818	0,716
14	Doporučení známým	3,700	0,781
15	Přístup operátorů	3,556	0,685
16	Změna objemu	3,200	0,980
	Průměr průměrů	4,221	0,705

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Graf 19: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Komerční zákazníci



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Segment Komerce (skupina externích zákazníků) celkově hodnotil služby ČEZ ICT Services výše než interní zákazníci ve Skupině ČEZ. Zajímavý je ale fakt, že otázky na loajalitu (Změna objemu, Doporučení známým, Další nákup) byly hodnoceny relativně nízko. Nápravná opatření se budou týkat Přístup operátorů, Zřízení služby a Hlasové služby.

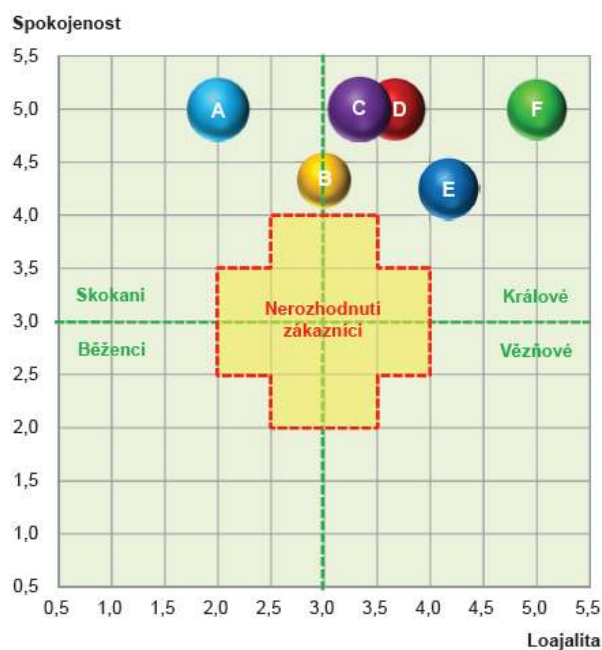
V dnešním komerčním světě je důležitá loajalita zákazníku. Z výše uvedeného grafu vyplynulo, že otázka týkající se loajality byla hodnocena jako jedna z nejhorších. Autorka zaměřila svou pozornost na tento zkoumaný aspekt a na níže uvedeném grafu by čtenářům ráda představila, který zákazník je spokojený a který je naopak na odchodu ke konkurenci. Graf lze vykládat tak, že ideální je pravý horní kvadrant, kdy je zákazník nejen spokojený, ale i loajální. Rizikový je levý horní kvadrant, kdy je zákazník sice spokojený, ale je přístupný nabídkám od třetích stran. Nutné je s ním tedy mluvit a včas odvrátit hrozbu ztráty. Jména komerčních společností jsou nahrazeny z důvodu důvěrnosti písmeny A, B, C, atd.

Tabulka 6: Loajalita Komerčních zákazníků

Firma	Loajalita	Spokojenost	Atributy	Celkem
E	4,2	4,3	4,39	4,32
D	3,7	5,0	4,40	4,38
F	5,0	5,0	4,30	4,50
C	3,3	5,0	4,67	4,38
A	2,0	5,0	4,50	3,33
B	3,0	4,3	3,90	3,81
Průměr				4,204

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Graf 20: Loajalita Komerčních zákazníků



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Komerční klienti ČEZ ICT Services vesměs neuvažují o odchodu ke konkurenci, což by nemusela být až tak špatná zpráva, pokud by byli ochotni dát doporučení svým známým. Z uvedeného grafu vyplývá, že komerční zákazník A je již rozhodnut odejít ke konkurenci a jeden zákazník B je téměř na odchodu. Nutné je také zaměření se na zákazníky C a D.

4.2 Vyhodnocení cílové skupiny Manažeři

Jelikož cílová skupina Manažeři patřila z pohledu managementu společnosti ČEZ ICT Services k té nejdůležitější, bylo v tomto případě nutné zjistit nejen spokojenost s poskytovanými službami, ale také zároveň jakou důležitost přiřádkají manažeři konkrétní službě nebo produktu. Proto byl u tohoto segmentu uplatněn tzv. dvojrozměrný dotazník, který zkoumá oba tyto aspekty.

Na rozdíl od předchozího vyhodnocení segmentu Komerce nebyly v dotazníku formulovány tvrzení ani otázky, ale pouze názvy služeb, produktů, procesů, ke kterým respondenti přiřazovali své hodnocení v číselné formě (5–1) nebo slovní komentář. První skupina „otázek“ byla zaměřena na ICT služby / produkty. Druhá skupina se týkala ICT podpory hlavních procesů ve Skupině ČEZ. Pro přehlednost bylo vše zpracováno ve formě tabulky, do které respondenti zapisovali hodnoty od 1 (minimum) do 5 (maximum).

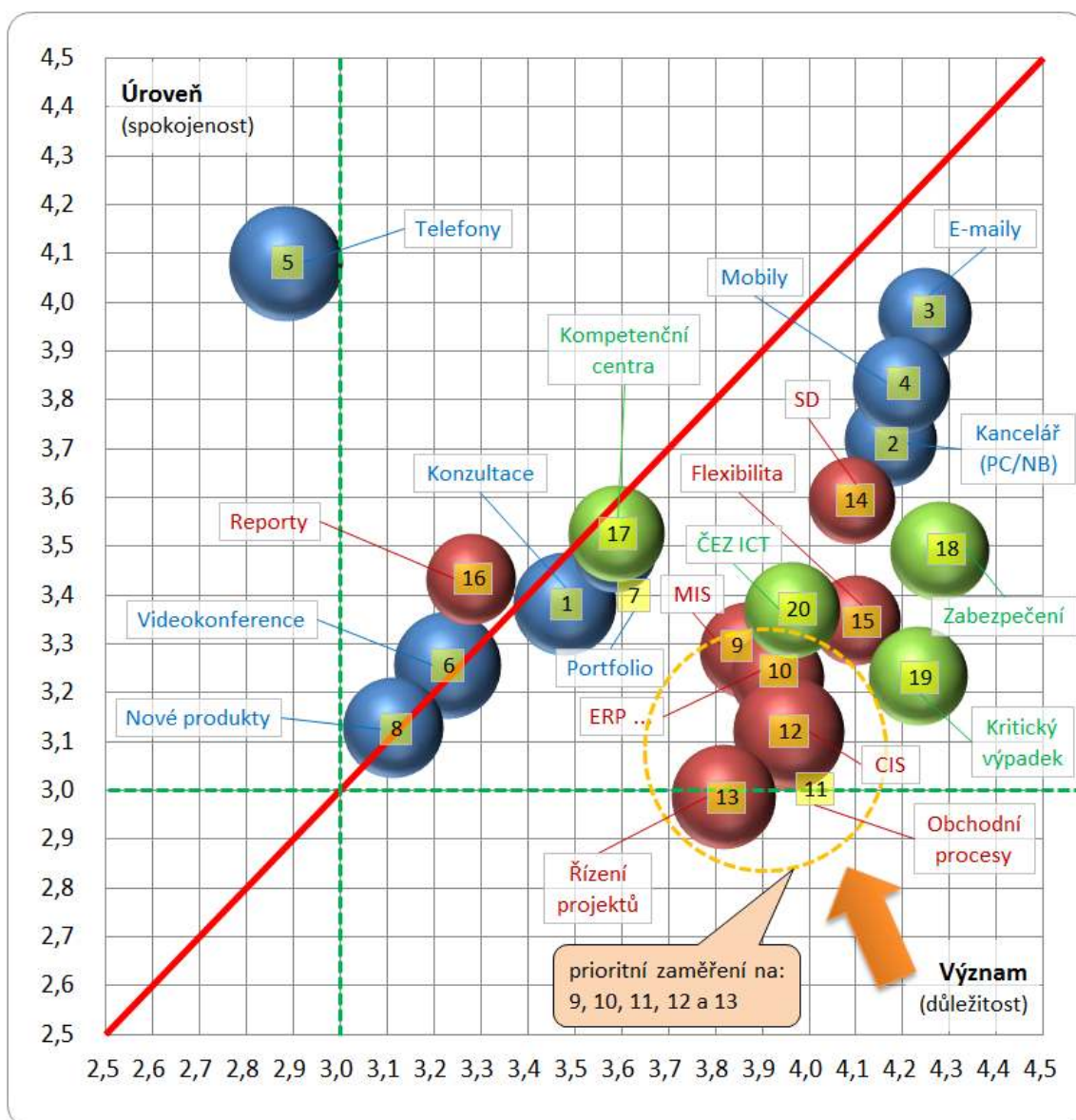
Tabulka 7: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Manažeři

	Průměr		Odchylka		
	Úroveň (spokojenost) (osa Y)	Význam (důležitost) (osa X)	Úroveň (spokojenost) odchylka	Význam (důležitost) odchylka	Průměr odchylek (R bubí.)
Vybrané oblasti ICT podpory (jako faktory úspěšného řízení ...)					
1 ICT konzultace a poradenství (interní)	3,383	3,478	0,929	1,040	0,984
2 Kancelářské systémy (PC/NB)	3,718	4,174	0,885	0,906	0,896
3 E-mailové služby a kalendář	3,976	4,246	0,890	0,899	0,894
4 Služby mobilní telefonie	3,831	4,197	1,014	0,846	0,930
5 Služby pevné telefonie	4,080	2,884	1,001	1,201	1,101
6 Videokonference a sdílení dokumentů	3,257	3,229	0,942	1,114	1,028
7 Portfollo produktů a služeb	3,491	3,586	0,775	0,833	0,804
8 Informace o nových produktech	3,128	3,112	1,000	0,936	0,968
9 Manažerské informační systémy	3,287	3,869	0,903	0,938	0,921
10 ICT podpora ekonomiky, správy a personalistiky	3,233	3,933	0,895	0,904	0,900
11 ICT podpora obchodních procesů	3,111	3,955	0,945	1,139	1,042
12 ICT podpora služeb pro zákazníky (CIS)	3,121	3,956	0,930	1,218	1,074
13 ICT podpora řízení projektů a změn	2,988	3,817	0,909	1,083	0,996
14 Řešení požadavku v Service Desku	3,593	4,092	0,918	0,742	0,830
15 Pružnost vyřizování požadavků	3,350	4,099	0,971	0,765	0,868
16 Spokojenost s reporty	3,433	3,278	0,884	0,858	0,871
17 Obsluha prostřednictvím KC	3,527	3,589	0,843	0,999	0,921
18 Zabezpečení IS/ICT a uložených dat	3,491	4,278	0,986	0,931	0,959
19 Kritický výpadek ICT podpory?	3,234	4,232	0,950	0,945	0,948
20 Spolupráce s ČEZ ICT Services	3,369	3,963	0,948	0,898	0,923

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Celkem bylo osloveno 337 manažerů a zpět se vrátilo 126 kompletně vyplněných dotazníků. Nejméně jsou manažeři spokojeni s ICT podporou při řízení projektů a změn (2,998) a zároveň ji přikládají velkou důležitost (3,817). Naopak nejlépe tento segment hodnotil z pohledu spokojenosti a důležitosti e-mailové služby a kalendář i služby mobilní telefonie.

Graf 21: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Manažeři



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Tento graf pro větší přehlednost autorka přiblížila (zazoomovala). Červená diagonála představuje optimální polohu bubliny, která znázorňuje konkrétní službu nebo atribut služby. Respondenti hodnotili aktuální úroveň (spokojenost), viz svislá osa, a význam (důležitost) do budoucna, viz vodorovná osa. Číslo uvnitř bublin prezentují číslo dané otázky v dotazníku. Barva bubliny znázorňuje oblast, na kterou směřoval dotaz. Modrá barva představuje produkty, červená služby a projekty, zelená reprezentuje otázky týkající se uspořádání společnosti a jejích procesů. Velikost bubliny se odvíjí od průměru velikosti směrodatné odchylky. Směrodatná odchylka je rozptyl názorů v hodnocení dané otázky. Čím menší je rozptyl názorů, tím větší váhu průměr hodnocení má a tím menší je také daná bublina.

Obrázek 10: Výpočet směrodatné odchylky

$$\text{směrodatná odchylka, } s \equiv \sqrt{\text{rozptyl}} \quad (2-13)$$

$$\text{Pro sdružená data: } s \simeq \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum (x - \bar{X})^2 f} \quad (2-14)$$

Zdroj: NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 78. ISBN 80-7261-110-0.

Směrodatná odchylka je odmocnina z rozptylu. Při výpočtu směrodatné odchylky pracovala autorka se souborem náhodných čísel (označení X). Pokud se tato čísla zprůměrují, tak odchylky mají hodnotu na jednu a na druhou stranu. Směrodatná odchylka je vždy kladné číslo. Pro výpočet směrodatné odchylky použila autorka funkci Excelu a počítala tzv. směrodatnou odchylku prostou.

Náměty pro zlepšení bylo třeba hledat v pravém dolním rohu (žlutý čárkovaný kruh). Naopak služba pevných telefonních linek se zdá být z pohledu manažerů přeinvestovaná. Ze zjištění je zřejmé, že čtvrtina otázek koresponduje s červenou diagonálou, tudíž 5 otázek (Nové produkty, Videokonference, Reporty, Konzultace, Kompetenční centra) se nachází v téměř ideálním stavu, ve kterém je vyrovnaná důležitost i spokojenost. Velmi pozitivně a nad očekávání bylo vnímání manažerů nové obsluhy zákazníků a vznik Kompetenčních center (otázka 17, význam 3,6 a důležitost 3,5), což je na novou otázku poměrně slušné číslo.

4.2.1 Kritické aplikace

Autorka v případě manažerů aplikovala jednu variabilní otázku, která byla zvolena podle zaměření konkrétní společnosti nebo divize. V dotaznících pro manažery představovala variabilní otázku, ta s číslem 12. Tato otázka měla pět variant podle zaměření dané firmy nebo divize a typu poskytované ICT podpory:

- A. výrobní procesy (PTIS-V, GIS-V);
- B. tradingové procesy (ICT pro Trading);
- C. distribuční procesy (PTIS-D);
- D. měření a regulace (CIS);
- E. služby pro zákazníky (EDM).

Tabulka 8: Rozbor otázky číslo 12 – Kritické aplikace

Kritická aplikace	PTIS-V GIS-V	ICT pro Trading	PTIS-D	CIS	EDM
Typ otázky číslo 12	A	B	C	D	E
Úroveň (spokojenost)	2,9	3,0	3,0	3,3	3,0
Význam (důležitost)	4,0	5,0	4,4	3,7	4,0
Počet respondentů	23	1	15	83	4
Počet odpovědí Ú/S*	18	1	14	30	3
Počet odpovědí V/D*	17	1	14	33	3
Míra vyplnění otázky 12	76 %	100 %	93 %	38 %	75 %

Vysvětlivky: Počet odpovědí Ú/S = Úroveň/Spokojenost

Počet odpovědí V/D = Význam/Důležitost

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z kritických aplikací byly nejhůře hodnoceny aplikace PTIS-V (provozně-technický informační systém pro výrobu) a GIS-V (geografický informační systém pro výrobu). Naopak nejvyšší hodnocení od manažerů měla aplikace CIS (zákaznický informační systém).

4.2.2 Řízení projektů

Manažeři nejhůře hodnotili otázku číslo 13 – Řízení projektů. Hodnocení řízení ICT projektů ze strany manažerů bylo dlouhodobě podprůměrné, ne-li přímo jedno z nejnižších. A to přes řadu realizovaných nápravných opatření a zavedení metodiky OTIFOB (On Time, In Full, On Budget) neboli dosažení cíle v daném čase, rozsahu a s plánovanými zdroji.

Tabulka 9: Trend spokojenosti a důležitosti s řízením projektů

Sledovaný ukazatel	2009	2010	2011	2012	Průměr
Úroveň / spokojenost – projekty	3,075	2,903	2,842	2,988	2,952
<i>Úroveň / spokojenost - celkem</i>	<i>3,517</i>	<i>3,431</i>	<i>3,286</i>	<i>3,461</i>	<i>3,424</i>
Význam / důležitost – projekty	3,817	3,763	3,862	3,817	3,815
<i>Význam / důležitost – celkem</i>	<i>4,030</i>	<i>3,812</i>	<i>3,737</i>	<i>3,799</i>	<i>3,845</i>

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Při detailní analýze bylo zjištěno, že trend spokojenosti s řízením projektů kopíruje celkovou spokojenost manažerů s ICT službami. Naproti tomu význam / důležitost řízení ICT projektů vykazuje proti celkovému významu / důležitosti výrazné odchylky. Význam vysvětluje stav úrovně řízení projektů, jaký by si přáli mít manažeři do budoucna. Z tohoto pohledu došlo u řízení projektů ke zlepšení (ke snížení pnutí mezi spokojeností a důležitostí).

Graf 22: Trend spokojenosti a důležitosti s řízením projektů



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Autorka se domnívá, že v tomto případě by velmi pomohla komunikace s jednotlivými manažery. Doporučovala by provést individuální interview za přítomnosti konkrétního manažera, který měl k řízení projektů výhrady, projektového manažera, jenž má řízení projektů na starosti a autorky jako nezávislého člena, který by navíc mohl nejen v případě sporu zasáhnout, ale také vysvětlit příslušné trendy. Výsledkem by byla konkrétní zpětná vazba, jež by v příštím průzkumu spokojenosti mohla snížit tak velký rozpor.

4.3 Vyhodnocení spokojenosti vedoucích ICT

Vedoucí ICT (VICT) reprezentovali v tomto průzkumu druhý a poslední segment, kde autorka aplikovala dvojrozměrný dotazník a ptala se na spokojenost ve dvou rovinách (spokojenost a důležitost). Cílem celého systému řízení kvality služeb (měření spokojenosti a nápravná opatření) bylo naplnění a zároveň mírné překročení očekávání zákazníků. Celkem bylo osloveno 24 vedoucích ICT, zpátky se vrátilo 19 vyplněných dotazníků, tudíž návratnost byla celých 79,2 %.

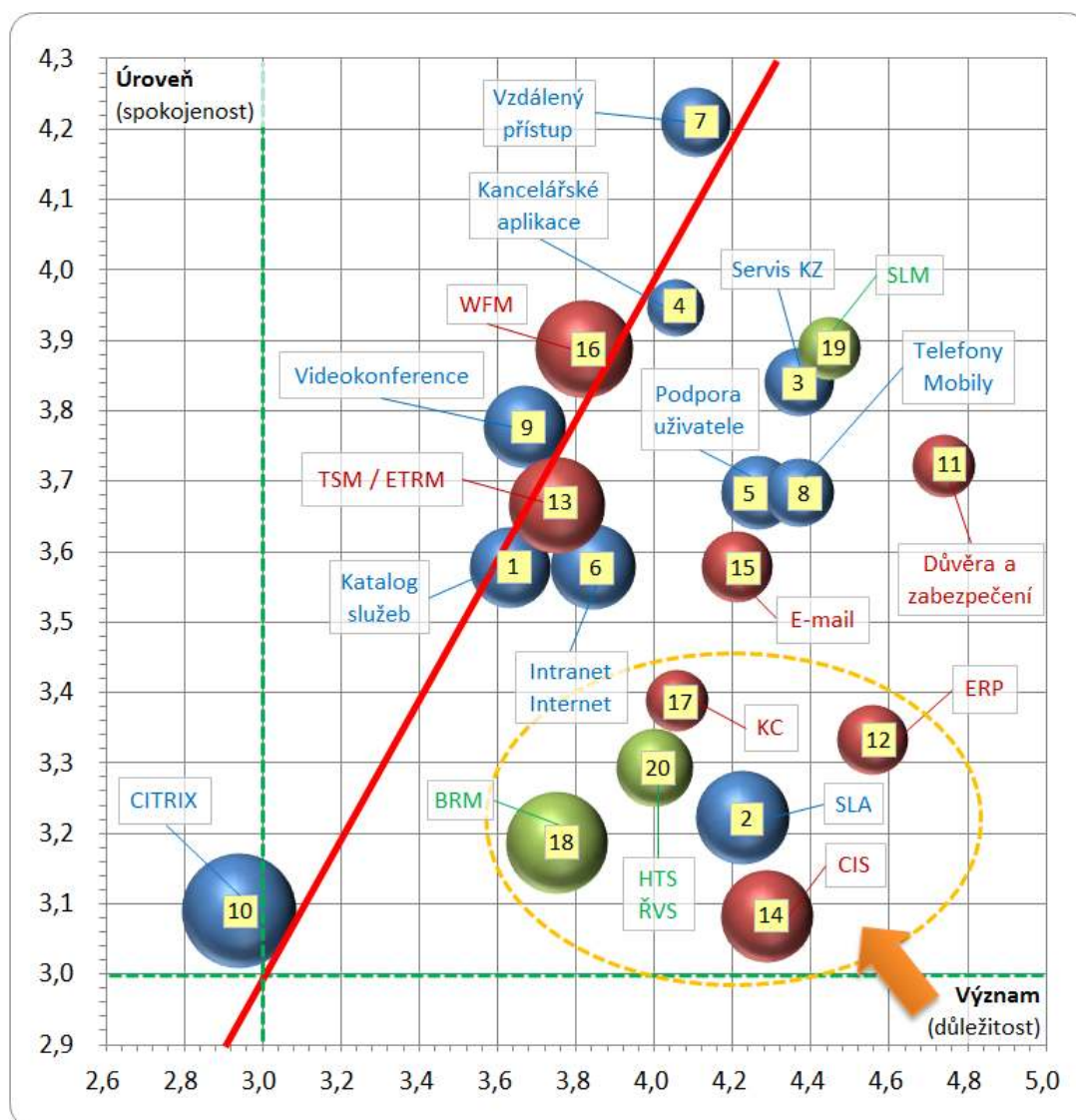
Tabulka 10: Jak hodnotili spokojenost a důležitost vedoucí ICT

	Průměr		Odchylka		
Kritérium hodnocení (tři části otázek/témat)	Úroveň (spokojenost) (osa Y)	Význam (důležitost) (osa X)	Úroveň (spokojenost) odchylka	Význam (důležitost) odchylka	Průměr odchylek (R bubl.)
1 Katalog ICT služeb	3,579	3,632	0,674	1,134	0,904
2 Popis služeb	3,222	4,222	1,181	0,916	1,049
3 Servis konc. zařízení	3,842	4,368	0,874	0,666	0,770
4 Kancelářské aplikace	3,947	4,053	0,686	0,605	0,645
5 Podpora uživatele	3,684	4,263	0,921	0,714	0,817
6 Intranet a Internet	3,579	3,842	0,936	0,987	0,962
7 Vzdálený přístup	4,211	4,105	0,766	0,788	0,777
8 Telefony a mobily	3,684	4,368	0,862	0,666	0,764
9 Videokonference	3,778	3,667	1,030	0,816	0,923
10 Využití CITRIXu	3,091	2,938	1,379	1,197	1,288
11 Důvěra a zabezpečení	3,722	4,737	0,870	0,547	0,708
12 Ekonomika (ERP)	3,333	4,556	0,882	0,685	0,783
13 Obchod (TSM, ETRM)	3,667	3,750	0,745	1,392	1,069
14 Zákazníci (CIS)	3,083	4,286	0,862	1,221	1,041
15 Elektronická pošta	3,579	4,211	0,878	0,694	0,786
16 Workforce MS	3,889	3,818	0,737	1,466	1,101
17 Kompetenční centra	3,389	4,056	0,678	0,705	0,692
18 BRM jako znalec	3,188	3,750	1,236	1,031	1,133
19 SLM jako služba	3,889	4,444	0,809	0,598	0,704
20 Platformy HTS / ŘVS	3,294	4,000	0,824	0,907	0,866

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Jedno z nejnižších hodnocení získala otázka týkající se využití CITRIXu, zároveň je ale nutné podotknout, že vedoucí ICT pokládají tuto službu za nedůležitou. Nízké hodnocení spokojenosti získaly i otázky týkající se aplikace SAP (zejména CIS a ERP), naopak tyto služby potřebují vedoucí ICT pro svou práci, tudíž důležitost hodnotily poměrně vysoce.

Graf 23: Výsledky spokojenosti cílové skupiny VICT



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Ve výše uvedeném 2D grafu jsou patrné minimálně dvě diagonální linie, což je mnohem více než některá dílčí, byť absolutní zlepšení. Při návrhu nápravných opatření bylo opět nutné věnovat zvýšenou pozornost žlutě vyznačené oblasti. Jako velmi významný fakt se dá považovat i zpětná vazba vedoucích ICT na nově připravovanou službu CITRIX. Na základě těchto výsledků se následně po prezentaci průzkumu spokojenosti zákazníků, rozhodl management společnosti tuto službu nezavádět do produktového portfolia pro rok 2013.

4.4 Vyhodnocení spokojenosti uživatelů

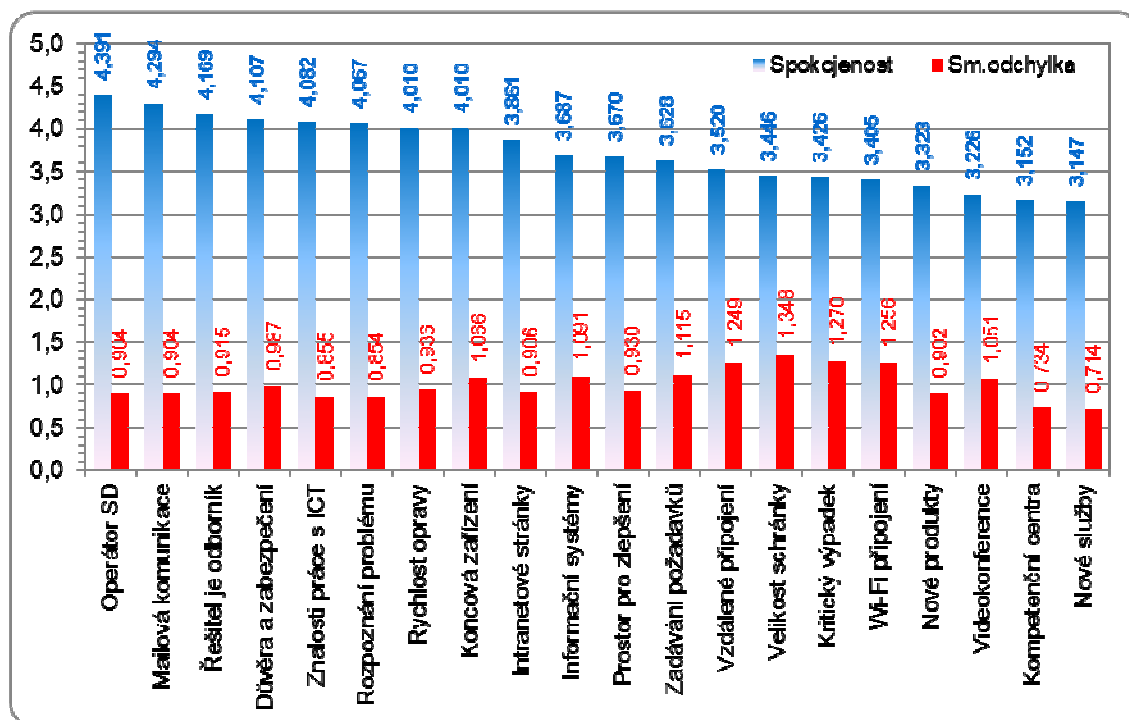
Uživatelé v tomto průzkumu měli největší početní zastoupení. Celkem bylo náhodným výběrem zvoleno 715 uživatelů. Z mateřské společnosti ČEZ 315 a z integrovaných dceřiných společností 400. Z ČEZu se vrátilo 83 vyplněných dotazníků a návratnost byla 26,3 % a z IDS 114 s návratností 28,5 %. V obou případech byla návratnost dostačující, protože plán byl 25 %.

Tabulka 11: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Uživatelé

Číslo otázky	Téma otázky	Spokojenost	Směrodatná odchylka
3	Operátor SD	4,391	0,904
7	Mailová komunikace	4,294	0,904
6	Řešitel je odborník	4,169	0,915
19	Důvěra a zabezpečení	4,107	0,987
11	Znalosti práce s ICT	4,082	0,855
4	Rozpoznání problému	4,067	0,854
5	Rychlost opravy	4,010	0,936
1	Koncová zařízení	4,010	1,066
10	Intranetové stránky	3,861	0,906
9	Informační systémy	3,687	1,091
20	Prostor pro zlepšení	3,670	0,930
2	Zadávání požadavků	3,628	1,115
13	Vzdálené připojení	3,520	1,249
8	Velikost schránky	3,446	1,348
18	Kritický výpadek	3,426	1,270
12	Wi-Fi připojení	3,405	1,256
15	Nové produkty	3,323	0,902
14	Videokonference	3,226	1,051
17	Kompetenční centra	3,152	0,734
16	Nové služby	3,147	0,714

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Graf 24: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Uživatelé



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Spokojenost (modrý sloupec) je v tomto případě považována jako průměr hodnocení dané otázky napříč celým segmentem. Směrodatná odchylka (červený sloupec) reprezentuje rozptyl názorů v hodnocení dané otázky. Čím menší je rozptyl názorů, tím větší váhu průměr hodnocení má.

Nejlépe byl hodnocen Operátor Service Desku, Mailová komunikace a Řešitel, kterého respondenti vnímali jako odborníka. V pohledu zprava jsou v grafu uvedeny otázky, kterými je třeba se zabývat, zejména Videokonference, Wi-Fi připojení v lokalitě pracoviště, Velikost mailové schránky a Vzdálené připojení. Na tyto oblasti bylo potřeba zacílit nápravná opatření. Uživatelé také špatně hodnotili nové uspořádání společnosti (vznik Kompetenčních center) a Nové služby a produkty. V těchto případech uváděli, že nemají dostatečné povědomí o novinkách a tudíž je potřeba se zaměřit v definici nápravných opatření na větší a lepší komunikaci směrem k běžným uživatelům.

4.4.1 Uživatelské trendy

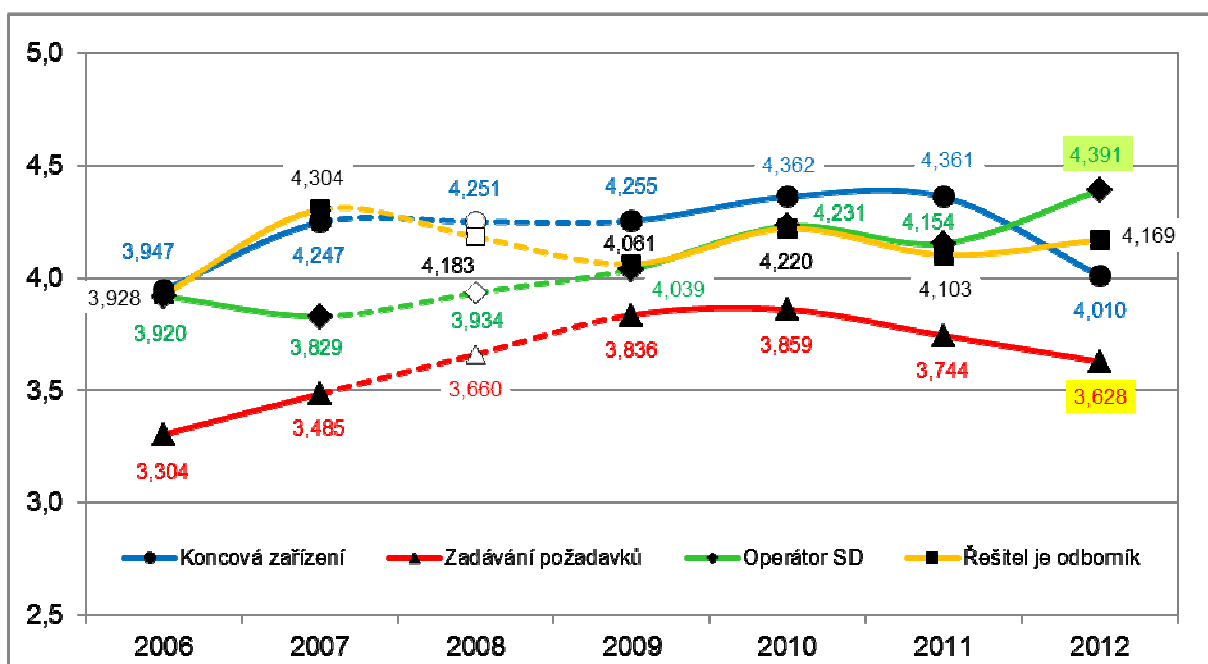
Jak již bylo zmíněno, více než polovina otázek by měla zůstat v dotazníku stejná, aby bylo možné provést meziroční srovnání. Zajímavé srovnání autorce přinesly níže uvedené grafy, ve kterých je možné sledovat, jaký byl vývoj spokojenosti uživatelů v průběhu několika posledních let. Trendy hodnocení dvanácti otázek / témat, které kontinuálně procházejí všemi průzkumy spokojenosti uživatelů s ICT službami ve Skupině ČEZ, jsou zobrazeny po čtyřech trendech ve třech následujících spojnicových grafech. Vyčárkovaná část mezi roky 2007 a 2009 bylo časové období, kdy průzkum nebyl prováděn. Nejedná se ale o celé dva roky, protože v roce 2007 byl průzkum uskutečněn ke konci roku a v roce 2009 již začátkem roku.

Tabulka 12: Spokojenosti uživatelů v období 2006–2012

No.	Otázka / Téma	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	MRZ
Skupina A	1 Koncová zařízení	3,947	4,247	4,251	4,255	4,362	4,361	4,010	-0,351
	2 Zadávání požadavků	3,304	3,485	3,660	3,836	3,859	3,744	3,628	-0,116
	3 Operátor SD	3,920	3,829	3,934	4,039	4,231	4,154	4,391	0,237
6 Řešitel je odborník	3,928	4,304	4,183	4,061	4,220	4,103	4,169	0,066	
Skupina B	7 Mailová komunikace	3,973	4,290	4,299	4,307	4,391	4,397	4,294	-0,103
	9 Informační systémy	3,364	3,978	4,018	4,057	4,150	4,118	3,687	-0,431
	10 Intranetové stránky	3,635	3,824	3,855	3,887	4,267	4,026	3,861	-0,165
	11 Znalosti práce s ICT	3,011	3,599	3,637	3,675	3,565	3,734	4,082	0,348
Skupina C	13 Vzdálené připojení	3,464	3,429	3,502	3,575	3,487	3,527	3,520	-0,007
	19 Důvěra a zabezpečení	4,135	4,092	4,155	4,217	4,122	4,215	4,107	-0,108
	20 Prostor pro zlepšení	3,458	3,481	3,555	3,629	2,940	3,516	3,670	0,154
	Celková spokojenost	3,690	3,823	3,897	3,971	3,947	3,891	3,756	-0,135
	Směrodatná odchylka	0,887	0,849	0,953	1,057	1,099	1,076	1,086	0,010
	Počet odpovědí	248	381	300	219	253	232	197	-35

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

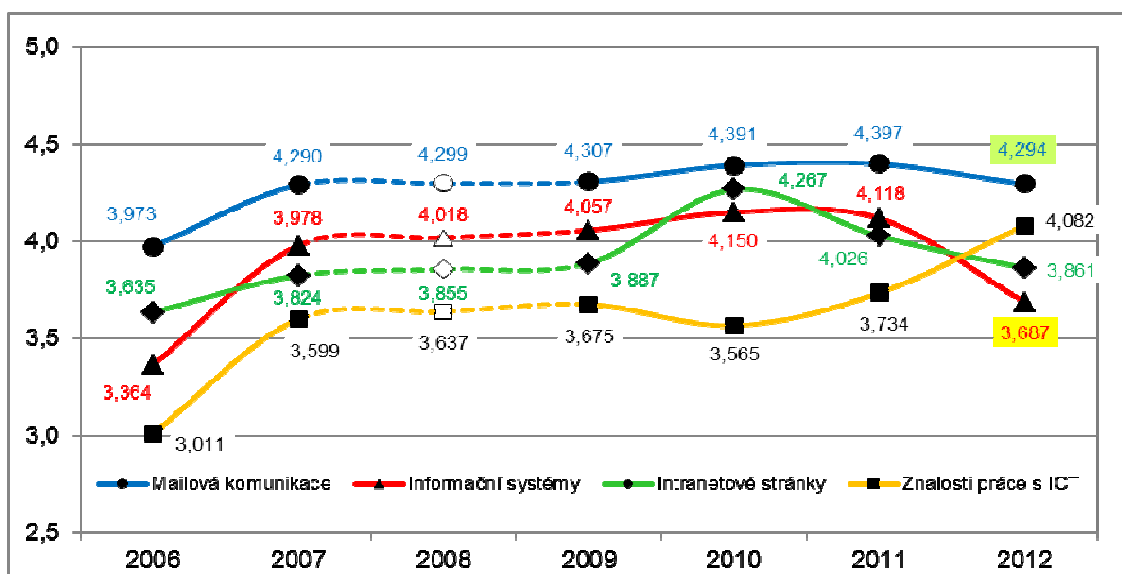
Graf 25: Trend spokojenosti uživatelů 1



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Námětem pro nápravné opatření by zcela jistě měla být aplikace pro zadávání požadavků. Naopak na zvážení managementu je, zda operátoři Service Desku zaslouží ocenění nebo se zde jedná o přeinvestovanost.

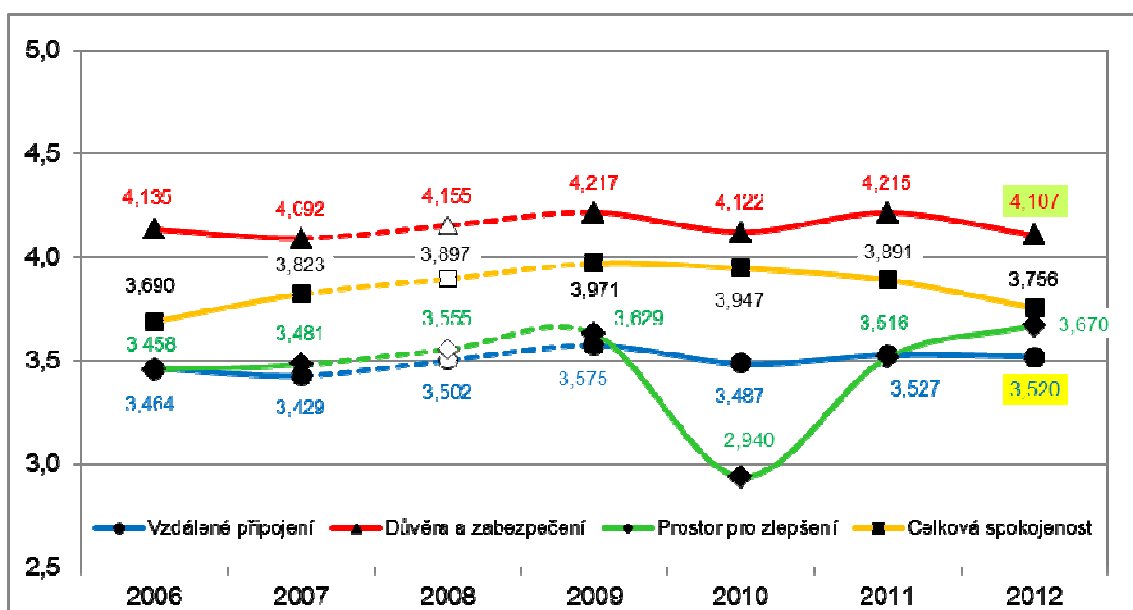
Graf 26: Trend spokojenosti uživatelů 2



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

U druhé série trendů stojí za pozornost náhlý pokles spokojenosti u velkých informačních systémů a zejména pak na platformě SAP. Naopak e-mailová komunikace vykazuje dlouhodobě poměrně vysoké hodnocení ze strany uživatelů ICT služeb.

Graf 27: Trend spokojenosti uživatelů 3



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Pro náhlý pokles hodnocení prostoru pro zlepšení v roce 2010 autorka nemá vysvětlení. Dlouhodobě nízké hodnocení v této čtveřici trendů má vzdálené připojení k firemní síti. Naopak relativně vysoké hodnocení má důvěra k poskytovateli ve smyslu zabezpečení svěřených dat.

4.5 Spokojenost zaměstnanců ICT

Každá společnost má svůj největší potenciál ve svých zaměstnancích. To oni jsou určujícím klíčem rozvoje společnosti a jejich znalosti a dovednosti jsou tím, co posouvá společnost dopředu. Segment Zaměstnanci poskytovatele ICT služeb je, z pohledu managementu společnosti, sice jen „doplňkový“, ale velmi zajímavý, zejména ve smyslu porovnání s běžnými uživateli (ICT služeb).

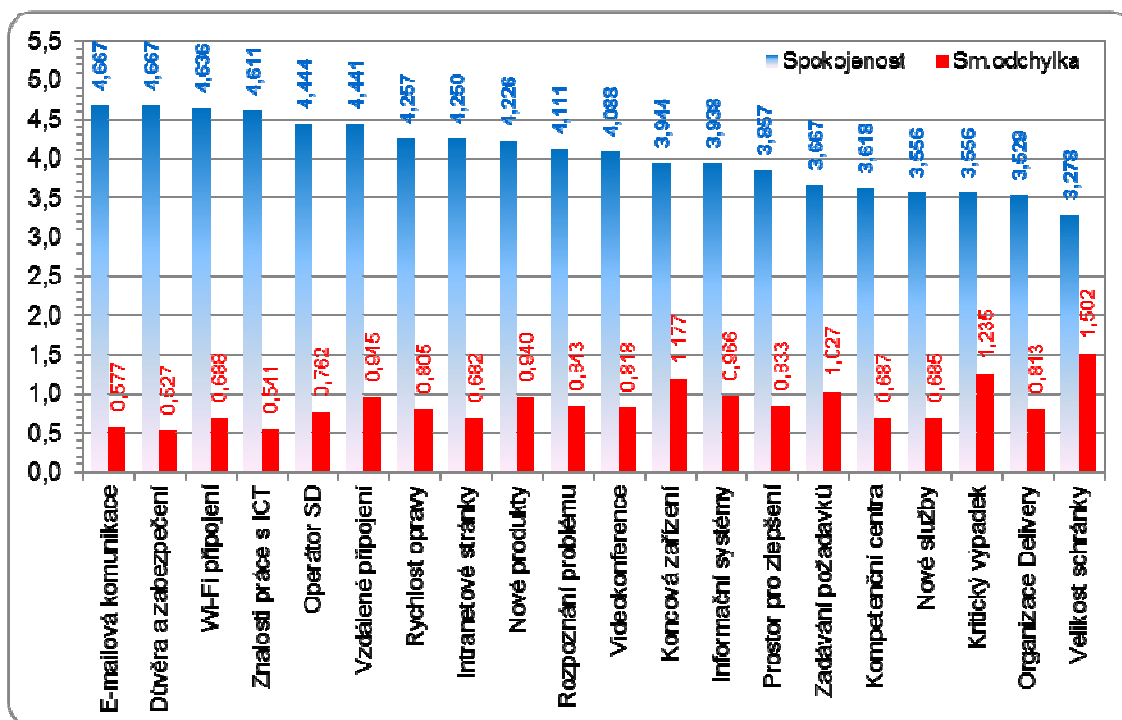
Celkově náhodný výběr určil 101 zaměstnanců společnosti ČEZ ICT Services, kterým byl rozeslán dotazník s 20 otázkami. Zpátky se vrátilo 36 řádně vyplněných dotazníků, a tudíž návratnost byla celých 35,6 %.

Tabulka 13: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Zaměstnanci ICT

Číslo otázky	Téma otázky	Spokojenost	Sm. odchylka
6	E-mailová komunikace	4,667	0,577
19	Důvěra a zabezpečení	4,667	0,527
11	Wi-Fi připojení	4,636	0,688
10	Znalosti práce s ICT	4,611	0,541
3	Operátor SD	4,444	0,762
12	Vzdálené připojení	4,441	0,945
5	Rychlost opravy	4,257	0,805
9	Intranetové stránky	4,250	0,682
14	Nové produkty	4,226	0,940
4	Rozpoznání problému	4,111	0,843
13	Videokonference	4,088	0,818
1	Koncová zařízení	3,944	1,177
8	Informační systémy	3,938	0,966
20	Prostor pro zlepšení	3,857	0,833
2	Zadávání požadavků	3,667	1,027
17	Kompetenční centra	3,618	0,687
15	Nové služby	3,556	0,685
18	Kritický výpadek	3,556	1,235
16	Organizace Delivery	3,529	0,813
7	Velikost schránky	3,278	1,502
	Celkový průměr	4,077	
	Směrodatná odchylka		0,987

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Graf 28: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Zaměstnanci ICT



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Celkově vychází zaměstnanecká spokojenost (4,08) výše než uživatelská spokojenost (3,76). Autorka se domnívá, že důvodem by mohl být i fakt, že mnohdy zaměstnanci poskytovatele ICT služeb hodnotili i svou práci. Nicméně i zde lze nalézt prostor pro zlepšení (pravá strana grafu), např. Velikost mailové schránky, Nová Organizace Delivery, Kritický výpadek aplikací, atd.

Naopak velmi dobře je hodnocena E-mailová komunikace, Důvěra v zabezpečení svěřených dat, Wi-Fi připojení na pracovišti, Znalost práce s ICT, práce Operátora Service Desku (SD).

Tabulka 14: Porovnání spokojenosti Zaměstnanců ICT s cílovou skupinou Uživatelé

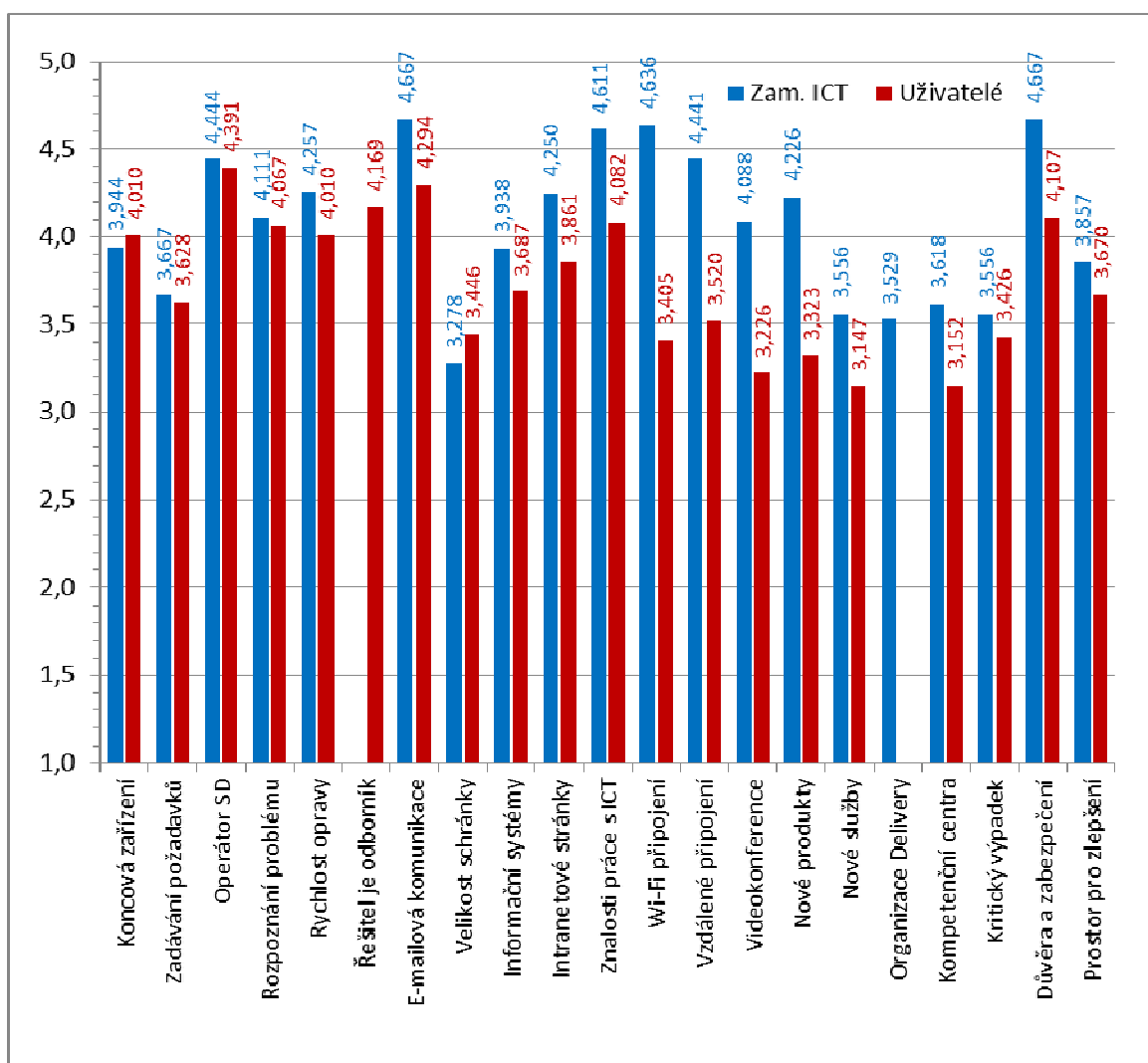
Číslo otázky	Téma otázky	Zaměstnanci	
		ICT	Uživatelé
1	Koncová zařízení	3,944	4,010
2	Zadávaní požadavků	3,667	3,628
3	Operátor SD	4,444	4,391
4	Rozpoznání problému	4,111	4,067
5	Rychlost opravy	4,257	4,010
6	Řešitel je odborník	NA	4,169
7	E-mailová komunikace	4,667	4,294
8	Velikost schránky	3,278	3,446
9	Informační systémy	3,938	3,687
10	Intranetové stránky	4,250	3,861
11	Znalosti práce s ICT	4,611	4,082
12	Wi-Fi připojení	4,636	3,405
13	Vzdálené připojení	4,441	3,520
14	Videokonference	4,088	3,226
15	Nové produkty	4,226	3,323
16	Nové služby	3,556	3,147
17	Organizace Delivery	3,529	NA
18	Kompetenční centra	3,618	3,152
19	Kritický výpadek	3,556	3,426
20	Důvěra a zabezpečení	4,667	4,107
21	Prostor pro zlepšení	3,857	3,670
	Celkový průměr	4,077	3,756
	Směrodatná odchylka	0,987	1,086

Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

Z uvedeného srovnání je patrné, že zaměstnanci ICT hodnotí z části práci svou nebo práci svých kolegů a vyjadřují spokojenost s něčím důvěrně známým. Například zaměstnanci ICT viditelně lépe hodnotí otázku týkající se znalosti práce s ICT,

samozejmě se cítí jako větší odborníci než běžní uživatelé. Také služba Videokonferencí je v případě zaměstnanců hodnocena vysoko. Důvodem je, že ji lépe ovládají a více užívají ve srovnání s kolegy ze Skupiny ČEZ. Další velký rozdíl je ve Vzdáleném připojení nebo Wi-Fi připojení, tyto služby jsou mezi zaměstnanci ICT více rozšířené.

Graf 29: Porovnání spokojenosti Zaměstnanců ICT s cílovou skupinou Uživatelé



Zdroj: autorka práce (vlastní šetření)

V uvedeném grafu jsou patrné rozdíly mezi uživateli a zaměstnanci ICT v hodnocení jednotlivých otázek. Největší rozdíly již byly popsány, proto by ráda autorka vyzdvihla otázky, které uživatelé naopak hodnotili lépe než zaměstnanci. Jsou

to zejména otázky týkající se koncových zařízení (počítač, mobilní telefon, pevná linka). Uživatelé také nepotřebují ke své práci tak velkou e-mailovou schránku jako zaměstnanci ICT. Téměř stejný názor mají obě cílové skupiny na zadávání požadavků a operátory ServiceDesku.

5 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Závěrem se autorka pokusila shrnout nejvýznamnější plusy a mínusy, které provedený průzkum spokojenosti zákazníků s ICT službami provázal. Za jeden z plusů by se dal považovat relativně rychlý sběr dat, který byl proveden za pouhý jeden měsíc. Ve srovnání s předchozími průzkumy spokojenosti, kdy sběr dotazníků trval cca 1,5 měsíce. Rychlý sběr dat měl poměrně velký vliv na přesnost vyhodnocení.

Nejvýznamnější zlepšení bylo zaznamenáno u cílové skupiny Manažeri. Spokojenosti manažerů se z loňské úrovně 3,286 zvýšila na **3,461**. Ukázalo se i pozitivní vyrovnaní hodnocení kolem diagonály, což znamená vyšší korelaci mezi úrovní a významem. Průzkum ukázal i neméně významné zvýšení spokojenosti vedoucích ICT. Loňská úroveň 3,192 se zvýšila na hodnotu **3,598**. Pokud bude společnost věnovat více pozornosti aplikacím SAP, mohla by v příštím průzkumu dosáhnout cílové hodnoty 4. Zvýšení spokojenosti Komerce může být považováno také vynikající výsledek. Loňská hodnota spokojenosti 4,097 se zvýšila na **4,204**, což při cílové hodnotě 4,0 se ukazuje nad očekávání dobré. V tomto případě je ale nutné podotknout, že se bohužel nedaří zvýšit loajalitu k poskytovateli.

Průzkum spokojenosti zákazníků se oproti předchozímu zpozdil zhruba o 2 měsíce. Důvodem byla implementace nové organizační struktury ČEZ ICT Services, vznik Kompetenčních center a nový model obsluhy zákazníků. Zpoždění průzkumu tak umožnilo získat zpětnou vazbu zákazníků. Průzkum spokojenosti neprovázal pouze samá zlepšení. Důležité je podotknout, že byl zaznamenán pokles spokojenosti u cílové skupiny Uživatelé, kdy se loňská úroveň 3,891 dále snížila na hodnotu **3,756**. Dá se předpokládat, že snížení spokojenosti uživatelů zřejmě pramení z nedávného cost-cuttingu a úsporných opatření ve Skupině ČEZ, kdy se snižovaly náklady zejména v oblasti ICT.

Dalším významným faktorem byl i pokles spokojenosti Zaměstnanců ICT. Loňská spokojenost 4,1 sice jen mírně klesla na **4,077**, což vzhledem k cílové hodnotě spokojenosti 4,0 není zase až tak velké mínus, nicméně vliv outsourcingu je znát a úspory nákladů také. Zajímavý byl pohled zaměstnanců ICT na nové uspořádání společnosti (otázka Organizace Delivery) a vznik Kompetenčních center. Zaměstnanci

tyto změny nehodnotily příliš pozitivně. Autorka se domnívá, že je to z důvodu, že za poslední roky prošli zaměstnanci společnosti ČEZ ICT Services velkým množstvím organizačních změn typu fúze, outsourcing a toto změnové období stále neustává. Proto jakoukoli změnu, byť nemá dopad na propouštění zaměstnanců, nehodnotí příliš příznivě.

5.1 Prezentace výsledků průzkumu a komunikace zákazníkům

Část prezentace výsledků je stejně důležitá jako celý průzkum, protože i kdyby výsledky v průzkumu spokojenosti zákazníků dopadly sebelépe, špatná prezentace by je jistě zastínila. Prezentace průzkumu spokojenosti zákazníků ČEZ ICT Services autorka naplánovala v několika vlnách tak, aby se s výsledky seznámily všechny úrovně řízení a mohly s nimi dále pracovat. Až teprve poté, co autorka představila výsledky dovnitř společnosti, začali se se závěry z průzkumu seznamovat zákazníci.

Dle harmonogramu byla první prezentace výsledků průzkumu spokojenosti plánována na měsíc srpen. Autorka výsledky představila managementu společnosti v rámci hodinové prezentace na platformě Product Development Board (jednání, na kterém jsou členové managementu seznamováni s různými novinkami z oblasti produktů a služeb), dále pak formou zkrácené 30 minutové manažerské prezentace na poradě vedení, na představenstvu a dozorčí radě. Aby výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků pronikly až k samotným zaměstnancům, připravila si autorka krátký vstup na úsekové porady společnosti ČEZ ICT Services.

Směrem k respondentům a ostatním zákazníkům byly výsledky prezentovány hned několika komunikačními kanály. Nejdříve autorka připravila Závěrečnou zprávu z průzkumu shrnující nejdůležitější milníky. Manažerům, kteří si přáli být o výsledcích průzkumu spokojenosti informováni, připravila a odeslala ze svého pracovního počítače krátké manažerské shrnutí, popisující nejdůležitější milníky, fakta a výsledky. Součástí manažerského shrnutí byla i krátká prezentace. Vedoucím ICT představila výsledky průzkumu v rámci výjezdní porady VICTů hodinovou prezentací a diskusí nad nápravnými opatřeními. A ostatní cílové skupiny a vůbec všichni zaměstnanci Skupiny ČEZ si o průzkumu spokojenosti zákazníků mohli přečíst krátký článek na intranetu

společnosti (viz příloha I), který autorka napsala a publikovala. Zároveň byl otištěn článek v lednovém čísle měsíčníku ČEZNews (viz příloha J). V neposlední řadě připravuje autorka další článek do dubnového čísla stejného časopisu, který bude mapovat realizaci nápravných opatření a doporučení.

5.2 Validita definovaných hypotéz

Autorka si pro praktickou část stanovila 5 hlavních hypotéz, které se na následujících řádcích díky výsledkům průzkumu spokojenosti zákazníků pokusí potvrdit nebo vyvrátit.

Hypotéza č. 1: Zvýšení celkové spokojenosti manažerů.

Očekávaný výsledek: Jelikož od předchozího průzkumu byla věnována manažerům zvýšená pozornost, dá se očekávat, že se celková spokojenost u cílové skupiny Manažeri zlepší na cílovou hodnotu 3,5. Loňská úroveň spokojenosti manažerů byla 3,268.

Skutečný výsledek: Spokojenosti manažerů se z loňské úrovně 3,286 zvýšila na **3,461**. K cílové hodnotě 3,5 se hodnocení manažerů již téměř přiblížilo, ale **očekávaný výsledek se nepotvrdil a hypotéza je tudíž vyvrácena.**

Hypotéza č. 2: Nižší spokojenost u cílové skupiny Uživatelé.

Očekávaný výsledek: Rozsáhlé a několikaleté neustálé snižování nákladů se nejvíce dotklo všech uživatelů, proto u této cílové skupiny bude zaznamenán největší propad spokojenosti.

Skutečný výsledek: Spokojenost u cílové skupiny Uživatelé se snížila z hodnoty 3,891 na úroveň **3,756**. **Hypotéza se potvrdila**, ze všech cílových skupin byl tento propad nejvíce markantní.

Hypotéza č. 3: Nové uspořádání společnosti a nová obsluha zákazníků prostřednictvím Kompetenčních center bude pozitivně vnímána všemi zákazníky, protože zlepšuje komunikaci i spolupráci napříč všemi úseky.

Očekávaný výsledek 1: Manažeři a vedoucí ICT budou příznivě hodnotit uskutečněné změny v obsluze zákazníků.

Skutečný výsledek 1: Cílová skupina Manažerů ocenila spokojenost s obsluhou zákazníků prostřednictvím Kompetenčních center hodnotou **3,525** a vedoucí ICT hodnotili Kompetenční centra **3,389**. Hodnocení je v obou případech poměrně vysoké a to i přesto, že se tato otázka objevila v dotazníku poprvé. Očekávaný výsledek se potvrdil.

Očekávaný výsledek 2: Cílová skupina Uživatelů byla oslovena pouze z důvodu zpětné vazby. Jelikož změna obsluhy zákazníků nebyla doposud mezi běžné uživatele výrazně komunikována, nebyl stanoven žádný předpoklad.

Skutečný výsledek 2: Uživatelé hodnotili Kompetenční centra známkou **3,152**. Z poznámek vyplynulo, že novou obsluhu zákazníků povětšinou ani nezaznamenali.

Hypotéza se potvrdila.

Hypotéza č. 4: Manažeři budou lépe hodnotit řízení projektů a oproti loňskému roku se spokojenost s řízením projektů výraznělepší.

Očekávaný výsledek: Hodnocení řízení projektů je manažery dlouhodobě podprůměrné. Od loňského roku se zrealizovala řada nápravných opatření a projekty se začaly řídit dle metodiky OTIFOB (On Time, In Full, On Budget), tedy projekty jsou řízeny v čase, v daném rozsahu a s plánovanými zdroji. Očekává se, že hodnota spokojenosti se zvýší o 0,5. Z loňské hodnoty 2,8 na 3,3.

Skutečný výsledek: Hodnocení spokojenosti s ICT podporou při řízení projektů se sice zlepšilo, ale pouze nepatrně, z hodnoty 2,8 na hodnotu 2,988. Očekávaný výsledek se nepotvrdil.

Hypotéza byla vyvrácena.

Hypotéza č. 5: Celková spokojenost zaměstnanců společnosti ČEZ ICT Services bude vyšší než spokojenost cílové skupiny Uživatelé.

Očekávaný výsledek: Zaměstnanci ve většině případů hodnotí svou práci, takže hodnocení celkové spokojenosti bude o 0,5 vyšší než u cílové skupiny Uživatelé.

Skutečný výsledek: Celková spokojenost Zaměstnanců společnosti ČEZ ICT Services s poskytovanými službami je **4,077** a celková spokojenost Uživatelů je **3,756**. Celková spokojenost Zaměstnanců je tedy podstatně vyšší než uživatelská spokojenost.

Očekávaný výsledek, a tudíž i celá hypotéza se potvrdily.

Jedním z cílů, které si autorka v úvodu práce kladla, bylo potvrzení či vyvrácení validity definovaných hypotéz a jejich verifikace. Z pěti definovaných hypotéz byly dvě vyvráceny a tři potvrzeny.

ZÁVĚR

Autorka se ve své diplomové práci zabývala problematikou spokojenosti zákazníků společnosti ČEZ ICT Services s poskytovanými službami.

V teoretické části diplomové práce se autorce podařilo představit teoretická východiska pro praktickou část práce. Jednalo se především o představení již publikovaných poznatků o marketingové komunikaci, nejnovějších trendech v marketingu a v neposlední řadě se pokusila popsat formy a definice marketingového výzkumu. Pro autorku se rozhodla věnovat se detailnímu popisu vlastních praktických zkušeností s realizací průzkumu spokojenosti zákazníků společnosti ČEZ ICT Services. Jak již autorka zmínila v úvodu praktické části, pracuje v této společnosti na pozici marketingového specialisty, a proto měla jedinečnou příležitost tento projekt sama úspěšně realizovat. Samotným managementem společnosti byl průzkum hodnocen jako velmi úspěšný, proto se autorka rozhodla podělit se se čtenáři diplomové práce nejen o zkušenosti s přípravou a provedením tak rozsáhlého projektu, ale i o samotné výsledky. Věří, že se jí podařilo provázat teoretickou rovinu realizace marketingových průzkumů s praxí a zároveň, že tento souhrnný dokument nabídl čtenářům dostatečné množství informací o zákaznické spokojenosti a jejím měření. Zároveň si také uvědomuje, že práce je vzhledem k její rozpracovanosti dosti specifická, ale snaží se přinést opravdu ucelený pohled na měření zákaznické spokojenosti ve velké korporaci.

Pro samotnou autorku byla realizace průzkumu spokojenosti novinkou, v poměrně krátkém čase bylo nutné se s problematikou měření zákaznické spokojenosti detailně seznámit, naučit se vyhodnocovat data od velkého množství respondentů a přehledně graficky znázorňovat výsledky průzkumu. Výstupy byly nejen zaměstnanci společnosti ČEZ ICT Services pozitivně přijaty, ale i zpětná vazba zákazníků hovořila velmi kladně. Autorka nabyla vnitřního uspokojení, že zvládla celý projekt zrealizovat sama a dostalo se jí pracovního uznání.

Pro další průzkum by ale ráda vylepšila distribuci dotazníků. Pokud jí bude projekt i v tomto roce svěřen, plánuje vytvořit prostředí v aplikaci Sharepoint, jež nahradí ruční odesílání elektronického dotazníku v příloze pracovního e-mailu skupinám respondentů. Do prostředí aplikace Sharepoint se dotazník uloží a respondenti obdrží pouze odkaz, kde dotazník vyplní. Zároveň přijde autorce hláška, že určitý

respondent právě odpověděl na všechny otázky z průzkumu spokojenosti zákazníků. Autorka je přesvědčená, že tato forma dotazování bude pro všechny respondenty komfortnější a zároveň se nebudou plnit poštovní servery.

Součástí průzkumu byl i návrh nápravných opatření. Autorka se snažila na základě výsledků průzkumu spokojenosti zákazníků a díky cenným námětům všech respondentů navrhnout právě taková opatření, která by vedla ke zlepšení zákaznické spokojenosti. Celkem definovala 27 oblastí a 52 konkrétních doporučení, na která je v současné době soustředěna pozornost, aby byly zkvalitněny služby ČEZ ICT Services poskytované v rámci Skupiny ČEZ. Doporučení rozdělila dle oblastí, které byly definovány daným problémem a na které navrhla konkrétní doporučení. Všechna doporučení byla následně managementem společnosti vzata na vědomí a vznikla z nich konkrétní nápravná opatření, kterému byla určena příslušná priorita 5 – 1. Číslo 5 představovalo největší prioritu a 1 nejmenší. Sedmnácti nápravným opatřeními byla stanovena priorita 5 – 4, 24 nápravných opatření byla v prioritě 3, 11 nápravných opatření v prioritě 1 – 2. Každému nápravnému opatření byl přidělen daný řešitel, který musí nápravné opatření doručit v příslušném termínu. V současné době je již 29 nápravných opatření realizováno a 18 jich je v realizaci. V pěti případech zatím nedošlo k zahájení aktivity, protože nápravné opatření by vyžadovalo velké investiční náklady. Management společnosti se rozhodl věnovat pouze tzv. „quick wins“ neboli rychlému výslednému splnění požadavku zákazníků bez nákladných investic. Kompletní přehled nápravných opatření je součástí přílohy K.

Pokud se podaří společnosti ČEZ ICT Services úspěšně aplikovat a naplnit většinu navržených nápravných opatření a jestli se rozhodne v letošním roce průzkum spokojenosti zákazníků opět zopakovat, dá se předpokládat, že ukazatele spokojenosti budou na cílové hranici. Každá společnost by chtěla mít spokojené a věrné zákazníky, ale bohužel jen málokdy opravdu podniká patřičné kroky, aby uspokojila potřeby svých klientů. Není to ale případ společnosti, která pravidelně zjišťuje přání a potřeby svých zákazníků a s jejich zpětnou vazbou dále pracuje. Proto ČEZ ICT Services je na dobré cestě u svých zákazníků i nadále obstat.

Cíle, které si autorka v úvodu práce definovala, se podařilo naplnit. Marketingový průzkum spokojenosti zákazníků úspěšně zrealizovala a vyhodnotila. Zároveň navrhla patřičná nápravná opatření, která by měla vést k vyšší spokojenosti

všech cílových skupin respondentů. Dalším cílem, který si autorka kladla, bylo potvrzení či vyvrácení validity definovaných hypotéz a jejich verifikace. Z pěti definovaných hypotéz byly dvě vyvráceny a tři potvrzeny. Celkově se dá konstatovat, že cíle této diplomové práce byly naplněny.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

FORET, M. *Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.

FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.

HAUGE, P. *Průzkum trhu: příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. 1. vyd. 324 s. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8.

HUK, J. *Mediální publikum a výzkum veřejného mínění*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola Jana Amose Komenského, 2007. 112 s. ISBN 978-80-86723-2.

KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů. Jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 140 s. ISBN 80-247-0969-4.

KOTLER, P. *Marketing management: Analýza, plánování, realizace a kontrola*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 864 s. ISBN 978-80-247-0513-3.

KOTLER, P., KELLER L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., TRIAS DE BES, F. *Inovativní marketing. Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J. a ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 884. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R., A KOL. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

LOŠŤÁKOVÁ, H., A KOL. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0514-1.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Seznam použitých internetových zdrojů

Bluetooth. [online]. Poslední aktualizace 8. 3. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Bluetooth>

Citrix Systems. [online]. Poslední aktualizace 8. 3. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Citrix_Systems

ERP. [online]. Poslední aktualizace 8. 3. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/ERP>

K čemu slouží sociální marketing? [online]. 3. 9. 2012 [cit. 2012-02-03]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2012/09/k-cemu-slouzi-socialni-marketing/>

MMS. [online]. Poslední aktualizace 9. 3. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/MMS>

RSA. [online]. Poslední aktualizace 17. 3. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/RSA>

Service level agreement. [online]. Poslední aktualizace 17. 2. 2013 [cit. 2013-03-22].
Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Service-level_agreement

SMS. [online]. Poslední aktualizace 8. 3. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z:
<http://cs.wikipedia.org/wiki/SMS>

Software pro řízení výdajů k dosažení profitability. [online]. [cit. 2013-03-22].
Dostupné z <http://www.sap.com/cz/solutions/business-suite/srm/index.epx>

Seznam použitých zahraničních zdrojů

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*. 11th edition. 763 s. New
Persey: Pearson Education, 2006. ISBN 0131469185.

Seznam ostatních zdrojů

Výroční zpráva ČEZ ICT Services, a. s., 2011.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces marketingového výzkumu	30
Obrázek 2: Strom hodnoty pro zákazníka	38
Obrázek 3: Tradiční organizace společnosti v porovnání s moderní společností orientovanou na zákazníky	39
Obrázek 4: Okno zákazníka	42
Obrázek 5: Matice spokojenosti a loajality zákazníků	43
Obrázek 6: Metodika průzkumu	52
Obrázek 7: Kódovací tabulka profilů databáze	54
Obrázek 8: Stratifikace databáze uživatelů ČEZ a IDS	55
Obrázek 9: Náhodný výběr	56
Obrázek 10: Výpočet směrodatné odchylky	85

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj sběru dat	58
Graf 2: Trend návratnosti dotazníků jednotlivých cílových skupin	60
Graf 3: Hlasové služby	64
Graf 4: Datové služby	65
Graf 5: Internet	66
Graf 6: Technik	67
Graf 7: Technická podpora	68
Graf 8: Zřízení služby	69
Graf 9: Kvalita a dostupnost služby, rychlost opravy	70
Graf 10: Rychlost reakce na požadavky a změny	71
Graf 11: Operátor Service Desku	72
Graf 12: Obchodní zástupce	73
Graf 13: Vypracování nabídky	74
Graf 14: Uzavření obchodních smluv	75
Graf 15: Fakturace	76
Graf 16: Doporučení známým	77

Graf 17: Změna objemu služeb	78
Graf 18: Další nákup	79
Graf 19: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Komerční zákazníci	81
Graf 20: Loajalita Komerčních zákazníků	82
Graf 21: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Manažeři	84
Graf 22: Trend spokojenosti a důležitosti s řízením projektů	88
Graf 23: Výsledky spokojenosti cílové skupiny VICT	90
Graf 24: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Uživatelé	92
Graf 25: Trend spokojenosti uživatelů 1	94
Graf 26: Trend spokojenosti uživatelů 2	94
Graf 27: Trend spokojenosti uživatelů 3	95
Graf 28: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Zaměstnanci ICT	97
Graf 29: Porovnání spokojenosti Zaměstnanců ICT s cílovou skupinou Uživatelé	99

Seznam tabulek

Tabulka 1: Detailní harmonogram oslovení cílových skupin	57
Tabulka 2: Vývoj sběru dat	58
Tabulka 3: Počet oslovených respondentů a návratnost dotazníků	59
Tabulka 4: Návratnost dotazníků jednotlivých cílových skupin 2006–2012	60
Tabulka 5: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Komerční zákazníci	80
Tabulka 6: Loajalita Komerčních zákazníků	82
Tabulka 7: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Manažeři	83
Tabulka 8: Rozbor otázky číslo 12 – Kritické aplikace	86
Tabulka 9: Trend spokojenosti a důležitosti s řízením projektů	87
Tabulka 10: Jak hodnotili spokojenost a důležitost vedoucí ICT	89
Tabulka 11: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Uživatelé	91
Tabulka 12: Spokojenosti uživatelů v období 2006–2012	93
Tabulka 13: Výsledky spokojenosti cílové skupiny Zaměstnanci ICT	96
Tabulka 14: Porovnání spokojenosti Zaměstnanců ICT s cílovou skupinou Uživatelé	98

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Seznam zkratk	I
Příloha B – Hlavní nástroje podpory spotřebitelů	V
Příloha C – Hlavní nástroje podpory obchodníků	VII
Příloha D – Hlavní nástroje podpory obchodníků a prodejních sil	VIII
Příloha E – Hlavní slabiny marketingu	IX
Příloha F – Účel a způsob vyplnění dotazníku	XII
Příloha G – Dotazníky všech cílových skupin	XIII
Příloha H – Průvodní dopis	XVIII
Příloha CH – Urgence respondentům	XIX
Příloha I – Zdrojová data segment komerce	XX
Příloha J – Článek intranet Skupiny ČEZ	XXI
Příloha K – Článek do časopisu ČEZNews	XXIV
Příloha L – Kompletní přehled nápravných opatření	XXVI

Příloha A – Seznam zkratk

BT	<i>Bluetooth</i> , v informatice proprietární otevřený standard pro bezdrátovou komunikaci propojující dvě a více elektronických zařízení, jako například mobilní telefon, PDA, osobní počítač nebo bezdrátová sluchátka. Vytvořen byl v roce 1994 firmou Ericsson. ⁹²
CC	Cost cutting (nákladové snížení)
CITRIX	Technologie pro virtualizaci serverů, virtualizaci desktopů, počítačové sítě. ⁹³
ČEZ	České energetické závody
DF	Divize Finance
GIS-V	Geografický informační systém pro výrobu
GK	Guerillová komunikace, nekonvenční marketingová kampaň, jejímž účelem je dosáhnout maximálního efektu s minimem zdrojů. ⁹⁴
HI	Hromadný incident
HTS	Hlavní tým segmentu
HW	Hardware
ICT	<i>Information and Communication Technologies</i> – informační a komunikační technologie. Tyto služby zahrnují jednak služby elektronických komunikací (např. hlasové a datové služby) a také služby informačních technologií (např. komplexní zařízení systémů pro řízení financí, lidských zdrojů, logistiky apod.).
IDS	Integrovaná dceřiná společnost
KC	Kompetenční centrum
KPJM	Korporátní doménové jméno
KS	Katalog služeb
MMS	<i>Multimedia Messaging Service</i> – multimediální zpráva. Multimediální paralela k SMS. Pomocí MMS je možné posílat kromě textu i obrázky, audio a videoklipy, podobně jako e-mailem. ⁹⁵

⁹² *Bluetooth*. [online]. Poslední aktualizace 8. 3. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Bluetooth>

⁹³ *Citrix Systems*. [online]. Poslední aktualizace 8. 3. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Citrix_Systems

⁹⁴ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 258. ISBN 978-80-247-3622-8.

MS	Microsoft
MT	Mobilní telefon
NO	Nápravné opatření
OTIFOB	<i>On Time, In Full, On Budget</i> – Projekty řízené v čase, daném rozsahu a s plánovanými zdroji.
PEU	Podrobný elektronický účet pro mobilní telefony
PP	<i>Product placement</i> – Použití reálného značkového výrobku nebo služby zpravidla přímo v audiovizuálním díle (film, televizní pořady a seriály, počítačové hry), v živém vysílání či představení nebo knihách, které samy o sobě nemají reklamní charakter, a to za jasných, zpravidla smluvně dohodnutých podmínek. ⁹⁶
PTIS-V	Provozně technický informační systém pro výrobu
PV	Průměrný věk
RP	<i>Enterprise resource planning</i> – podnikový informační systém. ⁹⁷
RSA	(iniciály autorů <i>Rivest, Shamir, Adleman</i>) je šifra s veřejným klíčem, jedná se o první algoritmus, který je vhodný jak pro podepisování, tak šifrování. Používá se i dnes, přičemž při dostatečné délce klíče je považován za bezpečný. ⁹⁸
SD	<i>Service Desk</i> , primární centrální bod pro kontakt se všemi uživateli IT. Obvykle jsou zde zaznamenávány a spravovány veškeré incidenty, servisní požadavky, události a je rozhraním pro všechny ostatní procesy a činnosti provozu služeb. Z pohledu uživatele jde o kontaktní místo, kde může hlásit problémy a požadavky a kde mu budou poskytnuty relevantní a přesné informace k daným případům.

⁹⁵ *MMS*. [online]. Poslední aktualizace 9. 3. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/MMS>

⁹⁶ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 255. ISBN 978-80-247-3622-8.

⁹⁷ *ERP*. [online]. Poslední aktualizace 8. 3. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/ERP>

⁹⁸ *RSA*. [online]. Poslední aktualizace 17. 3. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/RSA>

SLA	<i>Service Level Agreement</i> – Termín označuje smlouvu sjednanou mezi poskytovatelem služby a jejím konzumentem. Většinou se SLA týká oblasti IT, ale není to vždy podmínkou. ⁹⁹
SLM	<i>Service Level Manager</i>
SMART	<i>Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timed</i> – strategický, měřitelný, dosažitelný, realistický a načasovaný.
SMS	<i>Short message service</i> – služba krátkých textových zpráv, název pro službu dostupnou na většině digitálních mobilních telefonů. Zprávu lze posílat mezi mobilními telefony, jinými zařízeními, na pevné telefony nebo přes internet. Délka zprávy je omezena na 160 znaků. V Evropě se často jako SMS označuje i samotná krátká textová zpráva. ¹⁰⁰
SRM	<i>Supplier Relationship Management</i> – Aplikace SAP SRM integruje strategické zkušenosti pro kvalifikaci dodavatelů, vyjednávání a řízení kontraktů mnohem těsněji a efektivněji s dalšími podnikovými funkcemi a dodavatelskými procesy. ¹⁰¹
TELCO	Telekomunikační a datové technologie
VICT	Vedoucí ICT
VM	Virální marketing – Způsob komunikace, kdy se sdělení s reklamním obsahem jeví příjemci natolik zajímavé, že se samovolně a vlastními prostředky šíří dále. Virální zpráva je exponenciálně šířena mediálním prostorem bez kontroly jejího iniciátora, tudíž ji lze přirovnat k virové epidemii, odkud pramení název této metody. Tímto netradičním způsobem se firmy snaží ovlivnit chování spotřebitelů, zvýšit prodej svých produktů či povědomí o značce. ¹⁰²
WF	<i>Workflow</i>
WOM	<i>Word of mouth</i> je forma osobní komunikace zahrnující výměnu informací o produktu mezi cílovými zákazníky a sousedy, přáteli, příbuznými nebo

⁹⁹ *Service level agreement*. [online]. Poslední aktualizace 17. 2. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Service-level_agreement

¹⁰⁰ *SMS*. [online]. Poslední aktualizace 8. 3. 2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SMS>

¹⁰¹ *Software pro řízení výdajů k dosažení profitability*. [online]. [cit. 2013-03-22]. Dostupné z: <http://www.sap.com/cz/solutions/business-suite/srm/index.epx>

¹⁰² PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 265. ISBN 978-80-247-3622-8.

kolegy. Jedná se o jeden z neúčinnějších komunikačních nástrojů a v současné době nejdůvěryhodnější formu komunikace.¹⁰³

¹⁰³ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 267. ISBN 978-80-247-3622-8.

Příloha B – Hlavní nástroje podpory spotřebitelů

(viz kap. 1.2 Stanovení cílů a výběr nástrojů podpory prodeje)

Vzorky. Nabídka určitého množství výrobku nebo služby zdarma, doručená osobně, zaslaná poštou, vyzvednutá v prodejně, přibalená k jinému výrobku či zahrnutá v reklamní nabídce.

Kupony. Certifikáty opravňující držitele k získání uvedené úspory při nákupu specifického výrobku: jsou zasílány poštou, přibalovány nebo přikládány k výrobku, vkládány do časopisů či jsou součástí tiskového inzerátu v novinách.

Rabaty. Přinášejí snížení ceny po uskutečnění nákupu spíše než přímo v místě prodeje: spotřebitel zasílá požadované potvrzení o koupi – většinou účtenku – rovnou výrobcí, který poštou vrátí část nákupní ceny.

Zvýhodněné balíčky. Nabízí spotřebitelům úspory oproti standardní ceně výrobku, vyznačené na etiketě či obalu výrobku. **Zlevněným balením** je jednotlivý výrobek prodaný za sníženou cenu (nabídka dvou výrobků za cenu jednoho).

Provázaný balíček znamená, že dva příbuzné výrobky jsou spolu propojeny (např. zubní kartáček a zubní pasta).

Prémie (dárky). Zboží nabízené za relativně nízkou cenu nebo zdarma jako pobídka ke koupi konkrétního výrobku. **Přibalová prémie** je dárek vložený dovnitř balení nebo přibalovaný k výrobku. Prémie zdarma zaslaná poštou je dárek zasílaný spotřebitelům poté, co zašlou potvrzení o koupi, jako je víčko či EAN kód. **Samolikvidní prémie** se prodává za sníženou prodejní cenu těm zákazníkům, kteří o ni mají zájem.

Věrnostní program. Programy přinášející odměnu vztaženou k frekvenci či intenzitě nákupu výrobků či služeb určité společnosti.

Výhry (soutěže, slosování, hry). Výhry jsou nabídky možnosti vyhrát finanční hotovost, zájezd či zboží jako důsledek koupě něčeho. **Soutěž** požaduje na spotřebiteli přihlásit se do hry a být posuzován komisí, která má za úkol vybrat správné řešení.

Slosování vyžaduje poskytnutí dat o spotřebiteli před zařazením do osudí. **Hra** spotřebitele odměňuje při každém nákupu něčím – čísly do binga, chybějícími písmeny – což jim může pomoci získat výhru.

Odměny za přízeň. Dodavatelé či skupina dodavatelů oceňují své zákazníky ohodnocením v hotovosti či v jiné formě v proporci k jeho přízni.

Bezplatné vyzkoušení. Vyzvání případného kupujícího k bezplatnému vyzkoušení za účelem získat ho ke koupi.

Produktové garance. Explicitní či implicitní sliby prodejce, že výrobek bude fungovat tak, jak prodejce uvádí. Pokud ne, prodejce jej opraví nebo zákazníkovi do určité doby vrátí peníze.

Vázané podpory prodeje. Dvě nebo více značek či společností se spojí kvůli kuponům, náhradám hotovosti nebo soutěžím, aby zvýšily poptávku.

Křížová (cross) propagace. Využití jedné značky k reklamě jiné, nekonkurující značky.

POP vystavení a předváděcí akce. POP vystavení a demonstrace výrobku se konají v místě nákupu nebo prodeje.

Zdroj: KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 626. ISBN 978-80-247-1359-5.

Příloha C – Hlavní nástroje podpory obchodníků

(viz kap. 1.2 Stanovení cílů a výběr nástrojů podpory prodeje)

Cenová sleva (z faktury nebo z ceníku). Přímá sleva z ceníkové ceny na každém nákupu uskutečněném v určitém časovém období.

Finanční podpora. Částka nabídnutá maloobchodníkovi za to, že nějakým způsobem podpoří produkty výrobce. Příspěvek na reklamu kompenzuje maloobchodníky za to, že podporují výrobek reklamou. Příspěvek na vystavení výrobku je odměnou za využití zvláštního způsobu vystavení výrobku.

Zboží zdarma. Nabízí bezplatně kartony zboží navíc zprostředkovateli za to, že odebere určité množství nebo speciální variantu (příchuť, velikost) výrobku.

Zdroj: KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 627. ISBN 978-80-247-1359-5.

Příloha D – Hlavní nástroje podpory obchodníků a prodejních sil
(viz kap. 1.2 Stanovení cílů a výběr nástrojů podpory prodeje)

Obchodní veletrhy a konference. Průmyslové asociace organizují každoroční veletrhy a konference. B2B marketéři utratí až 35 % svého ročního rozpočtu na prezentační akce. V USA se každoročně uskuteční více než 5600 veletrhů, kterých se zúčastní přibližně 80 milionů účastníků. Návštěvnost veletrhů může mít rozpětí od několika tisíc lidí až po více než 70 000 na veletrhu restauračního a hotelového odvětví. Zúčastnění dodavatelé očekávají jisté výhody, zahrnující uzavření nových obchodních dohod, udržování zákaznických kontaktů, představení nových produktů, poznání nových zákazníků, zvýšený prodej stávajícím zákazníkům a výchovu zákazníků publikacemi, videem a jinými audiovizuálními pomůckami.

Soutěže prodejní síly. Soutěže prodejní síly mají za úkol namotivovat cenami (penězi, výlety, dárky či body) obchodní síly nebo dealery k navýšení jejich prodejních výsledků v určitém časovém období.

Dárkové předměty. Dárkovými předměty jsou nízkonákladové položky, které na sobě mají jméno a adresu firmy, případně speciální prodejní slogan; tyto předměty prodejci rozdávají potenciálním i stávajícím zákazníkům. Běžnými předměty jsou například propisovací tužky, kalendáře, klíčenky, baterky, igelitové tašky a poznámkové bloky.

Zdroj: KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 628. ISBN 978-80-247-1359-5.

Příloha E – Hlavní slabiny marketingu

Řada „smrtných hříchů“ naznačuje, že se marketingový program dostal do potíží. Podívejme se na deset „smrtných hříchů“ marketingových, jejich příznaky a několik řešení:

1. smrtelný hřích:

Společnost se nedostatečně zaměřuje na trh a není řízena zákazníky.

Příznaky: Špatná identifikace tržních segmentů, špatné určení priorit tržních segmentů, chybějící manažeři tržních segmentů, zaměstnanci se domnívají, že sloužit zákazníkům je úkolem marketingu a prodeje, chybějící školicí program vytvářející zákaznickou kulturu, chybějící podněty k mimořádně dobrému zacházení se zákazníky.

Řešení: Používejte pokročilé techniky segmentace, určujte priority segmentů, specializujte prodejní síly, vytvořte jasnou hierarchii hodnot společnosti, vštěpujte zaměstnancům a partnerům společnosti, že zákazník je vždy na prvním místě, usnadněte zákazníkům přístup ke společnosti a reagujte rychle na jakoukoliv komunikaci.

2. smrtelný hřích:

Společnost plně nerozumí svým cílovým zákazníkům.

Příznaky: Poslední studie zákazníků je již tři roky stará, zákazníci již nekupují váš výrobek jako dříve, výrobky konkurentů se prodávají lépe, větší množství zboží vráceného zákazníky a více stížností.

Řešení: Provádějte náročnější spotřebitelský výzkum, více používejte analytické techniky, zřizujte zákaznické a dealerské panely, využívejte software pro vztahy se zákazníky, provádějte dolování dat.

3. smrtelný hřích:

Společnost nedostatečně definuje a monitoruje své konkurenty.

Příznaky: Společnost se soustředí na blízké konkurenty, opomíjí vzdálené konkurenty a převratné technologie, nemá systém shromažďování a distribuce informací o konkurenci.

Řešení: Zříd'te oddělení pro získávání informací o konkurenci, přijímejte lidi od

konkurentů, sledujte technologie, které by mohly společnost ohrozit, připravujte nabídky podobné nabídkám konkurentů.

4. smrtelný hřích:

Společnost neřídí správně vztahy se svými zaměstnanci, dodavateli, distributory a investory.

Příznaky: Zaměstnanci, dealeři a investoři nejsou spokojení, nespolupracujeme s dobrými dodavateli.

Řešení: Myslete na vzájemný prospěch svůj a svých partnerů, ved'te si lépe při řízení zaměstnanců, vztahů s dodavateli, distributory a investory.

5. smrtelný hřích:

Společnosti se nedaří nacházet novou příležitost.

Příznaky: Společnost již léta neidentifikovala významnou novou příležitost a nové nápady, s nimiž přišla, převážně neuspěly.

Řešení: Zaveďte systém, který by nové nápady stimuloval.

6. smrtelný hřích:

Proces marketingového plánování společnosti je nedostatečný.

Příznaky: Struktura marketingového plánu neobsahuje správné prvky, neexistuje způsob odhadu finančních důsledků různých strategií, plán neobsahuje alternativní scénáře.

Řešení: Vytvořte standardní formát plánu, včetně situační analýzy, SWOT analýzy, cílů, strategie, taktik, rozpočtů a kontrol. Ptejte se marketérů, jaké změny by udělali, kdyby dostali o 20 % vyšší nebo nižší rozpočet, zaveďte program ocenění nejlepších plánů a výkonu.

7. smrtelný hřích:

Nabídka výrobků a služeb požaduje zúžení.

Příznaky: Firma nabízí příliš mnoho výrobků, z nichž řada prodělává; společnost poskytuje bezplatně příliš mnoho služeb, společnost si vede špatně v cross-sellingu výrobků a souvisejících služeb.

Řešení: Zaveďte systém sledování slabých výrobků, zlepšete jejich prodej nebo je vyřadte, nabízejte služby v několika cenových úrovních, zlepšete procesy cross-selling a up-selling.

8. smrtelný hřích:

Společnost nedokáže budovat značky ani komunikovat.

Příznaky: Cílový trh toho o společnosti příliš mnoho neví, značka není pojímána jako jedinečná, společnost rozděluje rozpočet každoročně ve stejném poměru na stejné marketingové nástroje, je nedostatečně vyhodnocována návratnost investic do propagace.

Řešení: Zlepšete strategii budování značek a měření výsledků, přesuňte peníze na účinné marketingové nástroje, žádejte od marketérů vyhodnocování efektivnosti ještě před vyhověním jejich žádostem o finance.

9. smrtelný hřích:

Společnost není uspořádána k provádění efektivního a účinného marketingu.

Příznaky: Zaměstnanci postrádají marketingové schopnosti potřebné pro 21. století, panuje nevhodná atmosféra mezi marketingovým a prodejním oddělením, případně dalšími odděleními.

Řešení: Jmenujte silného lídra a podporujte v oddělení marketingu nové dovednosti, zlepšujte vztahy mezi marketingovým oddělením a dalšími odděleními.

10. smrtelný hřích:

Společnost nevyužívá dostatečně nové technologie.

Příznaky: Minimální používání internetu, zastaralý systém automatizace prodeje, chybějící modely pro podporu rozhodování, chybějící marketingové navigační systémy.

Řešení: Používejte více internet, zlepšete systém automatizace prodeje, aplikujte automatizaci rutinních tržních rozhodnutí, vytvořte rozhodovací modely a instalujte marketingové navigační systémy.

Zdroj: KOTLER, P., KELLER, L. K. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 628. ISBN 978-80-247-1359-5.

Příloha F – Účel a způsob vyplnění dotazníku



ICT dotazník pro manažery Skupiny ČEZ

Červen
2012

ČEZ ICT Services, a. s. jako poskytovatel ICT služeb ve Skupině ČEZ si Vás dovoluje opět požádat o vyplnění následujícího dotazníku za účelem získání reprezentativní zpětné vazby o úrovni poskytování (spokojenosti) a významu ICT služeb z Vašeho pohledu. Agregované výstupy těchto dotazníků nám poslouží k dalšímu zvyšování kvality ICT služeb.

První skupina otázek je zaměřena na ICT služby / produkty. **Druhá skupina** otázek je zaměřena na ICT podporu hlavních procesů ve Skupině ČEZ. Pro přehlednost je vše zpracováno ve formě tabulky, do které zapisujeme hodnoty od 1 (minimum) do 5 (maximum). Máte-li k uvedené oblasti konkrétní poznámku či připomínku, uveďte ji prosím do třetího listu v řádce příslušné hodnocené oblasti (1 – 20).

Výrazně jednodušší dotazníkové šetření bylo opět připraveno pro vybrané uživatele ICT ve Skupině ČEZ dle metodiky stratifikovaného (rozvrstveného) náhodného výběru s předpokládanou přesností +/- 5 %.

Již více než 6 let provádíme dotazníkové průzkumy u vedoucích ICT (VICT).

Paralelně s tímto šetřením i nadále měsíčně vyhodnocujeme uživatelskou anketu spokojenosti se službami centrálního Service Desku ICT. Díky zpětné vazbě ze všech průzkumů provádíme změny a zlepšujeme úroveň poskytovaných ICT služeb.

Po vyplnění tabulky (druhý list), **zašlete** prosím tento xls **soubor na e-mail:**

ICT.pruzkum@cez.cz nejpozději do **26. června 2012.**

Děkujeme za Váš čas strávený nad dotazníkem. Pomůžete nám tím zlepšit naše ICT služby.

V Praze dne 5. června 2012

Příloha G – Dotazníky všech cílových skupin

Cílová skupina MANAŽEŘI

ICT dotazník pro manažery Skupiny ČEZ

Červen 2012

Jméno a příjmení:	
Název funkce:	
Společnost:	
Zaslat souhrnný výsledek šetření	Ano Ne

Vážená paní, vážený pane,
přijímáte prosím ujistění, že tento průzkum je neveřejného charakteru a údaje z něho budou použity výhradně pro interní potřebu, odpovědi ve výstupních dokumentech nebudou párovány s konkrétními respondenty.

Vybrané oblasti ICT podpory (jako faktorů úspěchu Vaší společnosti)	Úroveň (spokojenost) (1 ... 5)	Význam (důležitost) (1 ... 5)
1 ICT konzultace a poradenství (interní)		
2 Kancelářské systémy (PC/NB)		
3 E-mailové služby a kalendář		
4 Služby mobilní telefonie		
5 Služby pevné telefonie		
6 Videokonference a sdílení dokumentů		
7 Portfolio produktů a služeb		
8 Informace o nových produktech		
9 Manažerské informační systémy		
10 ICT podpora ekonomiky, správy a personalistiky		
11 ICT podpora obchodních procesů		
12 ICT podpora služeb pro zákazníky (CIS)		
13 ICT podpora řízení projektů a změn		
14 Řešení požadavku v Service Desku		
15 Pružnost vyřizování požadavků		
16 Spokojenost s reporty		
17 Obsluha prostřednictvím KC		
18 Zabezpečení IS/ICT a uložených dat		
19 Kritický výpadek ICT podpory?		
20 Spolupráce s ČEZ ICT Services		

Legenda k hodnotám:

Úroveň
(spokojenost)

hodnocení současného stavu dané oblasti ICT podpory / spokojenost s ICT (AS IS):
1 = nejnižší možné hodnocení, zákazník je krajně nespokojen, uvažuje o změně;
2 = nespokojenost s některými službami nebo s některými zaměstnanci poskytovatele;
3 = zákazník vnímá zajištění služeb jako průměrné, nemá vážnější výhrady;
4 = zákazník je se službami relativně spokojen, ale existuje prostor pro zlepšení;
5 = nejvyšší možné hodnocení, zákazník je maximálně spokojen se službami.

Význam
(důležitost)

vnímání důležitosti ICT pro úspěch firmy, de facto žádoucí / budoucí stav (TO BE):
(1 = minimální, okrajový, ..., 3 = průměrný, ..., 5 = klíčový, strategický).

(1 = do 2 pracovních dnů, 2 = do následujícího pracovního dne, 3 = do 24 hodin, 4 = do 8 hodin, 5 = do 60 minut)

Poznámka:

1. Není-li některá z otázek č. 10 - 13 pro Vaši společnost relevantní, prosím nehodnoťte.

2. Máte-li k poskytovaným službám další připomínky nebo náměty, použijte prosím pro tyto připomínky nebo náměty list poznámky.

Poznámky

Poznámky k ICT dotazníku pro manažery Skupiny ČEZ

Oblast ICT podpory	Vaše poznámka, připomínka, námět ...
1 ICT konzultace a poradenství (interní)	
2 Kancelářské systémy (PC/NB)	
3 E-mailové služby a kalendář	
4 Služby mobilní telefonie	
5 Služby pevné telefonie	
6 Videokonference a sdílení dokumentů	
7 Portfolio produktů a služeb	
8 Informace o nových produktech	
9 Manažerské informační systémy	
10 ICT podpora ekonomiky, správy a personalistiky	
11 ICT podpora obchodních procesů	
12 ICT podpora služeb pro zákazníky (CIS)	
13 ICT podpora řízení projektů a změn	
14 Řešení požadavku v Service Desku	
15 Pružnost vyřizování požadavků	
16 Spokojenost s reporty	
17 Obsluha prostřednictvím KC	
18 Zabezpečení IS/ICT a uložených dat	
19 Kritický výpadek ICT podpory?	
20 Spolupráce s ČEZ ICT Services	

Cílová skupina VEDOUCÍ ICT

Dotazník je rozdělen na dva listy – Služby a Produkty zvlášť

Dotazník pro VICT (vedoucí ICT) Skupiny ČEZ

Červen 2012

<i>Jméno a příjmení:</i>	
<i>Společnost:</i>	

SLUŽBY

Základní atributy / ICT služby	Úroveň (spokojenost) (1 ... 5)	Význam (důležitost) (1 ... 5)
1 Jak jste spokojeni s Katalogem ICT služeb 2012?		
2 SLA parametry odpovídají mým požadavkům.		
3 Servis koncových zařízení (PC, NB, telefony, ...) odpovídá mému očekávání.		
4 Kancelářské aplikace (jen lokální software)		
5 Podpora uživatele ICT (service desk - 1. úroveň)		
6 Intranetové a internetové aplikace		
7 Vzdálený přístup k firemní síti, aplikacím a datům		
8 Pevné linky a mobily		
9 Videokonference		
10 V budoucnu možnost využití bezdiskové stanice s prací na CITRIX serveru.		

1 = nevyhovující řešení, 2 = horší ..., 3 = nevím, 4 = zlepšení, 5 = vynikající řešení

Legenda k hodnotám:

Úroveň (spokojenost)	hodnocení současného stavu dané oblasti ICT podpory / spokojenost s ICT (AS IS): (1 = nejnižší možné hodnocení, zákazník je krajně nespokojen, uvažuje o změně; 2 = nespokojenost s některými službami nebo s některými zaměstnanci poskytovatele; 3 = zákazník vnímá zajištění služeb jako průměrné, nemá vážnější výhrady; 4 = zákazník je se službami relativně spokojen, ale existuje prostor pro zlepšení; 5 = nejvyšší možné hodnocení, zákazník je maximálně spokojen se službami).
Význam (důležitost)	vnímání důležitosti ICT pro úspěch firmy, de facto žádoucí / budoucí stav (TO BE): (1 = minimální, okrajový, ..., 3 = průměrný, ..., 5 = klíčový, strategický).

Dotazník pro VICT (vedoucí ICT) Skupiny ČEZ

Červen 2012

Jméno a příjmení:	0
Společnost:	0

PRODUKTY

	Vybrané oblasti / skupiny ICT produktů	Úroveň (spokojenost) (1 ... 5)	Význam (důležitost) (1 ... 5)
11	Důvěra k poskytovateli / zabezpečení dat		
12	ICT podpora ekonomických procesů (ERP)		
13	ICT podpora obchodních procesů (TSM, ETRM)		
14	ICT podpora služeb pro zákazníky (CIS)		
15	Elektronická pošta a diskový prostor		
16	Workforce Management Systém		
17	Nový způsob obsluhy zákazníků prostřednictvím kompetenčních center:		
	<i>1 = je výrazně horší než předchozí stav, 2 = je horší ..., 3 = nepocítuji rozdíl, 4 = mírné zlepšení, 5 = vynikající řešení</i>		
18	BRM plní roli znalce core businessu a přenáší poznatky do kvality ICT služeb. <i>BRM = business relationship manager</i>		
19	SLM mi poskytuje očekávaný obchodní a technický servis <i>SLM = service level manager</i>		
20	Subjektivní názor na produktivní nastavení platform HTS / ŘVS <i>HTS = hlavní tým segmentu, ŘVS = řídicí výbor segmentu</i>		

Legenda: Úroveň ... 1 = nejnižší, ..., 3 = průměrná, ..., 5 = nejvyšší ... Spokojenost
Význam ... 1 = okrajový, ..., 3 = průměrný, ..., 5 = klíčový ... Důležitost

Cílová skupina UŽIVATELÉ



Dotazník pro uživatele

služeb a produktů ČEZ ICT Services ve Skupině ČEZ

Vážená paní, vážený pane,

přijměte prosím ujištění, že tento průzkum je neveřejného charakteru a údaje z něho budou použity výhradně pro interní potřebu. Odpovědi nebudou ve výstupních dokumentech párovány s konkrétními respondenty. Seznam respondentů byl sestaven náhodným výběrem a osobní data nejsou dále zpracovávána.

Dovolujeme si Vás požádat o zaujmutí stanoviska k následujícím konstatováním v rozsahu pětibodové stupnice, dle následujícího významu:

- 5 = plně souhlasím;
- 4 = souhlasím částečně;
- 3 = mám neutrální postoj;
- 2 = spíše nesouhlasím;
- 1 = zcela jistě nesouhlasím.

Číslici 1 až 5 zapíšete do vyznačeného políčka vpravo. V textovém poli vpravo od číselného hodnocení můžete doplnit komentář, který bude detailněji specifikovat Vaši odpověď.

Vaše číselné hodnocení

- | | | | |
|----|---|-------|--------------------------|
| 1 | Přidělená technika (počítač, telefon, radiostanice ...) mi plně vyhovuje. | | <input type="checkbox"/> |
| 2 | Způsob zadávání požadavků do aplikace Service Desk je přehledný. | | <input type="checkbox"/> |
| 3 | Operátor SD (Service Desku) projevuje ochotu k řešení a působí profesionálně. | | <input type="checkbox"/> |
| 4 | Správné a rychlé rozpoznání problému při prvním kontaktu s operátorem. | | <input type="checkbox"/> |
| 5 | Rychlost opravy na KZ (koncových zařízeních) je dostatečná. | | <input type="checkbox"/> |
| 6 | Řešitel (centrálních aplikací) na mne působí jako odborník a dodržuje termíny. | | <input type="checkbox"/> |
| 7 | Nástroj pro e-mailovou komunikaci a organizaci času (kalendář) splňuje mé představy. | | <input type="checkbox"/> |
| 8 | Velikost mé e-mailové schránky v Outlooku (200 - 1000 MB) považuji za dostatečnou. | | <input type="checkbox"/> |
| 9 | Informační systémy (SAP, GIS, ...) mně poskytují potřebné informace pro práci. | | <input type="checkbox"/> |
| 10 | Intranetové stránky ICT jsou přehledné a nacházím tam potřebné informace. | | <input type="checkbox"/> |
| 11 | Mám dostatečné znalosti pro práci s ICT. | | <input type="checkbox"/> |
| 12 | WiFi připojení v dané lokalitě splňuje mé požadavky na bezdrátové připojení.
<i>(přes síť ČEZ ICT Services nebo partnerů)</i> | | <input type="checkbox"/> |
| 13 | Způsob vzdáleného připojení k firemní síti mi vyhovuje.
<i>(přes síť veřejného / mobilního operátora)</i> | | <input type="checkbox"/> |
| 14 | Aplikace videokonference preferuji před služebními cestami. | | <input type="checkbox"/> |
| 15 | Nové produkty: personální videokonference a sjednocené datové úložiště (SDP). | | <input type="checkbox"/> |
| 16 | Nové služby: rozpočtovací systém, řízení mapových systémů, WMS
<i>(workflow management systém), podpora externích aplikací, smart region, portály.</i> | | <input type="checkbox"/> |
| 17 | Nový způsob obsluhy zákazníků prostřednictvím kompetenčních center:
<i>(1 = je výrazně horší než předchozí stav, 2 = je horší ..., 3 = nepociťuji rozdíl, 4 = mírně zlepšení, 5 = vynikající řešení)</i> | | <input type="checkbox"/> |
| 18 | Jak velký (dlouhý) výpadek ICT podpory je kritický pro práci, kterou vykonávám?
<i>(1 = do dvou pracovních dnů, 2 = do následujícího pracovního dne, 3 = do 24 hodin, 4 = do 8 hodin, 5 = do 60 minut)</i> | | <input type="checkbox"/> |
| 19 | Mám důvěru k poskytovateli ICT služeb ve smyslu zabezpečení svěřených dat. | | <input type="checkbox"/> |
| 20 | Existuje prostor pro zlepšení služeb ICT; pokud máte konkrétní námět, prosíme o jeho uvedení v pravé části: | | <input type="checkbox"/> |

Cílová skupina KOMERCE



Dotazník pro externí zákazníky

služeb a produktů ČEZ ICT Services

Vážený zákazníku,

přijměte prosím ujištění, že tento průzkum je neveřejného charakteru a údaje Dovolujeme si Vás požádat o zaujmutí stanoviska k následujícím konstatováním v rozsahu pětibodové stupnice, dle následujícího významu:

- 5 = plně souhlasím;
- 4 = souhlasím částečně;
- 3 = mám neutrální postoj;
- 2 = spíše nesouhlasím;
- 1 = zcela jistě nesouhlasím.

Číslici 1 až 5 zapíšte do vyznačeného políčka vpravo. V textovém poli vpravo od číselného hodnocení můžete doplnit komentář, který bude detailněji specifikovat Vaši odpověď.

Vaše číselné hodnocení

1	Jsem spokojen/a s kvalitou a provozem hlasových služeb (pevná linka, fax, mobil, ...).	<input type="text"/>
2	Jsem spokojen/a s kvalitou a provozem datových služeb (datové okruhy, datové sítě, optická vlákna).	<input type="text"/>
3	Jsem spokojen/a s kvalitou služby přístupu do sítě Internet.	<input type="text"/>
4	S prací a chováním technika jsem spokojen(a).	<input type="text"/>
5	Technická podpora směřující k vyřešení mého požadavku včetně případných poruch je vyhovující.	<input type="text"/>
6	S termínem a průběhem zřízení služby jsem spokojen/a.	<input type="text"/>
7	S poskytovanou kvalitou služby, dostupností služby a rychlostí opravy jsem spokojen/a.	<input type="text"/>
8	Rychlost reakce na požadavky a změny splňuje má očekávání.	<input type="text"/>
9	Vystupování a přístup operátorů Service Desku / Teldisu splňuje má očekávání.	<input type="text"/>
10	Vystupování a přístup obchodního zástupce ČEZ ICT Services, splňuje má očekávání.	<input type="text"/>
11	Jsem spokojen/a s vypracováním nabídky.	<input type="text"/>
12	Jsem spokojen/a s průběhem a rychlostí uzavření obchodních smluv.	<input type="text"/>
13	Fakturace dodaných služeb je vyhovující a je v souladu se smlouvou.	<input type="text"/>
14	Služby a produkty ČEZ ICT Services bych na základě svých zkušeností doporučil známým.	<input type="text"/>
15	Uvažuji o změně objemu aktuálně poskytovaných ICT služeb od ČEZ ICT Services.	<input type="text"/>
16	Uvažuji o dalším nákupu služeb/produktů od ČEZ ICT Services.	<input type="text"/>

Dotazník prosím zašlete na e-mail: ICT.pruzum@cez.cz do 19.6.2012

#####

Příloha H – Průvodní dopis

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás oslovit s žádostí o poskytnutí hodnocení spokojenosti se službami poskytovanými společností ČEZ ICT Services, a. s.

Cílem každoročního pravidelného hodnocení je objektivní zjištění Vaší spokojenosti a identifikace příležitostí k řízenému zlepšování úrovně kvality ICT služeb.

Přílohu této zprávy tvoří dotazník, o jehož vyplnění si Vás dovoluji zdvořile požádat. Prosím o jeho zaslání zpět na e-mail: ICT.pruzkum@cez.cz nejpozději do **26. 6. 2012**.

Výsledky průzkumu naleznete na stránkách intranetu v září 2012 a dále v některém z podzimních čísel ČEZ News, případně Vám zašleme e-mailem.

Věřím, že Vaše účast v průzkumu napomůže získat naší společnosti cenné náměty a podněty, které využijeme pro další zkvalitnění ICT služeb ve Skupině ČEZ.

Děkuji za spolupráci a zůstávám v úctě,

Markéta Macháčková
marketingový specialista
ČEZ ICT Services, a. s.

Příloha CH – Urgence respondentům

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si Vás oslovit s žádostí o poskytnutí hodnocení spokojenosti se službami poskytovanými společností ČEZ ICT Services, a. s. a zároveň Vás zdvořile požádat o vyplnění přiloženého dotazníku, který prosím odešlete na e-mail: ICT.pruzkum@cez.cz nejpozději do **21. 6. 2012**.

Věřím, že Vaše účast v průzkumu napomůže získat naší společnosti cenné náměty a podněty, které využijeme pro zkvalitnění služeb.

Děkuji za spolupráci a zůstávám v úctě,

Markéta Macháčková

marketingový specialista

ČEZ ICT Services, a. s.

Příloha I – Zdrojová data segment Komerce

	Otázka	Plně souhlasím	Souhlasím částečně	Mám neutrální postoj	Spíše nesouhlasím	Zcela jistě nesouhlasím	Nehod- notilo
1	Hlasové služby	5	0	1	0	0	7
2	Datové služby	8	2	0	0	0	3
3	Internet	6	1	0	0	0	6
4	Technik	8	1	2	0	0	2
5	Technická podpora	5	3	0	0	0	5
6	Zřízení služby	6	2	0	2	0	3
7	Kvalita, dostupnost služby	8	2	0	0	0	3
8	Rychlost reakce	2	7	3	0	0	1
9	Operátoři Service Desku	2	4	2	0	0	5
10	Obchodní zástupce	4	5	3	0	0	1
11	Vypracování nabídky	1	8	1	1	0	2
12	Uzavření obchodních smluv	1	3	5	0	0	4
13	Fakturace	10	3	0	0	0	0
14	Doporučení	2	3	5	0	0	3
15	Změna objemu	5	2	2	0	1	3
16	Další nákup	1	2	6	0	1	3

Příloha J – Článek intranet Skupiny ČEZ

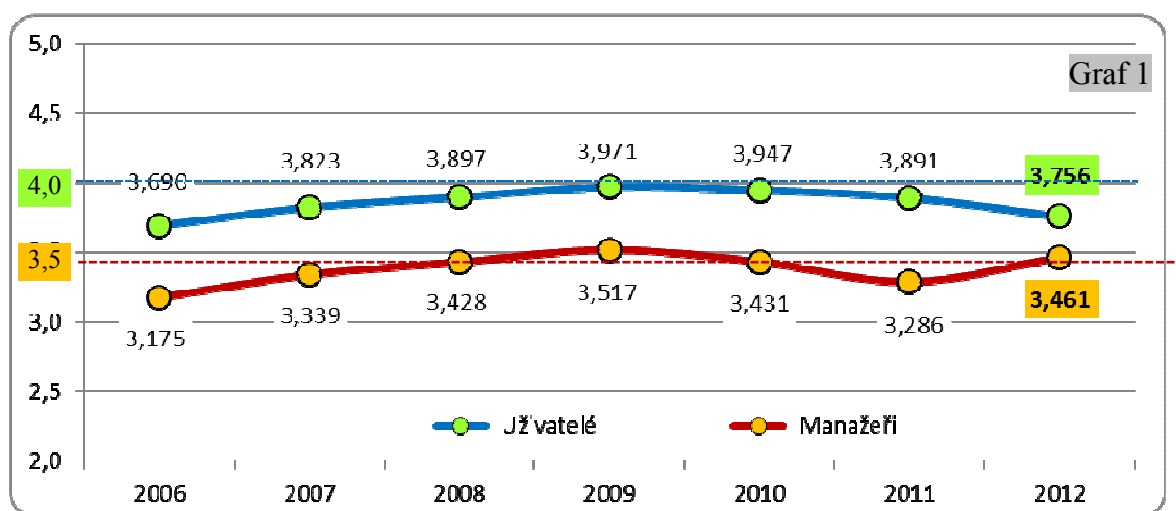
Nadpis (max. 35 znaků)

Průzkum spokojenosti s ICT službami

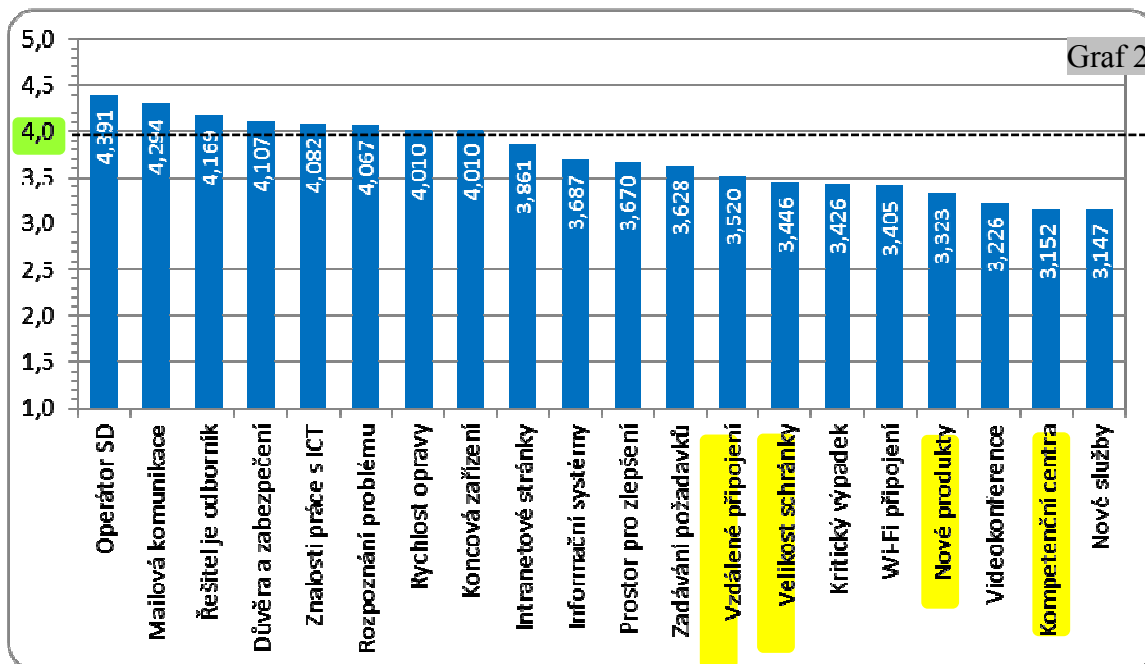
Perex (max. 90 znaků)

ČEZ ICT Services oslovilo již po sedmé své zákazníky za účelem získání zpětné vazby.

Měření spokojenosti zákazníků spolu s benchmarky nákladů „vedou“ poskytovatele služeb k jejich optimalizaci a trvalé konkurenceschopnosti. Je to věčný boj mezi kvalitou a náklady. ČEZ ICT Services se snaží už několik let postupně zlepšovat obojí (zvyšovat kvalitu a snižovat náklady) a to i prostřednictvím **outsourcingu některých činností** (např. koncových zařízení).



Spojnicový Graf 1 „ukazuje“, jak se naše **racionalizační opatření** „promítlo“ do subjektivního **vnímání spokojenosti** ze strany uživatelů ICT služeb a manažerů (od vedoucích odborů výše). Zatímco v případě uživatelů **pokračoval mírný pokles** spokojenosti po zavedení úsporných opatření (cost cuttingu), tak u manažerů **došlo ke změně trendu** a blížíme se střednědobé cílové hodnotě **3,5**. Současně došlo **k obratu ve spokojenosti VICT** (Vedoucích ICT v IDS a divizích ČEZ), kde se loňská hodnota 3,192 zvýšila na **3,598**.



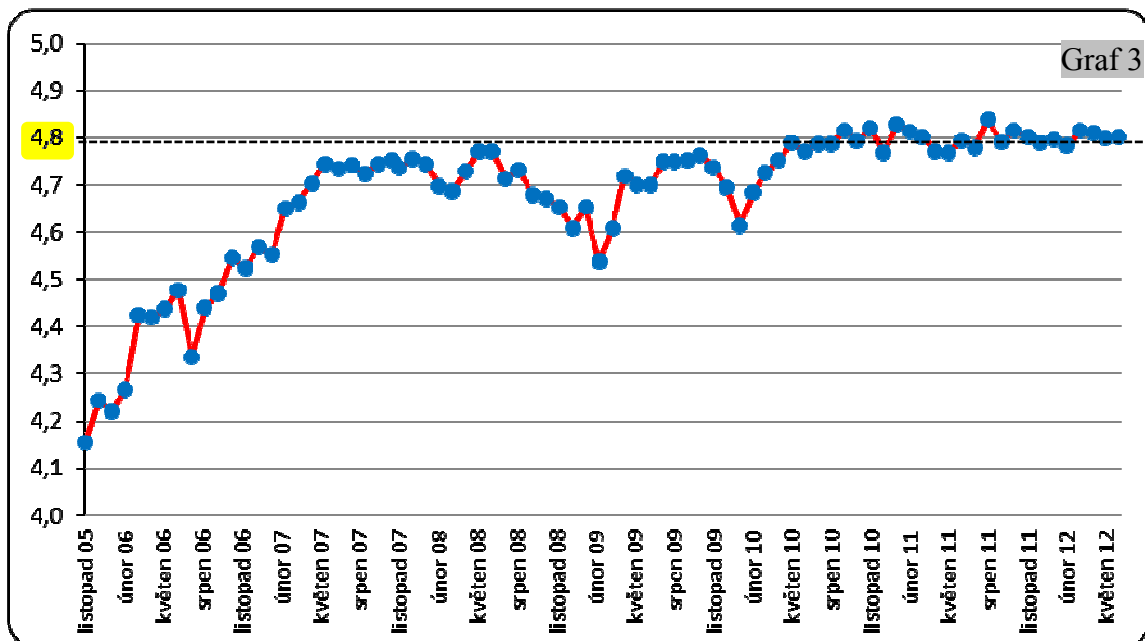
Souběžně došlo ke **zvýšení spokojenosti** komerčních zákazníků (z loňské hodnoty 4,097 na **4,204**). **Mírný pokles** jsme zaznamenali u našich zaměstnanců ICT (z loňské hodnoty 4,100 na **4,077**).

Sloupcový Graf 2 „rozkrývá“ **hodnocení uživatelů** ICT ve 20ti oblastech. Největší spokojenost byla s Operátory SD, Mailovou komunikací a Řešiteli SW aplikací. Jako problematické se jeví: **Videokonference**, (lokální) Wi-Fi připojení, Vzdálené připojení (k firemní síti) a také Zadávání požadavků do Service Desku. Na tyto a mnohé další oblasti jsme se zaměřili při definici cílových opatření.

K hodnocení používáme **5ti bodovou Likertovu stupnici**, kde 5 je maximum. Dlouhodobá cílová hodnota spokojenosti zákazníků je nastavena na **4,0** a tato by měla „korespondovat“ s 3. kvantilem (75 %) vzestupně řazeného benchmarku ICT.

Návratnost dotazníků od manažerů IDS byla „úžasných“ **50,4 %**, zatímco návratnost dotazníků od uživatelů ČEZ byla jen **26,3 %**. Tímto bychom chtěli poděkovat všem, kteří se do průzkumu spokojenosti zákazníků 2012 zapojili a poskytli nám tak důležitou zpětnou vazbu.

Je to pro nás „závazek“ i nadále pracovat na **zvyšování kvality ICT služeb** při zachování cenové konkurenceschopnosti. Příklad systematického přístupu je Service Desk, viz Graf 3.



Vynikající výsledky jsou patrné z hodnocení **Service Desku**, který pracuje v nepřetržitém provozu a kde se v posledních cca dvou letech spokojenost v měsíčně vyhodnocované anketě ustálila na hodnotě **4,8**.

Zajímavé je, že díky **cost cuttingu** a **outsourcingu** klesla spokojenost s koncovými zařízeními z loňské hodnoty 4,278 na letošních **4,010** (což je stále dobrá hodnota), ale se spokojeností v anketě Service Desku to nijak nepohnulo (a přitom množství odpovědí se pohybuje v tisících). Vlastní průzkum jsme řízeně posunuli o cca 2 měsíce, protože jsme do hodnocení chtěli zahrnout nově vytvořená **Kompetenční centra**. Sběr dat proběhl v „rekordně“ krátké době (1,5 měsíce).

Věříme, že díky získané zpětné vazbě dojde k dalšímu zkvalitnění našich služeb vedoucích k naplnění Vašich očekávání.

Markéta Macháčková

marketingový specialista

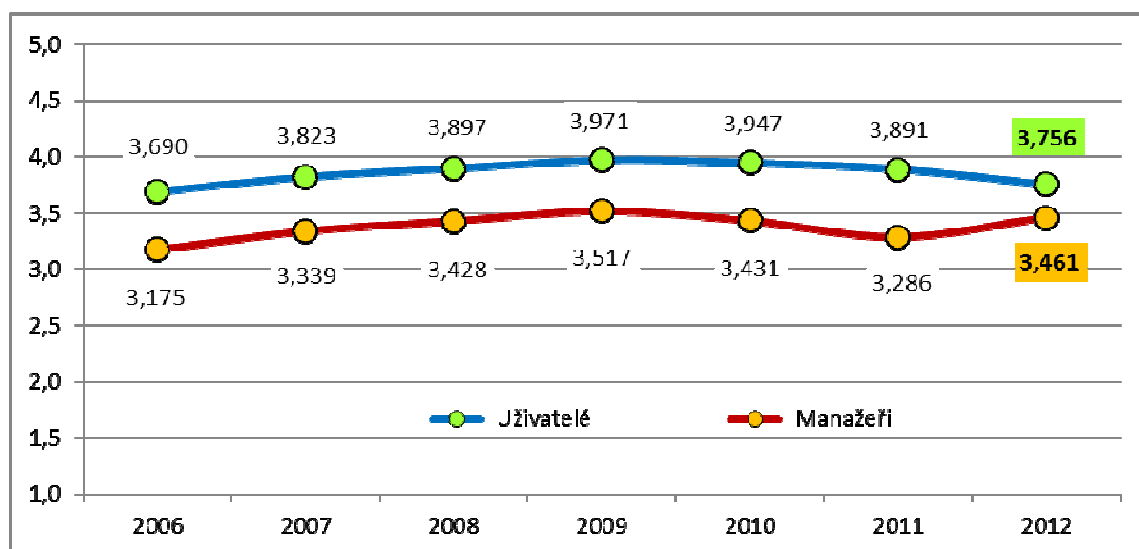
ČEZ ICT Services, a. s.

Příloha K – Článek do časopisu ČEZNews

Nadpis (max. 35 znaků)

Průzkum spokojenosti s ICT službami

Měření spokojenosti zákazníků spolu s benchmarky nákladů „vedou“ poskytovatele služeb k jejich optimalizaci a trvalé konkurenceschopnosti. Je to věčný boj mezi kvalitou a náklady. ČEZ ICT Services se snaží už několik let postupně zlepšovat obojí (zvyšovat kvalitu a snižovat náklady) a to i prostřednictvím outsourcingu některých činností.



Výše uvedený graf „ukazuje“, jak se racionalizační opatření „promítlo“ do subjektivního vnímání spokojenosti ze strany uživatelů ICT služeb a manažerů (od vedoucích odborů výše). Zatímco v případě uživatelů pokračoval mírný pokles spokojenosti po zavedení úsporných opatření (cost cuttingu), tak u manažerů došlo konečně ke změně trendu a blížíme se střednědobé **cílové hodnotě 3,5**. Současně došlo k obratu ve spokojenosti Vedoucích ICT (zkráceně VICT), kde se loňská hodnota 3,192 zvýšila na **3,598**. Také došlo ke zvýšení spokojenosti komerčních zákazníků (z loňské hodnoty 4,097 na **4,204**). Mírný pokles jsme zaznamenali u zaměstnanců ICT (z loňské hodnoty 4,1 na **4,077**).

K hodnocení používáme 5ti bodovou Likertovu stupnici, kde 5 je maximum. Dlouhodobá cílová hodnota spokojenosti zákazníků je nastavena na 4,0 a tato by měla „korespondovat“ s 3. kvantilem (75 %) vzestupně řazeného benchmarku ICT.

Návratnost dotazníků od manažerů IDS byla „úžasných“ **50,4 %**, zatímco návratnost dotazníků od uživatelů ČEZ byla **26,3 %**. Tímto bychom chtěli poděkovat všem, kteří se do průzkumu spokojenosti zákazníků 2012 zapojili a poskytli nám důležitou zpětnou vazbu.

Je to pro nás „závazek“ i nadále pracovat na zvyšování kvality ICT služeb při zachování cenové konkurenceschopnosti. Vynikající výsledky jsou patrné z hodnocení **Service Desku**, který pracuje v nepřetržitém provozu a kde se v posledních cca dvou letech spokojenost v měsíčně vyhodnocované anketě ustálila na hodnotě **4,8**.

Věříme, že díky získané zpětné vazbě dojde ke zkvalitnění našich služeb vedoucích k naplnění Vašich očekávání.

Markéta Macháčková

marketingový specialista

ČEZ ICT Services, a. s.

Příloha L – Kompletní přehled nápravných opatření

Nápravná opatření priority číslo 5:

1) Kritická aplikace

– zejména aplikace PTIS-V a GIS-V (výpadky v době technologické odstávky).

Návrh nápravného opatření (NO): Účast na poradách odstávkového týmu, zvýšení podpory při odstávkách při odstávkách jaderné elektrárny.

Termín: 05/13

Kompetence: Kompetenční centrum Výroba

2) ČEZ Měření

– nízká spokojenost se službami.

Návrh nápravného opatření: Na základě výstupů průzkumu za skupinu Manažerů analyzovat přímé podněty ze strany zákazníka (přímé interview) a na základě získaných detailů dodatečně zpracovat případná nápravná opatření.

Termín: 03/13

Kompetence: Kompetenční centrum Distribuce

3) Řízení projektů

– skupina Manažerů vnímá řízení projektů kriticky.

Návrh nápravného opatření: Selekce dotazníků s negativním hodnocením Řízení projektů a provést individuální interview s manažery za účelem získání konkrétní zpětné vazby.

Termín: 1.Q/13

Kompetence: vedoucí odboru Řízení změn a projektů

4) Videokonference

– respondenti požadují zvýšení počtu videokonferenčních místností.

– není reálné místnosti budovat, spíše využívat přenosných nadstaveb typu 360° kamer. Projekt videokonference počítá s obměnou videokonferenčních místností. V rámci projektu se nebudou zřizovat nové videokonferenční místnosti. Lze využívat služby Personální videokonference, které jsou dostupné prakticky odkudkoliv.

Návrh nápravného opatření:

a) obměna zařízení v dalších schválených lokalitách,

b) publikace intranet – informační článek. Je možné realizovat i kombinaci velké a

personální videokonference. Není třeba obsazovat velkou videokonferenční místnost jedním účastníkem.

Termín: 03/13 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting

5) ČEZ Zákaznické služby

– nízká spokojenost se službami.

Návrh nápravného opatření: Na základě výstupů průzkumu za skupinu Manažeri analyzovat přímé podněty ze strany zákazníka (přímé interview) a na základě získaných detailů dodatečně zpracovat případná nápravná opatření.

Termín: 03/13 Kompetence: Kompetenční centrum Zákaznické služby

Nápravná opatření priority číslo 4:

6) ICT podpora

– Service Level Manažer (SLM) byl hodnocen výrazně výše než Business Relationship Manažer (BRM), nízké povědomí o změně obsluhy zákazníků u skupiny Uživatelé.

Návrh nápravného opatření: Představení Kompetenčních center formou videospotů, představení služeb, fungování řídicích výborů a rolí BRM a SLM, řešení požadavků/změnových požadavků, projekty /dle zákazníků/, Prioritizace 2013 /dle zákazníků/, náměty/eskalace pro jednotlivé kategorie.

Termín: 12/12 Kompetence: všechna Kompetenční centra

7) Mobilní telefonie

– nespokojenost s úrovní přidělovaných mobilních telefonů.

Návrh nápravného opatření: Slevy na vybrané mobilní telefony (služební i zaměstnanecká mobilní telefonie) – jeden až dva typy MT za zvýhodněnou cenu, vybráno na základě dat ze skutečných prodejů.

Termín: 12/12 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting

8) Mobilní telefonie

– nespokojenost s úrovní přidělovaných mobilních telefonů.

Návrh nápravného opatření: Rozšíření kategorie C – služební mobilní telefonie.

Termín: 10/12 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting

9) Mobilní telefonie

– nespokojenost s úrovní přidělovaných mobilních telefonů.

Návrh nápravného opatření: Rozšíření kategorie mobilní telefonie pro Top management (služební mobilní telefonie).

- úprava stávající kategorie A (příprava nové kategorie),
- zařazení iPhone, Tablet Ipad.

Termín: 12/12 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting

10) Mobilní telefonie

– možnost využívat a hradit si datový tarif na služebním zařízení.

Návrh nápravného opatření: Možnost sdílené platby za datové služby využívané na služebních MT.

Termín: 05/13 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting

11) Mobilní telefonie

– nespokojenost s úrovní přidělovaných mobilních telefonů.

Návrh nápravného opatření: Použití soukromých mobilních telefonů (MT) pro služební účely.

- příprava modelu využití dotovaných soukromých zařízení pro služební účely,
- příspěvek zaměstnavatele na nákup MT pro služební účely.

Termín: 05/13 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting, Strategie ICT

12) Monitory k NB (notebookům)

– nepřidělování monitorů k NB, které bylo zavedeno koncem v r. 2010 rámci snižování nákladů (cost-cuttingu).

– zrušení tohoto opatření, bylo zrealizováno již v polovině roku 2011 – k NB se standardně přiděluje monitor velikosti 20“. Pouze požadavky na přidělení monitoru větší velikosti nadále posuzuje a schvaluje Strategie ICT. Nebylo to nějak výrazně komunikováno (proto asi přetrvává kritika) z důvodu, aby nevznikl mylný dojem, že cost-cutting skončil.

Návrh nápravného opatření: Adresná komunikace zmírnění tohoto opatření.

Termín: 03/13 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting a odbor Řízení externích ICT služeb

13) Obchodní procesy

– ICT podpora obchodních procesů je podle manažerů na nižší úrovni.

Návrh nápravného opatření:

Provozní podpoře je věnováno více času v rámci jednání HTS KC Obchod.

Termín: 10/12 Kompetence: Kompetenční centrum Obchod

14) Odezvy aplikací

– odezvy aplikace R4P.

Návrh nápravného opatření:

R4P – zhodnocení optimalizačních opatření na R4P a prezentace na Hlavním týmu segmentu Kompetenčního centra Podpurné služby, včetně výhledu/strategie (Projekt Optimalizace R4 - odezvy, výkonnostní parametry jednotlivých transakcí).

Termín: 01/13 Kompetence: Kompetenční centrum Zákaznické služby

15) Odezvy aplikací

– odezvy aplikace R4P.

Návrh nápravného opatření: Promítnutí vyhodnocování odezev R4P do SLA S002.

Termín: 01/13 Kompetence: Kompetenční centrum Zákaznické služby

16) SLA – Service Level Agreement

– neznalost uživatelů existence parametrů SLA a z nich plynoucích omezení (čekání na vyřešení požadavku či incidentu).

– z řady připomínek je zřejmé, že zákazníci vůbec netuší, že a proč existují nějaké SLA parametry, anebo vědí, a nechtějí akceptovat.

Návrh nápravného opatření: Intranet – plošná komunikace – proč parametry SLA existují, proč není reálné každému jeho problém či požadavek vyřešit v podstatě okamžitě nebo tak, jak na to byl zvyklý před lety.

Termín: 03/13 Kompetence: odbor Řízení externích ICT služeb, odbor Řízení služeb a reporting a všechna Kompetenční centra

17) Videokonference

– složitý způsob rezervování videokonferenčních místností.

Návrh nápravného opatření: Rezervace prostřednictvím MS Outlook.

– zpřístupnění rezervace pomocí MS Outlook.

Termín: 03/13 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting

Nápravná opatření priority číslo 3:

18) Kvalita náhradních MT (mobilních telefonů)

– nespokojenost s úrovní náhradních mobilních telefonů.

Návrh nápravného opatření: Prověření stavu náhradních MT ve všech lokalitách, jejich případné přerozdělení a následné doplnění dílčím dokoupením nových zařízení.

Termín: 12/12 Kompetence: odbor Řízení externích ICT služeb

19) Mobilní telefonie

– nespokojenost s úrovní přidělovaných MT.

Návrh nápravného opatření: Připojení soukromých zařízení do služební sítě Wi-Fi.

Termín: 12/12 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting

20) Mobilní telefonie

– nespokojenost s úrovní zaměstnaneckého programu MT.

Návrh nápravného opatření: Zaměstnanecká mobilní telefonie:

Tablet – moderní tablet poskytnutý za zvýhodněnou cenu, možnost samostatného poskytnutí, možnost kombinace s datovým tarifem a virtuálním desktopem (Office).

Termín: 11/12 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting

21) Mobilní telefonie

– nespokojenost s úrovní zaměstnaneckého programu MT.

Návrh nápravného opatření: Zaměstnanecká mobilní telefonie:

HTC Desire – komunikátor za zvýhodněnou cenu, poskytován s výhodným datovým připojením a balíčkem SMS.

Termín: 11/12 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting

22) Odezvy aplikací

– odezvy aplikace R5P.

Návrh nápravného opatření: R5P – prezentace aktuálního stavu, přehled opatření z nálezů na R4P, které budou realizovány na R5P.

Termín: 12/12 Kompetence: Kompetenční centrum Podpůrné služby

23) Odezvy aplikací

– odezvy aplikace R5P

Návrh nápravného opatření: Pravidelná prezentace stavu odezev klíčových transakcí na R5P (transakce musí určit business).

Termín: 12/12 Kompetence: Kompetenční centrum Podpůrné služby

24) Odezvy aplikací

– odezvy aplikace R5P

Návrh nápravného opatření: Revize stávajícího měření odezev transakcí na R5P, návrh modelu měření odezev R5P.

Termín: 12/12 Kompetence: Kompetenční centrum Podpůrné služby

25) Odezvy aplikací

– odezvy aplikace SRM

Návrh nápravného opatření: SRM – přehled probíhajících a plánovaných aktivit, prezentace na Hlavním týmu segmentu.

Termín: 10/12 Kompetence: Kompetenční centrum Podpůrné služby

26) Odezvy aplikací

– odezvy aplikace SRM.

Návrh nápravného opatření: Optimalizace problematických transakcí – vyhledávání, založení/změna objednávky a další podle specifikace business.

Termín: 11/12 Kompetence: Kompetenční centrum Podpůrné služby

27) Odezvy aplikací

– odezvy aplikace SRM.

Návrh nápravného opatření: SRM – revize stávajícího měření transakcí, návrh nového modelu měření odezv – transakce, limitní hodnoty.

Termín: 11/12 Kompetence: Kompetenční centrum Podpůrné služby

28) Odezvy aplikací

– odezvy aplikace SRM.

Návrh nápravného opatření: Nastavení nového modelu měření odezv SRM.

Termín: 04/13 Kompetence: Kompetenční centrum Podpůrné služby

29) Odezvy aplikací

– odezvy/výpadky ECM.

Návrh nápravného opatření: Potvrzení aktuální stability ECM Podatelna i zobrazování dokumentů v SAP.

Termín: 10/12 Kompetence: Kompetenční centrum Podpůrné služby

30) Omezení dodávek produktů dle CC (Cost Cuttingu) – Nová vize

– opakovaně jsou kritizována některá opatření zavedená v rámci CC. Buď zákazníci nabyli dojmu, že CC jako opatření Nové vize už v podstatě skončil a není třeba šetřit nebo potřebu šetřit i v IT nikdy ani nezaznamenali nebo neakceptovali.

Návrh nápravného opatření: Opětovnou komunikaci důvodů, proč se v rámci Nové vize chováme úsporně, proč raději v oblasti KZ než klíčových aplikací a systémů, a jaké to má bohužel dopady na zákazníky.

Termín: 03/13 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting a odbor Řízení externích ICT služeb

31) Pošta

– velikost e-mailové schránky.

Návrh nápravného opatření: Intranet – zvýšení informovanosti koncových uživatelů:

- článek Pošta
 - Velikost e-mailové schránky; varianty + jak žádat
 - Synchronizace poštovní schránky s mobilním zařízením; omezení + jak žádat
 - Hledání a filtrování pošty

Termín: 02/13 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting a Kompetenční centrum Sdílené systémy

32) ServiceDeskové požadavky

– dlouhá doba schvalování požadavků na přístupy.

Návrh nápravného opatření: Analýza schvalovacího WF, jestli probíhá vždy podle nastavených pravidel a nedochází k případům, že je generováno zbytečně dlouhé schvalovací WF – budou realizovány reporty, které umožní sledovat vytíženost jednotlivých kategorií a tásku v rámci WF. Přípraví se malý popis těchto reportů s odkazem na uložení.

Termín: 1.Q/13 Kompetence: odbor ServiceDesk

33) ServiceDeskové požadavky

– dlouhá doba schvalování požadavků na přístupy.

Návrh nápravného opatření: Příprava informačního materiálu – podmínky pro založení nového přístupu pro uživatele, co musí být připraveno (např. nový zaměstnanec musí být založený v HR, aby mu mohl být generovaný nový přístup) a v jakých termínech je toto možné zajistit.

Termín: 03/13 Kompetence: odbor ServiceDesk

34) ServiceDeskové požadavky

– řešení požadavků v momentě vypršení SLA.

Návrh nápravného opatření: Pravidelná aktualizace stavu otevřených požadavků – pro SKC PS probíhá pravidelná aktualizace stavu řešení požadavků a byl vytvořen report, který je v pilotním provozu a předkládá se DF. Dokončit jeho on-line generování a předat k dispozici i ostatním zákazníkům.

Termín: 01/13 Kompetence: odbor ServiceDesk

35) ServiceDeskové požadavky

– řešení požadavků v momentě vypršení SLA.

Návrh nápravného opatření: Pravidelná měsíční prezentace počtu otevřených požadavků, požadavků bez aktivity na HTS – prezentace zákazníkům.

Termín: 12/12

Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting

36) ServiceDeskové požadavky

– nastavení kategorií v SD, složitý strom požadavků.

Návrh nápravného opatření:

- Intranet – publikace videonávodu, jak vyhledávat v SD mezi stromem kategorií, zároveň i kde najde termín SLA apod.
- Revize stromu a jednotlivých položek.

Termín: 03/13

Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting

37) SDP a Sharepoint

– nepřehledné, problém vyhledávat.

Návrh nápravného opatření: Intranet – zvýšení informovanosti koncových uživatelů:

- článek a intranetová sekce SDP a Sharepoint
- Sharepoint vs SDP; výhody a nevýhody jednotlivých úložišť
- Liniové prostory; jak zažádat
- Správa přístupových práv v prostředí MS Sharepoint
- Vyhledávání za pomoci metadat

Termín: 02/13

Kompetence: Kompetenční centrum Sdílené systémy a odbor Řízení služeb a reporting

38) Škoda Praha

– nízká spokojenost se službami.

Návrh nápravného opatření: Analyzovat problém formou interview – navrhnout řešení.

Termín: 02/13

Kompetence: Business konzultant KC International

39) Vyúčtování Telco služeb

– nepřehledné a nesrozumitelné vyúčtování za mobilní telefonii.

Návrh nápravného opatření: Publikace intranet – podrobný popis skladby vyúčtování a textový popis jednotlivých položek PEU PDF (přehlednější vyúčtování).

Termín: 02/13

Kompetence: odbor Service Desk

40) Vzdálené připojení

– možnost přístupu k firemní síti.

Návrh nápravného opatření: Nákladné RSA klíčenky postupně nahradí levnější přihlašování do sítě Skupiny ČEZ pomocí SMS, viz informační kampaň v září 2012.

Termín: 2013/2014

Kompetence: Provoz ICT

41) Wi-Fi

– nespokojenost s pokrytím Wi-Fi.

Návrh nápravného opatření: Provést analýzu nepokrytých požadavků zákazníků na Wi-Fi. V rámci možností rozpočtu případně část zrealizovat tam, kde je požadavek relativně oprávněný. A v ostatních případech lépe komunikovat nemožnost vše plně uspokojit v souvislosti s Novou vizí.

Termín: 12/12

Kompetence: Rozvoj Infra

Nápravná opatření priority číslo 2:

42) Cena DHW (Delivery HW)

– kritizována nepřiměřeně vysoká cena, zvláště v případech, kdy je pořizovací cena v dolní části cenového rozmezí.

Návrh nápravného opatření: NO bylo navrženo a zrealizováno již v návrhu ceníku služeb pro rok 2013. Pro nižší kategorie DHW byla cenová pásma zjemněna, tudíž je lépe vyvážená cena produktu DHW vůči pořizovacím nákladům HW. Pro zákazníky bude znamenat zlevnění některých položek DHW.

Termín: 10/12

Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting a odbor Řízení externích ICT služeb

43) Hromadné incidenty (HI)

– komunikace k výpadkům.

Návrh nápravného opatření: Příprava mail listu pro jednotlivé aplikace/skupiny aplikací pro skupiny osob, které budou dostávat e-mailové informace o HI a stavu jejich řešení.

Termín: 10/12

Kompetence: všechna Kompetenční centra

44) Intranet

– meziroční změna -0,165.

Návrh nápravného opatření: Ke zlepšení by mělo dojít po nasazení bezportálového řešení v červnu 2012.

Termín: 01/13 Kompetence: Tým Intranet

45) Katalog služeb

– nepřehlednost katalogu, často spojení různých aplikací/systemů do jedné služby.

Návrh nápravného opatření: Revize definice služby S001 – ERP v katalogu služeb, transparentnější nastavení, definice nových produktů nebo služeb s jasně definovanými parametry, které jsme schopni měřit, vyhodnocovat a které lépe odpovídají požadavkům business.

Termín: 11/12 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting

46) Katalog služeb (KS)

– zavedené standardizovaných modelů obsluhy (Platinum/Gold/Silver/Bronze).

Návrh nápravného opatření: Realizace modelu a jeho zavedení do KS je odloženo na r. 2014 z doporučení SICT, na modelu se stále pracuje.

Termín: 06/13 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting a Strategie ICT

47) Katalog služeb

– nevhodná kategorizace HW a navázaných ceníkových položek.

Návrh nápravného opatření: Rekategorizace HW, snížení pásem pro jednotlivé kategorie, snížení cen v jednotlivých kategoriích, je již realizováno v draftu KS 2013.

Termín: 10/12 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting

48) Rychlost reakce

– ICTS obsluhuje celý segment Komerce jedním Obchodním zástupcem (s výjimkou ČEPS). Rychlost reakce může být dopadem řešení prioritní obsluhy.

Návrh nápravného opatření: Vzhledem k tomu, že se jedná o významného zákazníka, bude reakce pro GTS Czech prioritní.

Termín: 12/12 Kompetence: Komerce

49) Uzavření smluv

– smlouvy jsou připravovány společným vyjednáváním se zákazníkem v gesci SLM pro segment Komerce. Zde je nutné prioritizovat činnosti.

Návrh nápravného opatření: U společností Stock Plzeň a Dial Telecom se zaměříme na efektivní proces uzavírání smluv + přesná komunikace statusu uzavírání podepisovaných smluv směrem k zákazníkovi.

Termín: 11/12 Kompetence: Komerce

50) Vypracování nabídky

– nabídka je zákazníkovi zaslána obratem formou indikační nabídky a po odsouhlasení rámce ceny služby je realizováno zpracování závazné nabídky.

Návrh nápravného opatření: Vzhledem k tomu, že se jedná o významného zákazníka, bude vypracování nabídky pro GTS Czech prioritní.

Termín: 11/12 Kompetence: Komerce

Nápravná opatření priority číslo 1:

51) Elektronický katalog služeb

– nová role pro vedoucí ICT (VICT).

Návrh nápravného opatření: Vytvoření specifické role pro VICT (kontrola objednávek v rámci působnosti VICT).

Termín: 11/12 Kompetence: odbor Řízení služeb a reporting

52) Malé změny

– flexibilnější proces malých změn.

Návrh nápravného opatření: Rozbor délky zpracování požadavků na malé změny – negativní vlivy (výše rozpočtu a nutnost žádání na Výboru pro ICT), opětovné zdůraznění informace o datu dodání v CA Service Desk.

Termín: 11/12 Kompetence: Kompetenční centrum Podpůrné systémy

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora:	Markéta Macháčková
Obor:	Mediální a komunikační studia
Forma studia:	Kombinovaná
Název práce:	Spokojenost zákazníků jako významný faktor zpětné vazby marketingové komunikace
Rok:	2013
Počet stran textu bez příloh:	100
Celkový počet stran příloh:	37
Počet titulů českých použitých zdrojů:	16
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:	1
Počet internetových zdrojů:	9
Počet ostatních zdrojů:	1
Vedoucí práce:	Mgr. Naděžda Šulcová