

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS**

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ÚROVNĚ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

PROPOSAL OF THE IMPROVEMENT OF CUSTOMER SATISFACTION STANDARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. MICHAELA LUSKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lusková Michaela, Ing.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků

v anglickém jazyce:

Proposal of the Improvement of Customer Satisfaction Standard

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

FORET, M. Marketingový výzkum: Poznáváme svoje zákazníky. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

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

KOTLER, P., KELLER, K.L. Marketing management : 12. vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. Moderní marketing : 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R., et al. Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

I.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 06.05.2010

Abstrakt v českém jazyce

Diplomová práce se zabývá výzkumem a analýzou úrovně spokojenosti zákazníků v rodinné stavební firmě. Byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Výzkum spokojenosti zákazníků dané firmy, proveden dotazníkovou metodou, byl vodítkem k návrhu opatření, která pomohou ke zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků, a tím ke zlepšení pozice firmy na trhu.

Abstract in English

This thesis deals with research and analysis levels of customer satisfaction standard in the family construction company. The analysis was conducted internal and external environment of the company. The research of the customer satisfaction standard in this company, made by a questionnaire method, guides to design proposals that help to improve level of the customer satisfaction standard, thereby improving the market position.

Klíčová slova v českém jazyce

Zákazník, spokojenost, loajalita zákazníka, výzkum, dotazníková metoda, hodnocení, návrh, SWOT analýza, Porterova analýza odvětví, marketing, marketingový mix, stavitelství.

Key words in English

Customer, satisfaction, customer loyalty, research, questionnaire method, evaluation, suggestion, SWOT analysis, Porter's industry analysis, marketing, marketing mix, construction.

Bibliografická citace VŠKP

LUSKOVÁ, M. *Návrh na zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 106 s a přílohy. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

podpis diplomanta

Poděkování

Děkuji všem, kteří přispěli ke zpracování této diplomové práce, zejména chci tímto poděkovat své vedoucí diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za odborné vedení práce, za strávený čas při konzultacích a také za mnoho cenných rad a podnětů.

Obsah

Úvod.....	11
1 Vymezení problému a cíle práce.....	13
1.1 Definování cílů.....	13
1.1.1 Hlavní cíl.....	14
1.1.2 Dílčí cíle.....	14
1.2 Metody a postup zpracování.....	14
2 Teoretická východiska.....	16
2.1 Marketingový výzkum.....	16
2.1.1 Kvantitativní a kvalitativní výzkum.....	17
2.1.2 Marketingový mix.....	18
2.1.3 Techniky marketingového výzkumu.....	19
2.2 Spokojenost zákazníků.....	20
2.2.1 Kdo je zákazníkem.....	20
2.2.2 Pojem spokojenost zákazníka.....	25
2.2.3 Měření spokojenosti zákazníků.....	26
2.3 Udržení zákazníka a loajalita.....	37
2.3.1 Metody měření loajality.....	38
2.4 Dotazovací metoda a tvorba dotazníku.....	40
2.4.1 Typy dotazování.....	40
2.4.2 Dotazník.....	42

3	Stavebnictví.....	46
3.1	Metody analýzy.....	49
3.2	Analýza současného stavu	49
3.2.1	Analýza stavebnictví v ČR.....	49
3.3	Základní informace o firmě Luděk Luska	51
3.3.1	Základní údaje dle Výpisu z živnostenského rejstříku	51
3.3.2	Historie firmy a mezníky	52
3.3.3	Analýza konkurence.....	53
3.3.4	Analýza zákazníků	56
3.3.5	Ekonomická situace firmy	57
3.3.6	Porterova analýza odvětví	58
3.3.7	Analýza interního prostředí.....	62
3.3.8	SWOT analýza.....	65
4	Výzkum úrovně spokojenosti zákazníků	67
4.1	Cíl výzkumu.....	67
4.2	Metodika výzkumu	67
4.2.1	Přípravná fáze výzkumu	67
4.2.2	Výběr vzorku respondentů.....	68
4.2.3	Realizace výzkumu	69
4.3	Analýza výzkumu	71
4.3.1	Úvodní informace koncových zákazníků.....	71

4.3.2	Úvodní informace firem.....	74
4.3.3	Hodnocení důležitosti	80
4.3.4	Hodnocení spokojenosti koncových zákazníků	81
4.3.5	Hodnocení spokojenosti firem	85
4.3.6	Obecné hodnocení spokojenosti	87
4.3.7	Hodnocení webových stránek	88
5	Návrhy a doporučení vyplývající z výzkumu	92
5.1	Návrhy a doporučení na zlepšení spokojenosti zákazníků	92
5.1.1	Nabídka služeb.....	92
5.1.2	Profesionalita zaměstnanců.....	93
5.2	Návrhy a doporučení na snížení procenta odmítnutí zakázek	93
5.3	Návrhy a doporučení na zlepšení spokojenosti s webovými stránkami	95
5.4	Návrh a doporučení pro reklamu	95
	Závěr	96
	Seznam použité literatury	98
	Seznam tabulek	101
	Seznam grafů	103
	Seznam obrázků.....	104
	Seznam zkratk	105
	Seznam příloh	106

ÚVOD

Problematika spokojenosti zákazníků nemá z hlediska dlouhé historie obchodu dlouhou tradici, i když se od nepaměti obchod „točil“ kolem zákazníka, bez kterého by obchod nebyl, až v 80-tých letech 20.stol. se stal zákazník důležitým a více diskutovaným. Pod vlivem internacionalizace ekonomiky, její počínající globalizace, rostoucí celosvětové konkurence a zrychlujícího se toku inovací, se začaly hledat nové možnosti zvýšení firemní konkurenceschopnosti.

Význam spokojenosti zákazníků neustále roste. Jedním z důvodů zákaznického uspokojení na finanční výsledky podniků.

Stavebnictví obecně je velmi obširným trhem jak v prodeji materiálů, tak v poskytování služeb. Firmy pohybující se ve stavebnictví neustále bojují se silnou konkurencí, a to přímou i nepřímou. Je proto nezbytné, aby manažeři ve firmách orientovali strategii na zákazníka, prováděli analýzy trhu a potřeb a požadavků zákazníků, aby se orientovali na uspokojení zákazníků. Bohužel v malých firmách ovšem nejsou personální ani časové rezervy na provádění těchto průzkumů. Majitel, manažer, personální pracovník v jedné osobě nepovažuje za důležité se tímto směrem orientovat. Starší generace nejsou zvyklé se učit něčemu novému, stejně tak až v průběhu 80-tých let 20.stol. začal být zákazník důležitým a vyhledávaným cílem marketingových strategií i v této oblasti.

Cílem mé diplomové práce je tedy zmapování požadavků zákazníků. Jejich spokojenosti, zjistit nedostatky malé stavební firmy a navrhnout případná opatření, která by dopomohla k lepšímu postavení firmy na našem trhu, zkvalitnila dosavadní služby a nastínila nové směry, kam se ubírat. Tímto by mělo opět dojít ke zlepšení spokojenosti zákazníků, upevnění pozice v povědomí stálých klientů, k následnému zlepšení image firmy a získání nových klientů.

K dosažení daných cílů čerpám z uvedené literatury, z vlastních znalostí, z rozhovorů s vedením podniku a z marketingového výzkumu. Při zpracování výzkumu využiji metody SWOT analýza a písemné dotazování.

Diplomová práce je rozvržena do pěti kapitol. První kapitola definuje cíle diplomové práce. Druhá kapitola teoreticky rozebírá marketingový výzkum, popisuje celý proces

marketingového výzkumu, pojem spokojenost zákazníka a marketing služeb. V třetí části představuji stavební firmu včetně její historie a provádím analýzu současného stavu podniku. Ve čtvrté praktické části zpracovávám a vyhodnocuji celý výzkum, který znázorňuji pomocí grafického zpracování pro lepší přehlednost. Pátá, a tedy poslední kapitola práce, obsahuje návrhy a doporučení ke zvýšení spokojenosti zákazníků stavební firmy.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

V současné době se firmy potýkají s tvrdou konkurencí. Mohou jí úspěšně čelit využitím marketingové filozofie řízení namísto výrobní nebo prodejní koncepce managementu. V úvodní kapitole diplomové práce bude nastíněno, jak si mohou organizace podmanit zákazníka a dosáhnout lepších výsledků než konkurence. Řešení spočívá v lepším vyhledávání a uspokojování zákaznických potřeb. Pouze společnosti, orientující se na zákazníky, jsou a budou adepty pro udržení stávajících a získání nových zákazníků.

I v dnešní době je stále ještě mnoho firem přesvědčeno, že péče o zákazníky je úkolem marketingového nebo prodejního oddělení. Tato oddělení ale nejsou schopna sama zabezpečit dostatečnou péči zákazníkům, marketing je pouze jedním faktorem, který ovlivňuje přitahování a udržování zákazníků. Sebelepší marketingové oddělení nedokáže prodat špatně vyrobené výrobky nebo jimi dostatečně uspokojit potřeby a přání zákazníků. Marketingové oddělení může efektivně fungovat pouze v organizaci, jejíž všechna oddělení a všichni zaměstnanci vytváří špičkový hodnotový systém dodávek pro zákazníky.

Je nezbytné, aby jednotlivé firmy neustále produkovaly kvalitnější produkty a poskytovaly komplexně stále lepší služby než jejich konkurence. Jedině tak budou schopny obstát v konkurenčním boji na trhu. Společnosti vynakládají značné úsilí nejen na získávání zákazníků nových, ale také na jejich udržování. Je žádoucí, aby otázka spokojenosti zákazníků nebyla v žádném případě podceňována a stala se předmětem pravidelného měření a hodnocení.

1.1 Definování cílů

Ve své diplomové práci se budu zabývat zejména **analýzou spokojenosti zákazníků** v malé stavební firmě se sídlem v Ostravě.

Toto téma a firma byly zvoleny z důvodu jednoznačné aplikace metod a postupů měření, hodnocení a návrhů zlepšení spokojenosti zákazníků. Jakožto nedávná absolventka VUT v Brně Fakulty stavební mám ke stavebnictví blízko a tedy mohu využít své poznatky také z technologií ve stavebnictví.

Měření budou aplikována na existující firmu, výsledky by tedy měly dopomoci ke zlepšení přístupu k zákazníkům a k nasměrování celkové marketingové strategie firmy.

1.1.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem je tedy **provedení a vyhodnocení analýzy spokojenosti zákazníků**. Analýzy budou prováděny na základě průzkumů dat z databází poskytnutých vedením firmy.

Základní východiska výzkumu diplomové práce, jež se vztahují k řešenému problému, a která jsem si stanovila, budou potvrzena nebo vyvrácena v závěru této diplomové práce:

- pro zákazníky stavební firmy je nejdůležitější kvalita a sortiment nabízených produktů a služeb,
- představy zákazníků jsou realizovatelné, splnitelné.

1.1.2 Dílčí cíle

Dílčími cíli mé diplomové práce jsou například:

- zlepšení úrovně poskytovaných služeb zákazníkům,
- zlepšení image a pověsti firmy,
- zvýšení počtu spokojených zákazníků,
- přísun nových zákazníků,
- zvýšení tržeb firmy.

1.2 Metody a postup zpracování

Při zpracovávání své diplomové práce *Návrh na zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků* budou využity zejména tyto metody:

- SWOT analýza stavební firmy,
- Porterova analýza odvětví,
- analýza trhu a konkurence,
- výzkum – dotazník.

K definovaným cílům se dopracuji díky následujícímu postupu:

1. Nastuduji odbornou literaturu, periodika, ekonomicky orientovaný tisk a dostupné informace na internetových stránkách zaměřující se na téma spokojenosti zákazníků.
2. Dále provedu analýzu současného stavu stavební firmy Luděk Luska.
3. Na základě nastudovaných informací charakterizuji problematiku výzkumu trhu, návrhu a zpracování dotazníku, význam zákazníka a dalších poznatků ohledně analýzy spokojenosti zákazníků. Pro nastínění situace v práci uvedu základní údaje o firmě Luděk Luska.
4. Dalším krokem bude návrh a provedení výzkumu spokojenosti zákazníků stavební firmy Luděk Luska. Průzkum budu provádět pomocí distribuce a zpětného sběru dotazníků.
5. V poslední části diplomové práce provedu analýzu sesbíraných dotazníků. Analýza bude sloužit jako podklad firmě Luděk Luska pro návrhy a doporučení změn, které povedou ke zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků této firmy.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

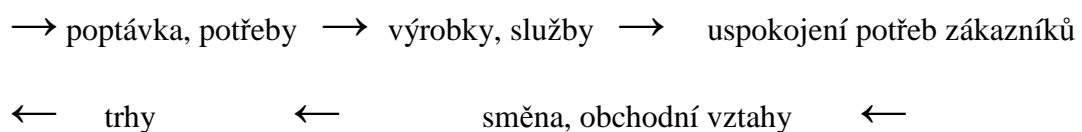
2.1 Marketingový výzkum

¹Marketing je dnes chápán ve smyslu snahy o uspokojení potřeb zákazníků a nikoli ve smyslu zastaralého pojetí k uskutečnění prodeje – přesvědčit a prodat. Když dokážeme porozumět potřebám zákazníků, vyvineme výrobky nebo služby, které přinášejí novou hodnotu za příznivou cenu, lze je účinně distribuovat a podporovat jejich prodej, což má za následek, že se dobře prodávají. Prodej a reklama jsou jen součástí rozsáhlého marketingového mixu, což je soubor marketingových nástrojů, které působí společně, aby ovlivňovaly příslušný trh.

²Marketingový výzkum chápeme jako systematickou sbírku, analýzu a interpretaci informací relevantních pro marketingová rozhodnutí. Účelem marketingového výzkumu je pomáhat řešit a zdokonalovat marketingová rozhodnutí, vybírat optimální možnosti nebo dokonce vytvořit program pro marketingová rozhodnutí. V jakémkoli oboru je základem pro dobré rozhodování platná informace a umění ji správně použít.

Marketing lze tedy definovat jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují zákazníci své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či poskytování služeb.

Následující schéma naznačuje propojení jednotlivých prvků marketingové koncepce a jak na sebe navazují.



Marketingový výzkum může být aplikován na jakoukoliv formu trhu, kde se nákupčí a prodejce schází za účelem výměny a zvýšení hodnoty.

¹ FORET, M. a kol. *Marketing – základy a postupy*. 1.vyd. Praha 2001. 164 s. ISBN 80-7226-558-X

² HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.

³V praxi se často ztotožňují pojmy průzkum a výzkum, ale hlavním rozdílem mezi nimi je časový horizont, kdy průzkum je kratší a nezachází do takové hloubky jako výzkum. Správný marketingový výzkum probíhá dle určitých zásad a měl by fungovat jako vědecká metoda, která představuje takový přístup k rozhodování, kdy se zaměřujeme na objektivnost a systematičnost při ověřování nápadů dříve, než jsou přijaty.

2.1.1 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Jedním ze třídění informací marketingového výzkumu, bez ohledu na druh trhu, je kvantitativní a kvalitativní výzkum.

Kvantitativní výzkum se zabývá měřením trhu a zahrnuje oblasti, jako například velikost trhu, velikost částí trhu, podíly značky, frekvence nákupu, míru povědomí o značce, úroveň prodeje atd. Hlavní otázkou je „proč“. Zabývá se jevy, které probíhají ve vědomí spotřebitele, nejsou lehce uchopitelné a vyžadují zpravidla psychologickou interpretaci. Kvantitativní údaje požadované pro určitou úroveň přesnosti a užité metody musejí být takové, aby cíle bylo dosaženo. Výzkum se provádí na menším množství vzorků, protože nezískáváme přesná data, ale spíše informace o převažujícím charakteru motivačních struktur.

Definovat kvalitativní informaci je poměrně složité, ale důraz je kladen na „porozumění“ spíše než na jednoduché měření. Hlavní otázkou je „kolik“. Mnoho kvalitativního výzkumu se zabývá snahou vcítit se do kůže spotřebitele a zkoumáním toho, jaký význam přikládá produktu, značce a jiným marketingovým objektům. Snaží se zachytit názory a chování lidí co nejvíce standardizované a pomocí statistických postupů. Pozornost soustřeďuje na motivaci – např. proč jeden produkt uspokojuje požadavky spotřebitele lépe než jiný a jaké že jsou ony uspokojené požadavky.

³ KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

2.1.2 Marketingový mix

Každá firma by měla mít zvolenou určitou marketingovou strategii, jakmile ji má, může začít s plánováním marketingového mixu, který je jedním ze základních nástrojů marketingu.

Lze ho chápat jako kroky, které dělá organizace s cílem upravit nabídku podle přání zákazníků.

⁴Skládá se ze 4 aktivit, které firma vyvíjí s cílem dosáhnout svých marketingových cílů, tyto aktivity nazýváme „4P“:

Product (výrobek) – nejde pouze o materiální podstatu výrobku (služby), ale i o všechny věci s ním spojené (sortiment, kvalita, obal, image, design, značka, záruky), výrobce ho pak nabízí jako vyřešení určitého problému spotřebitele, jde o tzv. „komplexní produkt“. Každý výrobek má svůj životní cyklus (uvedení, růst, zralost a úpadek).

Price (cena) – patří k nejdůležitějším nástrojům, její volba je náročná. Podnikatel musí mít volnost při jejím stanovování a určuje jí podle svých cílů. Existuje cena stanovená podle nákladů (třeba procentem z nich), cena podle konkurence a cena dle hodnoty vnímané zákazníkem.

Place (místo, distribuce) – uvádí kde a jak bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, zásobování a dopravy. Přímý prodej = prodává výrobce přímo zákazníkovi nebo do maloobchodu. Nepřímý prodej = výrobce dodává zboží do velkoobchodu, ve kterém nakupují maloobchodníci a následně ho prodávají koncovým spotřebitelům.

Promotion (propagace) – zajišťuje komunikaci mezi výrobcem a spotřebitelem. Říká nám tedy, jak se spotřebitelé dozví o produktu (přímý prodej, public relations, reklama, podpora prodeje) tzv. propagační mix.

⁴ PŘÍKRYL, Roman. *Marketingový mix – 4P pro každodenní práci* [on-line]. poslední revize 1.11.2008 [cit.2009-12-3]. Dostupné z: <<http://www.obchodnik.cz/obchodni-slovník/marketingovy-mix-4p-pro-každodennipraci>>.

2.1.3 Techniky marketingového výzkumu

Techniky marketingového výzkumu slouží ke sběru primárních dat vypovídajících o názorech, postojích a motivech určité, předem stanovené, skupiny lidí.

⁵Dále jsou popsány tři základní techniky zpracování marketingového výzkumu, které, jak dále zjistíme, jsou si podobné s technikami zjišťování spokojenosti a loajality zákazníků.

- Metoda *dotazování* je nejrozšířenější, provádí se pomocí dotazníků, záznamových archů, a to formou přímého dotazování (přímý rozhovor, i telefonicky) zákazníka, nebo formou písemného kontaktu zprostředkovaného dotazníkem, nebo anketou.
- *Pozorování* probíhá bez aktivní účasti pozorovaného. Nezávislý pozorovatel systematicky sleduje a registruje reakce a způsoby chování pozorovaného. V chování pozorovaných se projevuje určitá stálost, ze které lze odvodit tzv. nejfrekventovanější chování.
- *Experiment* slouží k zachycení reakcí na novou situaci nebo uměle vytvořenou pro účely výzkumu a k vysvětlení chování, které je reakcí na tuto situaci.

V současné době se v oblasti marketingového výzkumu, nutného k zjišťování zákaznické, nebo zaměstnanecké spokojenosti a loajality a jiných zákaznických šetření, prosazují společnosti, které vytváří on-line databáze pro jednotlivé firmy. Přístupy k těmto databázím jsou zpoplatněny, ale výhody pro jednotlivé firmy jsou značné. Především rychlost v přístupu k již utříděným informacím čili výsledkům vyhodnocených dotazníků. Pro firmy zároveň odpadá nutnost organizovat svůj vlastní marketingový výzkum.

⁵ FORET, M. a STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum – jak poznávat své zákazníky*. Praha: GRADA Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

2.2 Spokojenost zákazníků

2.2.1 Kdo je zákazníkem

Zákazníkem je každý člověk, ať už pracujeme s termíny spotřebitel nebo firemní zákazník. Spotřebitel je zákazník, který potřebuje produkt k uspokojení své individuální potřeby. Firemní zákazník je ten, kdo přímo nebo nepřímo kupuje produkt, aby mohl sám lépe vyrábět nebo poskytovat služby.

Žijeme ve světě, kde pánem je zákazník. Podniky nemají problém vyrobit výrobek, výrobní kapacity jsou nadměrné, ale spíše jde o to produkt prodat. Novým šéfem podniků se tak stává zákazník, a proto je důležité následující:

- pracovníci by měli přemýšlet jako zákazníci,
- zákazníky musíme chápat jako finanční aktiva, která je nutno maximalizovat,
- o zákazníky se musíme postarat, jinak se o ně postará někdo jiný,
- podnik je závislý na zákaznících a proto se jimi musíme řídit,
- nevěnovat pozornost pouze získávání nových zákazníků, ale i péči o dosavadní,
- poskytovat zákazníkům větší hodnotu za méně peněz,
- udržovat spokojené zákazníky, udělat z nich své fanoušky,
- o každém zákazníkovi zajistit dostatek informací a poskytnout mu tak ve správném čase relevantní produkt, který by uspokojil jeho potřeby (databázový marketing),
- rozdělit zákazníky do finančních kategorií na platinové, zlaté, stříbrné, bronzové a ostatní,
- lepší zákazníci by měli dosáhnout na vyšší výhody, které by je motivovaly k posunutí do vyšší kategorie,
- věnovat pozornost stížnostem zákazníků.

2.2.1.1 Segmentace zákazníků

Zákazníky můžeme rozdělit do homogenních skupin podle jejich nákupního chování nebo podle demografických charakteristik. Segmentace slouží k lepšímu cílení

marketingu na konkrétní skupiny s určitým chováním a požadavky. Můžeme tak z databáze určit skupinu zákazníků, kteří zareagují nejpravděpodobněji na naši kampaň a poslat leták nebo dotazník právě jim. Tím snížíme náklady na kampaň.

Firmy se snaží budovat vztahy se svými zákazníky a to nad rámec daný běžnou obchodní transakcí. Každé jednání se zákazníkem je pak chápáno jako součást budování tohoto vzájemného vztahu a od všech zaměstnanců, bez výjimky, se vyžaduje akceptování této filosofie. Z marketingového hlediska se za hlavní hybné síly v utváření vztahu zákazník – prodejce považují tři klíčové oblasti:

- hodnota pro zákazníka,
- spokojenost zákazníka,
- udržení zákazníka / loajalita.

Podniky, které chtějí přilákat opakované zákazníky, musí pravidelně pořádat průzkumy úrovně spokojenosti svých zákazníků. Postupy měření spokojenosti a loajality zákazníků jsou nejefektivnější činností při uplatňování tzv. zpětné vazby v systémech managementu jakosti. Bez podpory podobné odezvy žádná organizace nemá v konkurenčním prostředí šanci na dlouhodobější přežití.

Informace získané měřením spokojenosti a loajality a jejich dynamické vyhodnocování umožní vrcholovému vedení organizací poznat a sledovat i některé další ukazatele výkonnosti, včetně ukazatelů ekonomických výsledků. Vývoj míry spokojenosti a loajality zákazníků by měl být jedním z důležitých impulsů pro procesy neustálého zlepšování.

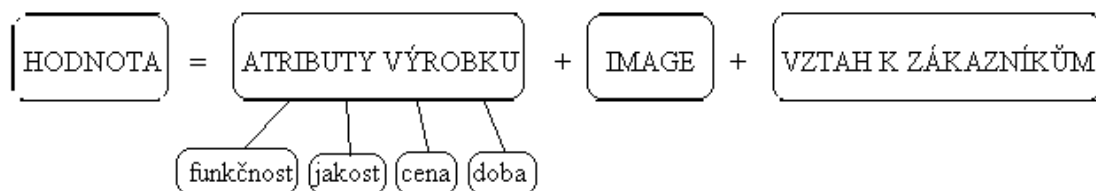
Sami zákazníci zkoumají a oceňují ty hodnoty, které pro ně představují jednotlivé nabídky. V rámci omezení daných dostupností potřebných informací, znalostmi zákazníka a jeho solventností se většina potenciálních kupců snaží optimalizovat celkový užitek, který získají nákupem produktu. Pokud je skutečná hodnota produktu vyšší než očekávaná hodnota, pocit uspokojení zákazníka roste a roste i pravděpodobnost opakovaného nákupu.

2.2.1.2 Hodnota⁶

Hodnota pro zákazníka se dá charakterizovat jako kvalita, či jakost výrobku vnímaná zákazníkem, a to na základě jeho subjektivní představy o jakosti, či kvalitě, a pořízená za přiměřenou cenu. Hodnota pro zákazníka je tedy postavena na dvou základních prvcích: kvalitě a ceně.

Spotřebitelská přidaná hodnota je dána rozdílem (nebo též podílem) mezi celkovou spotřebitelskou hodnotou a celkovou spotřebitelskou cenou. Celková spotřebitelská hodnota je dána souborem užitků, které zákazník od daného produktu očekává. Celková spotřebitelská cena je dána souborem „cen“, které musí zákazník vynaložit v souvislosti s hodnocením, získáváním a užíváním produktu. Čili je vyjádřena poměrem uspokojení potřeb/použití zdroje.

Nákupčí jednájí často pod různým nátlakem. Někdy kvůli svému osobnímu prospěchu, jindy v zájmu firmy. Přesto lze říci, že maximalizace spotřebitelské přidané hodnoty je užitečným nástrojem, který lze aplikovat v mnoha případech a který umožňuje hlubší pohled na zkoumaný prodejní problém. Chce-li prodejce poznat postavení své nabídky vzhledem ke konkurenčním nabídkám, musí nejprve stanovit celkovou spotřebitelskou hodnotu a celkovou spotřebitelskou cenu u všech uvažovaných nabídek. Pokud dále zjistí, že některé výrobky jsou v porovnání s nabídkou od konkurence v relativní nevýhodě vzhledem k jejich spotřebitelské přidané hodnotě, může se pokusit o zvýšení celkové spotřebitelské hodnoty zdokonalením produktů, služeb, personálu a image, nebo o snížení celkové spotřebitelské ceny snížením peněžní ceny.



Obrázek 1: Hodnotový řetězec zákazníka

Zdroj:lit.[7] s.70

⁶KOTLER, Philip. *Marketing management*. Václav Dolanský. 10th enl. edition. Praha: GRADA Publishing, spol. s r.o., 2001. abc s. ISBN 80-247-0016-6.

Čím vyšší hodnotové výhody pro zákazníka bude výrobce dosahovat, tím úspěšnější bude v porovnání s konkurenty. Zvyšování hodnotové výhody zákazníka bude mít samozřejmě též vliv na rostoucí zákaznickou spokojenost s nákupem.

Hodnotová výhoda zákazníka resp. vnímání této hodnoty se liší u jednotlivých zákazníků v závislosti na preferencích, osobních zkušenostech, atd.

Ke zjištění hodnoty pro zákazníka je dále nutné provést:

- funkční analýzu výrobku, služby,
- stanovit metodu pro zjištění hodnoty významu každé funkce,
- kvantifikovat tuto hodnotu, zjistit stupeň jejího plnění, ve srovnání se stanoveným etalonem optima a upravit její o zjištěnou hodnotu významu funkce.

2.2.1.3 Metody zjišťování funkcí – logický strom funkcí

Podle Vlčka je definování funkcí prakticky začátkem analytické fáze celého hodnotového procesu. Množina funkcí představuje soubor charakteristik vyjadřujících užitek objektu (výrobku, nebo služby). Definováním funkcí se zabývají převážně týmy odborníků a specialistů, někdy též doplněné o externisty, kteří se snaží vžít do pocitů a odhadnout potřeby zákazníků a z tohoto hlediska provádět analýzu a formulování funkcí. V literatuře [15] jsou uváděny tyto nejrozšířenější metody zjišťování funkcí:

- metoda odborné rozpravy – jde o metodu nejpoužívanější, v podstatě se jedná o odborně řízenou diskusi v rámci určitého týmu odborníků. Za pomoci analýzy, abstrakce, dedukčních a indukčních postupů a s ohledem na detaily potřeb zákazníků, je postupně vytvářen seznam funkcí. Bezpodmínečnou nutností je především dokonalé poznání objektu analýzy (výrobku, služby) a dále rozsahu a charakteru potřeby, která by měla být analyzovaným výrobkem uspokojována.

Další metody jsou:

- metoda černé skříňky – založena na analýze rozdílu mezi vstupem chápaným jako stav před použitím objektu a výstupem, tedy stavem v

okamžiku využívání, nebo po užití objektu. V praxi se používá např. v oblasti výrobních linek apod. Vstupy na straně jedné a nový respektive modifikovaný výrobek na straně druhé,

- metoda logického řetězce funkcí (FAST) – metoda je založena na postupném odhalování celého řetězce příčinně propojených funkcí, které charakterizují strukturu analyzovaného objektu,
- modelově grafická metoda, která se nazývá „logický strom funkcí“. Tato metoda umožňuje přehledně graficky prezentovat logické skupiny funkcí a též hierarchické vazby mezi nimi. Základní struktura stromu hodnoty pro zákazníka je zachycena na následujícím obrázku:



Obrázek 2: Základní struktura stromu hodnoty pro zákazníka

Zdroj: lit.[12] s.105

Charakteristiky vycházejí z funkční analýzy. Na nejvyšší úrovni jsou dva nejdůležitější prvky:

- jakost,
- cena.

Ty jsou dále členěny na další znaky a atributy.

Znak je konkrétní vlastnost výrobku nebo služby, podmiňující schopnost uspokojovat určitou potřebu zákazníka.

Atribut ceny je taková charakteristika, která přímo ovlivňuje zákaznicko vnímání ekonomické výhodnosti nákupu.

2.2.2 Pojem spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka je klíčovým faktorem jak pro udržení zákazníků stávajících, tak pro získávání zákazníků nových.

Spokojenost zákazníka je funkcí vnímané výkonnosti a očekávání. Pokud pokulhává skutečná výkonnost za očekáváním, není zákazník spokojen. Naopak, je-li skutečná výkonnost nad očekáváním, je zákazník maximálně spokojen a má z výrobku radost.

Mnoho firem usiluje o vysokou spokojenost zákazníka, neboť přiměřeně spokojený zákazník bývá ochoten kupovat obdobné nové, dokonalejší výrobky od jiných firem. Vysoce spokojený zákazník naopak obvykle nemá zájem zaměnit svůj stávající výrobek za dokonalejší od jiné firmy. Vrcholoví manažeři jsou přesvědčeni, že velmi spokojení zákazníci mají pro společnost desetkrát větší cenu než zákazníci, kteří jsou spokojeni pouze průměrně. Vysoce spokojení zákazníci bývají společnosti dlouhodobě věrni a nakupují od ní mnohem více výrobků než zákazníci průměrně spokojení.

Klade se tedy důraz na fakt, že pouze určité základní uspokojení zákazníka není dostatečné pro dosažení vysokého stupně loajality a zvýšení ziskovosti. Výsledky měření spokojenosti zákazníka tedy musí být postaveny především na takových hodnotách, které vyjadřují nákupní zkušenost plně, respektive mimořádně uspokojující.

Zákazník poměřuje uskutečněnou transakci a kvalitu zakoupeného výrobku vzhledem ke svému očekávání, na základě představy, kterou si o produktu utvořil. Tato představa může být ovlivněna např. jeho pozitivními, negativními zkušenostmi z minulých let, referencemi okolí, reklamou atd.

Podle studií Výzkumného programu technické pomoci (TARP) jsou náklady na přilákání nového zákazníka 5x vyšší, než náklady na udržení spokojenosti zákazníka současného a trvá několik let, než nákupy nového zákazníka dosáhnou úrovně nákupů zákazníka ztraceného. Proto by měly všechny firmy, které chtějí uspět, sledovat u svých současných zákazníků úroveň spokojenosti s jejich výrobky a službami.

Při identifikování zákaznického očekávání a spokojenosti je třeba rovněž sledovat, jak si počínají konkurenti.

2.2.3 Měření spokojenosti zákazníků

Pro úspěšné realizování výzkumu spokojenosti zákazníků je potřebné si odpovědět na otázky typu:

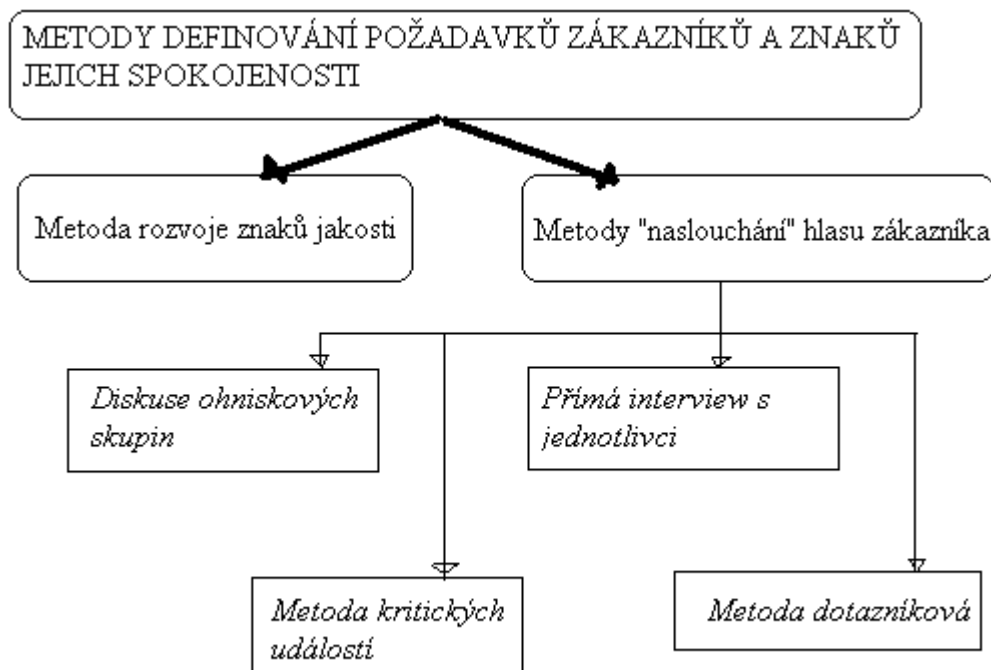
- koho se dotazovat,
- co měřit,
- jak by mělo být dotazování provedeno,
- jaký způsobem měřit spokojenost,
- co znamená výstup naměřených hodnot,
- k čemu nejlépe využít naměřených hodnot, atd.

2.2.3.1 Metody dle prof. Nenadála⁷

Dle prof. Nenadála lze metody definování požadavků zákazníků a jejich spokojenosti rozdělit do dvou hlavních skupin, a to podle obrázku č. 3:

- metoda rozvoje znaků jakosti,
- metoda naslouchání hlasu zákazníka, do které je možné zařadit:
 - diskuze v ohniskových skupinách,
 - přímá interview s jednotlivci,
 - dotazníková metoda,
 - metoda kritických událostí.

⁷ NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systému managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6. str. 56-92.



Obrázek 3: Metody definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Zdroj:[12] s. 65

Podstatou metody rozvoje znaku jakosti je to, že aktivními účastníky nejsou reální ani potenciální zákazníci, ale zaměstnanci organizace, která daný produkt vyrábí a dodává. Ti jsou vyzváni, aby definovali požadavky zákazníků (resp. znaky spokojenosti) za předpokladu, že se dokáží vžít do role budoucích zákazníků. Tato metoda vyžaduje zkušeného moderátora, který může aplikovat při vedení skupiny zaměstnanců brainstorming, afinitní diagram, případně jiné metody plánování jakosti. Jde o metodu nenáročnou na zdroje i náklady, rychle aplikovatelnou, nicméně výsledky jsou mnohem méně objektivní než v případě metod naslouchání hlasu zákazníků. Proto bychom ji měli chápat jen jako východisko z nouze.

Charakteristickým prvkem metod naslouchání hlasu zákazníků je fakt, že zde pracujeme se vzorkem současných, resp. potenciálních zákazníků, při čemž není podstatné, zda jde o zákazníky vlastní nebo o zákazníky konkurence. Na první pohled jednoduchý a srozumitelný proces definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti se může někdy v praxi komplikovat tím, že organizace nemá vyjasněno, kdo je pro ni zákazníkem, nedokáže dobře transformovat mnohdy i laická vyjádření zákazníků do jazyka techniků, zkoumání proběhla na nereprezentativním vzorku zákazníků a mohly byt také použity nevhodné metody.

2.2.3.1.1 Diskuze v ohniskových skupinách

Diskuze v ohniskových skupinách spočívá v sestavení skupiny 6 až 12 skutečných nebo potenciálních zákazníků. S účastníky je vedena moderovaná diskuse, jejímž smyslem je generování souboru požadavků zákazníků, resp. znaku spokojenosti. Délka diskuse by neměla přesáhnout dvě hodiny a moderátor musí všechny výsledky diskuse zaznamenat. Určitým omezením metody je, že každý účastník má omezený prostor k definování svých názorů.

2.2.3.1.2 Přímé interview s jednotlivci

V přímém interview s jednotlivci jsou kladeny jednotlivým účastníkům dotazy podle předem vytvořených schémat (dotazníků) tak, aby výsledkem byl ucelený seznam požadavků zákazníků, resp. znaků jejich spokojenosti. Sám rozhovor by měl trvat jednu hodinu a tazatel může pomoci dotazovaným osobám rozvíjet jejich názory kladením dodatečných, nepřipravených otázek.

2.2.3.1.3 Dotazníková metoda

Dotazníková metoda je typickou metodou nepřímého styku se všemi svými přednostmi a nedostatky. Vzorku zákazníků je zaslán předem vytvořený dotazník konstruovaný tak, aby umožnil po zpracování údajů poznání souboru požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti se zamýšleným produktem. Je vhodné, aby odpovědní pracovníci organizace v dotazníku naznačili, resp. ilustrovali, některé možné požadavky a znaky, aby je mohli respondenti doplňovat a rozvíjet. Struktura dotazníku však musí v každém případě umožňovat jednotné vyhodnocení údajů.

2.2.3.1.4 Metoda kritických událostí

Metoda kritických událostí je dle odborníků nejlepší způsob definování požadavků a znaků spokojenosti zákazníků. Pod pojmem „kritická událost“ si lze představit konkrétní vyjádření zákazníka, které se vztahuje k pozitivní i negativní zkušenosti s využitím daného nebo podobného produktu. Každá kritická událost by se měla vyznačovat těmito základními vlastnostmi:

- musí popisovat chování vlastního produktu nebo toho, kdo produkt

poskytuje,

- musí být specifická, tj. popisovat pouze jeden určitý aspekt chování,
- musí být jednoznačná, aby neumožňovala rozdílnou interpretaci,
- musí se opírat o zkušenost toho, kdo událost popisuje.

Vhodnou metodou vybereme minimálně 20 respondentů, tj. našich nebo konkurenčních zákazníků, kteří mají s využitím stejného nebo ekvivalentního produktu osobní zkušenost. Každý z nich definuje 5 až 10 pozitivních a 5 až 10 negativních událostí spojených s daným produktem. Z těchto událostí se sepíše seznam všech událostí. 10% událostí se náhodným výběrem odloží a zbylých 90% se roztřídí podle společných vlastností. Kvalita třídění má být z hlediska úplnosti a správnosti posouzena dvěma nezávislými odborníky, přičemž každý si třídí všechny události dle svého úsudku. Podobné výsledky signalizují dobrou shodu třídění. Minimální je žádoucí 75% index shody.

Metoda kritických událostí je náročnější na zdroje a pracnější v porovnání s jinými metodami, dává ale nejspolehlivější výsledky.

Pro všechny metody naslouchání hlasu zákazníků je společným problémem stanovení vhodného vzorku respondentů.

2.2.3.2 Metody dle Kotlera⁸

V následujícím výkladu jsou uvedeny čtyři způsoby, jak firma může zjistit míru spokojenosti zákazníků. Jedná se o systémy stížností a návrhů, průzkum spokojenosti zákazníků, fiktivní nakupování a analýza ztracených zákazníků.

2.2.3.2.1 Systémy stížností a návrhů

Zákaznický orientovaná organizace umožňuje svým zákazníkům snadné předávání stížností a návrhů. V hotelích jsou poskytovány formuláře pro vyjádření návrhů,

⁸ KOTLER, Philip. *Marketing management*. Václav Dolanský. 10th enl. edition. Praha : GRADA Publishing, spol. s r.o., 2001. ISBN 80-247-0016-6.

zhodnocení spokojenosti či nespokojenosti. Jsou zřizovány knihy stížností a přání, horké telefonní linky, atd.

2.2.3.2.2 Průzkumy spokojenosti zákazníků

Výzkumy ukazují, že si stěžuje pouze 5 % nespokojených zákazníků. Většina si začne daný produkt kupovat méně nebo změní jeho dodavatele. Z toho je patrné, že společnosti nemohou využívat stížnosti svých zákazníků jako měřítka jejich spokojenosti. Organizace používají pro zjišťování spokojenosti zákazníků pravidelné průzkumy. Výběrovému souboru zákazníků zasílají vhodně koncipované dotazníky nebo pomocí telefonických rozhovorů zjišťují, jak jsou zákazníci spokojeni se zakoupenými výrobky a co je příčinou jejich spokojenosti či nespokojenosti. Se shromažďováním uvedených informací je vhodné zjišťovat pravděpodobnost, že si zákazník opět koupí výrobek stejné firmy. Také je vhodné posuzovat výši pravděpodobnosti, že zákazník doporučí daný výrobek další osobě. Vysoký stupeň očekávaných referencí svědčí o vysoké úrovni zákaznické spokojenosti.

2.2.3.2.3 Fiktivní nakupování

Firma si najímá osoby, které reprezentují potenciální kupce, a zjišťuje tak informace o silných a slabých stránkách prodeje svých i konkurenčních výrobků. Tito fiktivní zákazníci mohou prezentovat i fiktivní problémy.

2.2.3.2.4 Analýza ztracených zákazníků

Společnosti by měly vyhledávat zákazníky, kteří ukončili nákupy určitých výrobků, nebo dokonce přešli ke konkurenci, aby zjistili příčiny tohoto stavu. Je důležité znát postoje zákazníků, kteří u firmy přestanou nakupovat, stejně tak je důležité sledovat vývoj podílu ztracených zákazníků z celkového počtu zákazníků, jehož růst jednoznačně svědčí o poklesu zákaznické spokojenosti.

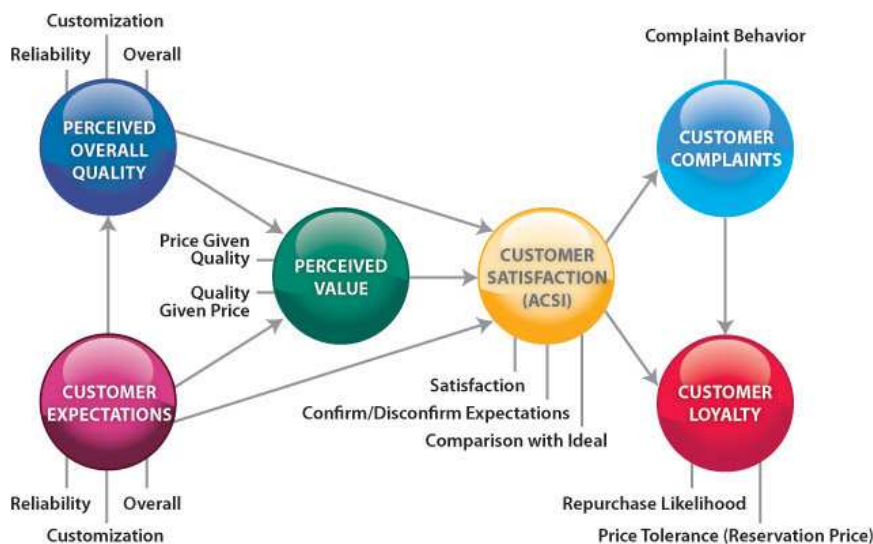
2.2.3.3 Index spokojenosti zákazníka

Existuje mnoho možností, jak s daty o spokojenosti zákazníků nakládat. Ať už si organizace zvolí jakýkoliv způsob vyhodnocování dat, je třeba mít na zřeteli tyto skutečnosti:

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou závažnost,
- rozhodující je poznání trendů ve vývoji míry spokojenosti zákazníků,
- s výsledky vyhodnocování míry spokojenosti zákazníků mají být seznamováni všichni zaměstnanci firmy, a ne pouze vrcholové vedení.

Měření se nejčastěji provádí pomocí indexu spokojenosti zákazníka (ACSI, ECSI). Jde o americký a evropský přístup k porovnávání a regulování řízení kvalit na základě měření spokojenosti zákazníka.

⁹American customer satisfaction index ACSI je modelem silných a slabých stránek, je jedním z pěti multi-položkových škál tvořících americký model spokojenosti zákazníka. Každý multi-bod měřítka představuje jiný aspekt zákaznickova postoje: očekávání zákazníka, vnímání celkové kvality, vnímaná hodnota, spokojenost zákazníků a loajalita klientů.

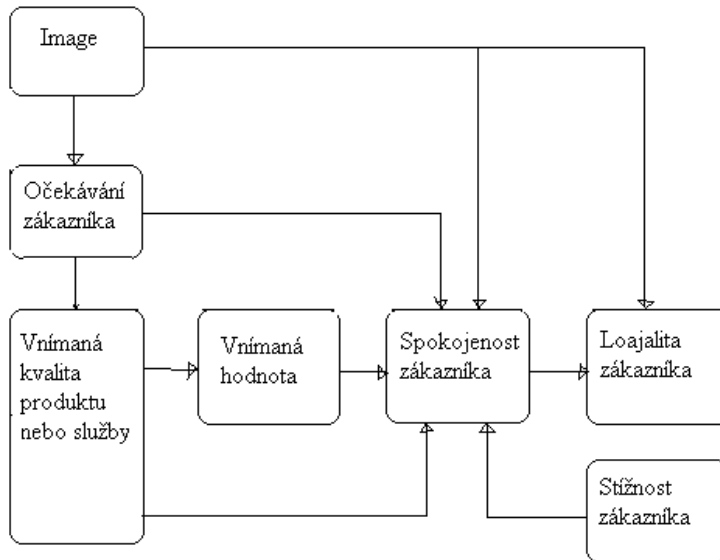


Obrázek 4: Americký model spokojenosti zákazníka ACSI

Zdroj:[20]

⁹ HENNING, Jeffrey. ACSI (American Customer Satisfaction Index) Model: Strengths and Weaknesses. Vovici Corporation [online]. 24. března 2009, -, [cit. 2009-12-12]. Dostupný z WWW: <<http://blog.vovici.com/blog/bid/18165/ACSI-American-Customer-Satisfaction-Index-Model-Strengths-and-Weaknesses>>.

Evropský model definuje celkem sedm hypoteticky proměnných, z nichž každá je determinována určitým počtem proměnných a vztahy mezi nimi lze vyjádřit následujícím modelem:



Obrázek 5: Evropský model spokojenosti zákazníka

Zdroj:[9] s.191

a) Image

Měří se hlavně důvěra v činnost firmy, stabilita firmy, flexibilita a inovativnost k problémům klientů, důvody k prvnímu nákupu a znalost značky.

b) Očekávání zákazníka

Vztahuje se k představám individuálního zákazníka o produktu a měří se dostupnost, pružnost, prostředí a pravděpodobnost nenaplnění očekávání z nakoupených produktů.

c) Vnímaná kvalita

Sleduje celkové hodnocení kvality produktu, jak ji vnímá zákazník. Měří se celková kvalita, úroveň doprovodných služeb, zákaznický servis, spolehlivost, pružnost, aj.

d) Vnímaná hodnota

Zde se měří hodnocení úrovně ceny, tedy zaplacené částky v porovnání s kvalitou poskytnutých služeb, dále pak úroveň komunikace a reklamní kampaně a pozice vůči konkurenci.

e) Spokojenost zákazníka

Sledujeme celkové uspokojení potřeb a očekávání klienta, dále pak spokojenost s dílčími produkty a s odborností a vstřícností pracovníků.

f) Loajalita zákazníka

Projevuje se hlavně opakovaným nákupem a referencemi jiným zákazníkům. Hodnotí se doba využívání nákupu, pravděpodobnost opakování nákupu a důvody substituce firmy za jinou.

Tento model je postaven na předpokladu, že pro posuzování vnímání zákazníků využijeme vícestupňovou Likertovu škálu a je nutné rovněž stanovit závažnost jednotlivých znaků spokojenosti některou z expertních metod (např. metodou párového porovnání, alokační metodou apod.). Dále se předpokládá, že znaky spokojenosti mohou být téměř vždy rozlišeny jak pro hmotné výrobky, tak i pro poskytované služby - i ve výrobních organizacích může být např. znakem spokojenosti se službami srozumitelnost faktur, čas dodávky apod. Index spokojenosti zákazníků I_{sz} je pak formován následujícím vztahem:

$$^{10}I_{ss} = (I_{sz} + k \cdot I_{sv}) / (k+1),$$

kde

I_{ss} - dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky služeb,

I_{sv} - dílčí index spokojenosti se znaky výrobku,

k - konstanta vyjadřující podíl znaků spokojenosti výrobku na celkové spokojenosti zákazníků (je určena dodávající organizací na základě průzkumů u zákazníků).

Dílčí index spokojenosti se znaky služeb se počítá vztahem

$$I_{ss} = \sum w_{is} \cdot S_i,$$

¹⁰ NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systému managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

kde

N- počet znaků spokojenosti zákazníků se službami,

w_{is} - váha z-tého znaku spokojenosti se službami.

Musí platit, že

$$\sum_{i=1}^N w_{is} = 1$$

S_i - hodnocení míry spokojenosti s z-tým znakem služeb vybranými zákazníky:

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^n S_{ix}}{n}$$

S_{ix} - hodnocení z-tého znaku spokojenosti se službami x-tým zákazníkem. To závisí na použité Likertově škále a vyjádřeno může být v %, bodech atd.,

n - rozsah výběru (resp. velikost vzorku), tj. celkový počet zákazníků, u kterých je měření spokojenosti realizováno.

Podobně i pro dílčí index spokojenosti zákazníků se znaky výrobku platí

$$I_{sv} = \sum_{j=1}^M w_{jv} \cdot V_j$$

když M - celkový počet znaků spokojenosti zákazníka s výrobkem,

w_{jv} - váha j-tého znaku spokojenosti s výrobkem. I zde platí

$$\sum_{j=1}^M w_{jv} = 1$$

V_j - hodnocení míry spokojenosti s j-tým znakem výrobku na výběru zákazníků

$$V_j = \frac{\sum_{x=1}^n V_{jx}}{n},$$

V_{jx} - hodnocení/-této znaku spokojenosti s výrobkem x-tým zákazníkem ve výběru o velikosti n zákazníků.

Výhodou uvedeného modelu je nejenom to, že dovoluje kvantifikaci míry spokojenosti i s jednotlivými znaky spokojenosti, ale hlavně skutečnost, že vypočítané indexy můžeme dále statisticky vyhodnocovat.

2.2.3.4 Dotazovací metody

Metody využívané k zjišťování spokojenosti zákazníků jsou metody vystavěné na bázi různých způsobů dotazování, a to osobního, nebo písemného.

Zákazníci vyjadřují spokojenost mnoha způsoby. Jsou-li spokojeni, obvykle neříkají nic, ale opakovaně se vrací nebo nakupují. Jsou-li požádáni, aby vyjádřili, jak jsou se službami spokojeni, často v otevřených odpovědích používají anekdoty a výrazy typu potěšen, extrémně spokojený, velmi nespokojený atd. Sbírání takového množství přídavných jmen by mohlo být u velkého vzorku až nemožné. Abychom tento problém obešli, žádají tazatelé respondenty, aby ohodnotili výrobky či služby za pomocí verbálních nebo číselných stupnic.

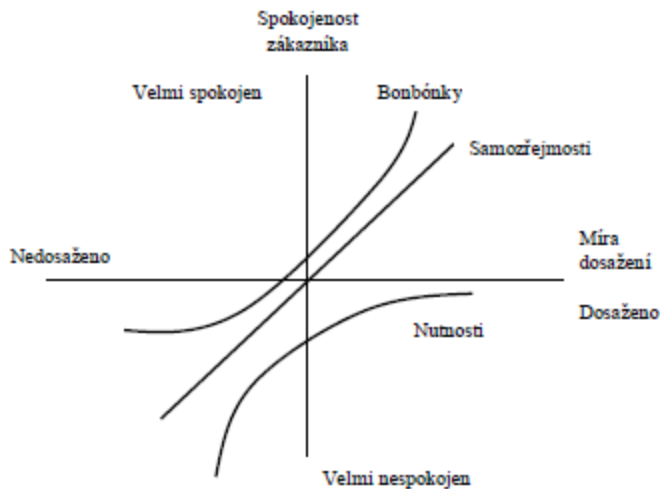
Tabulka 1: Dotazovací metody

Metoda	Výhody	Nevýhody	Typická využití
Poštovní výzkum, elektronická pošta	<ul style="list-style-type: none"> - jednoduché provedení i pro samotné výzkumníky, - nízké náklady, - respondenti mohou dotazníky vyplnit až se jim to hodí, - jednoduché otázky, - možnost zařazení ilustrací 	<ul style="list-style-type: none"> - nízká úroveň odpovědí, - chabá odezva na otevřené otázky, - neporozumění otázkám nemůže být tazatelem uvedeno na pravou míru, - upoutá pozornost velmi spokojených nebo velmi nespokojených respondentů 	<ul style="list-style-type: none"> - tam, kde existuje k produktu silný vztah, - kde je silný vztah ke společnosti, - kde se lidé cítí zavázáni dotazník vyplnit
Osobní interview	<ul style="list-style-type: none"> - schopnost navázání vztahů a udržení pozornosti respondenta, - možnost zodpovězení dotazů, - možné použití ilustrovaných karet, - dobrá odezva na otázky s otevřeným koncem, - možnost požádání respondenta o vytvoření nutné odezvy 	<ul style="list-style-type: none"> - náklady pro populaci celostátně roztroušeny, - zabere delší dobu je provést, kvůli celkové logistice 	<ul style="list-style-type: none"> - pro klíčové zákazníky tam, kde jsou zákazníci geograficky nakupeni, - kde je produkt složitý
Telefonické interview	<ul style="list-style-type: none"> - nízké náklady, - vysoká kontrola úrovně rozhovoru - možnost zeptat se na hodnocení za použití jednoduchých stupnic - rychlý vzestup práce v terénu 	<ul style="list-style-type: none"> - pro respondenty nudné, - obsahuje-li dotazník tucty atributů k hodnocení, - obtížné některé spotřebitele zastihnout - není možné použít ilustraci 	<ul style="list-style-type: none"> - velmi využívaný v B2B výzkumech

Zdroj:lit. [5] s.167

Lidé jsou zvyklí používat body k hodnocení faktorů, což může výzkumu pomoci. Poté co byly respondentům přečteny dané stupně, mohou jednoduše vyjádřit svůj názor zadáním čísla. Běžně se používají stupnice čítající 5,7 nebo 10 úrovní, kde nejnižší číslo vyjadřuje hlubokou nespokojenost, zatímco číslo nejvyšší ladí s nejvyšším uspokojením.

2.2.3.5 Kanův model spokojenosti



Obrázek 6: Kanův model spokojenosti

Zdroj:[12] s.63

Pro jakýkoliv výrobek nebo službu jsou vymezeny následující skupiny požadavků ovlivňujících spokojenost zákazníka:

Bonbónky – malá skupina požadavků, pokud je zákazník neobdrží, neovlivní to jeho reálnou spokojenost, pokud je ale obchodníkem nabídnut, výrazně ovlivní zákaznickou spokojenost, důraz na moment překvapení, zažití předem neočekávaného. Např. předání drobného osobního dárku novopečenému majiteli vozu.

Samozřejmosti – tato skupina zahrnuje nejvíce požadavků. Souvisí se schopností prodejce splnit zákaznicko očekávání, například tím, že auto bude dle objednávky připravené v dohodnutém termínu a sjednané platební podmínky budou dodrženy atd.

Nutnosti – opět relativně menší množství požadavků. Tyto požadavky musí být bezpodmínečně plněny, jejich nesplnění, resp. nedodržení vede k nespokojenosti zákazníka. Např. funkčnost vozu při předání apod.

2.3 Udržení zákazníka a loajalita

Systematická snaha o udržování vysoké míry spokojenosti zákazníků by měla být jednou ze záruk získání věrných, loajálních zákazníků. Cílem firmy musí být situace, kdy zákazník na základě předchozí zkušenosti s firmou necítí potřebu přejít na jinou značku, resp. vědí, že by to pro něj nebylo přínosné. Studie prokázaly, že v mnoha

obchodních situacích je dražší získávat nové zákazníky, než udržovat stávající. Loajalita a schopnost udržení zákazníka se tudíž musí projevit ve vyšší ziskovosti firmy a to z několika důvodů:

- loajální zákazníci nakupují větší množství výrobků, resp. projevují se opakovanými objednávkami,
- jsou méně citliví na cenu a nevěnují tolik pozornosti nabídce konkurenčních značek,
- ve svém okolí šíří pozitivní informace o firmě.

Spokojenost zákazníků ovlivňuje udržení zákazníků a zároveň napomáhá zvyšování počtu nových zákazníků, to ovlivňuje jak růst podílu na trhu tak i ziskovost zákazníků, tj. čistý zisk, který zákazník přináší po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka.

2.3.1 Metody měření loajality

Jako realizovatelné v praxi jsou doporučovány následující způsoby:

- měření budoucích záměrů zákazníků, měření částečně navazuje na měření v oblasti zákaznické spokojenosti. Součástí otázek souhrnného typu, na které klienti odpovídají v rámci vyhodnocení spokojenosti s nákupem, mohou být i některé otázky směřující k budoucím záměrům zákazníka, a to např. v doporučení svým známým, opakovaného nákupu, předpokládané době dalšího nákupu atd.

Možnost dalšího vyhodnocení je závislá na použití vhodného škálování. Např. při použití pětistupňové Likertovy škály může mít tabulka hodnocení zákaznické loajality následující tvar:

Tabulka 2: Hodnocení zákaznické loajality

Stupeň loajality/Typ otázky	Pokud budete v budoucnu nakupovat	Doporučil byste náš produkt partnerům s známým	Domníváte se, že objem vašich nákupů bude v budoucnu	Odhadovaná pravděpodobnost opakovaných nákupů
Velmi loajální zákazník	vybere se náš produkt bez váhání	zcela určitě	významně stoupat	více než 80%
Mírně loajální zákazník	pravděpodobně si náš produkt koupí	pravděpodobně	mírně stoupat	60-80%
Indiferentní zákazník	bude zvažovat nákup našeho produktu	neví	bude stabilní	40-60%
Velmi nejistý zákazník	bude váhat a asi náš produkt již nevybere	pravděpodobně ne	mírně klesat	20-40%
Ztracený zákazník	určitě si náš produkt již nekoupí	zcela určitě ne	významně klesat	méně než 20%

Zdroj: lit.[12] s.101

- měření prostřednictvím získaných, respektive ztracených zákazníků, jako vhodný ukazatel je zvolen poměr nově získaných zákazníků k celkovému počtu zákazníků firmy za určité časové období, př. jeden rok,
- měření efektivní loajality, měření je postaveno na vyčíslení efektů věrnosti zákazníků za pomoci ekonomických ukazatelů. Odborníci na tuto oblast poukazují obtížnost provedení těchto měření v praxi, neboť ekonomické ukazatele bývají rovněž ovlivněny celou řadou jiných tržních faktorů. Proto jsou k tomuto účelu využívány tzv. nepřímé ukazatele efektivnosti loajality, např. ukazatel objemu obchodů na jednoho zákazníka počítaný vztahem:

$$U_{oz} = O_o / Z,$$

kde: U_{oz} ukazatel obchodu na zákazníka,

O_o objem obchodů ve sledovaném období, př. v Kč,

Z celkový počet zákazníků.

S rostoucí zákaznickou loajalitou by mělo rovněž docházet ke zvyšování hodnoty tohoto ukazatele.

2.4 Dotazovací metoda a tvorba dotazníku

Metoda dotazování patří mezi nejvíce rozšířené postupy marketingového výzkumu a uskutečňuje se pomocí dotazníků a respondentů. Celý postup tvorby dotazníku lze rozdělit do několika fází, které se navzájem doplňují a ovlivňují:



Obrázek 7: Postup tvorby dotazníku

Zdroj:[14] s.75

Dotazování probíhá různými způsoby a každý typ dotazování má své výhody i nevýhody:

2.4.1 Typy dotazování

Osobní dotazování¹¹

Jde o rozhovor mezi tazatelem a respondentem, kdy tazatel čte respondentovi otázky, popřípadě i varianty odpovědí tak, jak je naformuloval výzkumník. Nevýhodou u toho-

¹¹ KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

to typu dotazování je, že je finančně i časově náročnější, protože musíme tazatele vyškolit a umožnit, aby provedl rozhovor s dotazovanými. Další nevýhodou je, že tazatel může respondenta ovlivňovat, ať už záměrně či nevědomky. Proto je nutné tazatele náležitě kontrolovat. Naopak výhodou je přizpůsobivost, při rozhovoru je možné vysvětlit respondentovi to, čemu nerozumí, flexibilně měnit pořadí otázek a přesvědčit váhavé respondenty.

¹²**Písemné dotazování**

Uskutečňuje se pomocí dotazníku či ankety a respondent jej vyplňuje bez cizí pomoci. Asi největší výhodou písemného dotazování jsou relativně nízké náklady, dále pak velmi jednoduchá organizace, nemožnost ovlivnit respondenta tazatelem a dostatek času na odpovědi. Velkou nevýhodou je ale naopak velmi nízká návratnost, kterou výzkumník musí podporovat pomocí motivačního průvodního dopisu a ofrankovanou obálkou (v případě dotazování pomocí pošty). Dále je nutno pro větší návratnost používat jednoduché otázky. Čekání na odpovědi bývá delší a nelze kontrolovat, jestli respondent správně porozuměl otázkám.

Telefonické dotazování

Největší výhodou oproti osobním rozhovorům jsou nízké náklady a rychlost. Respondent je skryt v anonymitě a může poskytnout upřímnější odpovědi. Další výhodou je spojení s počítačem – lze v něm příjemně sledovat průběžné výsledky a signalizuje logické chyby. Nevýhodou se zdá být omezení na účastníky telefonního seznamu a vysoké nároky na soustředění respondenta. ^[19]

Internetové dotazování

Internetové dotazníky jsou elektronickou verzí dotazníků poštovních, ale s větší možností zahrnutí mnoha faktorů, například připojení ilustrací, videí či zvuků. Rozesílá se buď e-mailem, nebo je zveřejněn na internetových stránkách. Provedení je rychlé,

¹² PŘIBOVÁ, M a kol. Marketingový výzkum v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

levné, adresné a s jednoduchým vyhodnocením, ale hrozí malá návratnost a nedůvěryhodnost. ^[19]

2.4.2 Dotazník

¹³Dotazník je základním nástrojem a současně i záznamovým médiem v postupech měření spokojenosti. Dotazníky plní tyto hlavní funkce:

- vytvářejí jednotnou základnu pro dotazování zákazníků,
- jsou souborem otázek, které jsou pokládány všem zákazníkům ve stejném pořadí,
- jsou pamětí tazatele, tzn. zabraňují tomu, aby se při dotazování některého zákazníka na některý ze znaků spokojenosti zapomnělo,
- umožňují strukturovaný sběr údajů a jejich následné objektivní zpracování.

Struktura dotazníku by měla mít minimálně tyto samostatné části:

- vstupní informace pro respondenta (odpovídajícího zákazníka),
- část umožňující vyhodnotit celkovou spokojenost zákazníka,
- část hodnotící jednotlivé znaky spokojenosti,
- část umožňující segmentaci odpovědí.

Míru spokojenosti hodnotíme použitím vhodné škály a formátu. V praxi lze uplatnit tyto formáty dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků:¹³

1. formát check-listů, příklad

Chování personálu	obsluhujícího	spokojen	nespokojen
----------------------	---------------	----------	------------

¹³ *Metody měření spokojenosti zákazníka* [online]. : Businessinfo, 2005 [cit. 2009-11-13]. Dostupné z WWW: <www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2228>.

2. formát Lickertův

Chování obsluhujícího personálu bylo bez závad	Silný souhlas	Slabý souhlas	Ani souhlas, ani nesouhlas	Slabý nesouhlas	Silný nesouhlas
--	---------------	---------------	----------------------------	-----------------	-----------------

3. formát verbální

Chování obsluhujícího personálu	Velmi spokojen	Spokojen	Ani spokojen, ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
---------------------------------	----------------	----------	------------------------------	------------	------------------

4. formát numerický

Chování obsluhujícího personálu									
Velmi nespokojen									Velmi spokojen
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Dotazník se vyskytuje v podobě formuláře s otázkami, na něž respondenti odpovídají. Měl by na první pohled upoutat pozornost svojí grafickou úpravou, obsahovat jednoznačné srozumitelné otázky – čím konkrétněji se ptáme, tím jasnější dostaneme odpověď!¹⁴

V průvodním dopise dotazníku bychom měli oslovit respondenta, požádat jej o vyplnění, vysvětlit mu účel a důležitost výzkumu a zdůraznit důležitost respondenta – respondenti chtějí cítit, že jejich námaha na vyplnění dotazníku se cení. Dále pak motivovat k odpovědím, slíbit anonymitu a nezneužití poskytnutých údajů, specifikovat způsob vyplňování, zdůraznit naléhavost rychlé odpovědi, poděkovat za spolupráci a popřípadě se podepsat.^[5]

Platí, že čím kratší dotazník bude, tím spíše jej respondenti vyplní a zašlou zpět!¹⁵ Abychom se vyvarovali nepřesných a chybných odpovědí, měli bychom znát některá pravidla:

¹⁴ FORET, M. a STÁVKOVÁ, J. Marketingový výzkum – jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.

¹⁵ HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8.

- ptát se přímo a jednoduše a konkrétně,
- nepoužívat cizí slova a odborné výrazy,
- užívat pouze jednovýznamová slova,
- nabízet pouze srovnatelné odpovědi,
- užívat krátké otázky,
- vyloučit otázky zavádějící, nepříjemné či s jednoznačnou odpovědí. ^[9]

Existují tři typy dotazníků – strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný: Strukturovaný dotazník využívá otázky s uzavřeným počtem variant odpovědí a uskutečňuje se buď telefonicky, osobně nebo samovyplňováním. Polostrukturovaný využívá polouzavřených nebo otevřených otázek a uskutečňuje se nejčastěji osobně, nebo telefonicky.

Nestrukturovaný dotazník využívá plně otevřených otázek a umožňuje zjišťovat informace tam, kde si tazatel není úplně jist odpovědí ještě před dotazováním. Využívá se často v hloubkových rozhovorech a diskusních skupinách. ^[5]

2.4.2.1 Úvodní rozhodnutí

Optimální délka dotazníku je uváděna v rozmezí 40-50 otázek a doba vyplňování okolo 20 minut. V dotazníku by měly být pouze otázky opravdu nutné a použitelné a jejich počet takový, aby zákazníci byli ochotni dotazník vyplnit.

2.4.2.2 Typy otázek

V otázce „otevřené“ nepředkládáme respondentovi žádné varianty odpovědí, ale necháváme mu naprostou volnost odpovědi a zaznamenáváme slovo od slova. Výhodou těchto otázek je, že mohou být pro respondenta podnětem k zamyšlení a může nám sdělit něco, co nás doposud ani nenapadlo. Nevýhodou je ale těžší zpracování, protože musíme otázky nejdříve projít, vypracovat systém jejich kategorizace a zařadit je.

„Uzavřené“ otázky předem nabízejí několik variant odpovědí a respondent je nucen jednu či více zvolit. Výhodou může být rychlost a snadnost vyplnění, nevýhodou možnost nahodilého vyplnění respondentem, maskující jeho neznalosti v problematice.

„Polootevřené“ („polozavřené“) otázky vhodně umožňují respondentovi projevit neznalost či nerozhodnost uvedením variant „jiné“, „nevím“ či „nejsem si jist“.

2.4.2.3 Forma otázek a tvar odpovědí

Otázky a odpovědi jsou voleny tak, aby byly co nejjednodušší na vyplnění a také na vyhodnocení. Při formulaci otázek snaha o jednoznačnost a srozumitelnost otázek, aby respondent nemusel dlouze vzpomínat či odhadovat, co nejkonkrétněji se zeptat, abych dostala co nejkonkrétnější odpověď, abych se ptala na to, co potřebuji zjistit, vyvarovat se dlouhé a složité formulaci otázek a dlouhého dotazníku, nepoužívat sugestivních otázek, tj. takových, které již tím jak jsou položeny, předem napovídají odpověď.

2.4.2.4 Výběr vzorku respondentů¹⁶

Identifikování vzorku respondentů je spolu s výběrem vhodných otázek nejdůležitějším faktorem úspěchu výzkumu.

Základní soubor vzorků je nutné zkoumat prostřednictvím reprezentativního výběrového souboru, který má ze statistického hlediska stejné vlastnosti jako soubor základní. Pro stanovení velikosti výběru je nutné si především uvědomit, jaký je hlavní cíl plánovaného průzkumu.

Existuje několik metod pravděpodobnostních výběrů: prostý, náhodný výběr, přímý výběr jednotek s nestejnými pravděpodobnostmi, oblastní výběr, systematický výběr, výběr skupin a vícestupňový výběr. Existuje také několik metod nepravděpodobnostních výběrů: anketa, záměrný „expertní“ výběr, namátkový výběr, metoda základního masivu, metoda „sněhové koule“ a kvótní výběr.

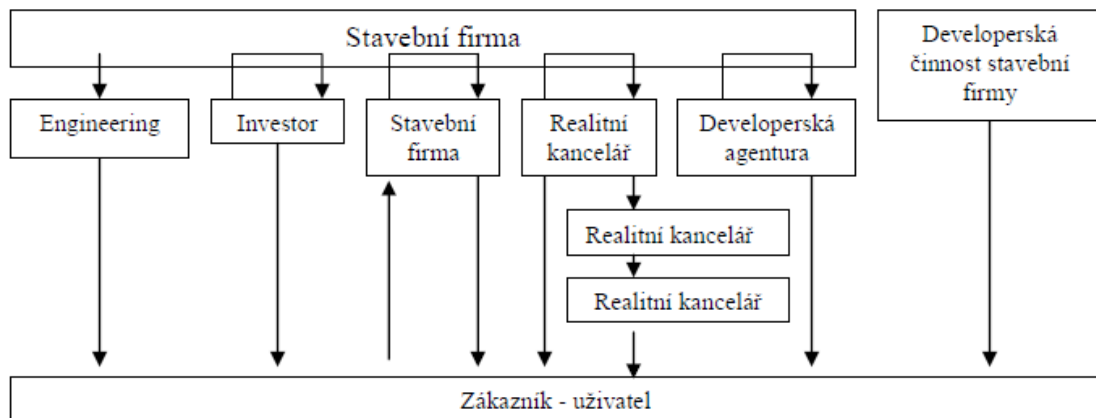
¹⁶ GfK Praha a Incoma Consult, kolektiv autorů. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků, od teorie k praxi*. Praha 2004. 150 s. ISBN 80-02-01686-6.

3 STAVEBNICTVÍ

V oblasti stavebnictví působí mnoho subjektů, které mají k investici různé vztahy. Jedná se o subjekty:

- investor (stavebník),
- zhotovitel (stavební firma),
- výrobci a prodejci stavebních hmot a technologických celků,
- výrobci a prodejci stavebních strojů a zařízení,
- projekční a poradenské kanceláře,
- inženýrské kanceláře,
- prodejci nemovitostí,
- orgány statní správy.

Schéma ukazuje možné struktury zprostředkovatelských aktivit na stavebním trhu:¹⁷



Obrázek 8: Struktura zprostředkovatelských aktivit na stavebním trhu

Zdroj:[22] s.2

Z hlediska externí analýzy je nutno zpracovat analýzu dopadů všech možných činitelů působících na firmu, které jsou rozděleny na makroprostředí a mikroprostředí.

¹⁷ PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. [s.l.] : GRADA Publishing, spol. s r.o., 2001. 224 s. ISBN 8024700522.

Přehled vybraných možných externích činitelů je uveden v tabulce č.3.

Tabulka 3: Externí činitelé působící na firmu

Mikro prostředí	Makro prostředí
Partneři	Ekonomické
Zákazníci	Demografické
Konkurence	Přírodní zdroje
Veřejnost	Politické
	Kulturní
	Technologické
	Sociální
	Geografické
	Dějiny národa
	Věda a výzkum

Zdroj:lit. [22] s.9

V rámci interní analýzy podniku se hodnotí:

- vlastnická struktura firmy,
- stabilita firmy,
- úroveň strategie rozvoje,
- způsob získávání investorů,
- akviziční činnost,
- plynulost a komplexnost předrealizační činnosti firmy,
- organizační struktura,
- majetkové účasti,
- marketingová situace a jejich prognóza,
- hospodářská situace a její prognóza,
- image, goodwill, know-how,
- zpracovává se analýza silných a slabých stránek (SWOT),
- hodnotí se současné cíle firmy,
- strojní vybavení,
- způsob a průběh financování stavby,
- poměr vlastních prací a subdodávek,
- vztah investorů ke stavební firmě,
- dynamika a struktura investic ve vztahu k ekonomickému vývoji

národního hospodářství,

- obchodní propagace,
- angažovanost firmy ve veřejných věcech,
- kultura a historie firmy.

V následujících tabulkách jsou rozděleny hrozby a příležitosti dle obecné kvalifikace.

Tabulka 4: HROZBY - pravděpodobnost výskytu

Hodnocení	Popis	Indikátor
Vysoká	Vyskytuje se většinou každý rok nebo p-p výskytu $\geq 25\%$	Možnost opakovaného výskytu v určitém časovém období/(např. 10 let). Objevila se nedávno.
Střední	Nejspíše se vyskytne v časovém období deseti let nebo p-p výskytu $\geq 25\%$.	Mohla se vyskytnout více než jednou v určitém časovém období (např. 10 let). Hrozbu je obtížné kontrolovat vzhledem k některým vnějším vlivům. Vyskytla se v minulosti?
Nízká	Neočekává se výskyt hrozby v časovém období deseti let nebo p-p výskytu $\leq 2\%$	Dosud se nevyskytla. Výskyt je nepravděpodobný.

Zdroj:lit. [22]

Tabulka 5: PŘÍLEŽITOSTI - pravděpodobnost výskytu

Hodnocení	Popis	Indikátor
Vysoká	Příznivých výsledků je možné dosáhnout do jednoho roku nebo p-p výskytu $\geq 75\%$	Jasná příležitost, na kterou se lze spolehnout s přiměřenou jistotou a kterou je možné využít v krátké době pomocí stávajících procesů řízení.
Střední	Nadějné vyhlídky na příznivé výsledky do jednoho roku nebo p-p výskytu se pohybuje mezi 25 a 75%.	Příležitosti, které lze využít, ale vyžadují opatrné zacházení. Příležitosti, které se mohou objevit nečekaně a nad plán.
Nízká	Jisté vyhlídky na příznivé výsledky ve střednědobém čase nebo p-p výskytu $\leq 25\%$	Možné příležitosti, které vedení organizace ještě plně neprozkoumalo. Takové příležitosti, u kterých je pravděpodobnost úspěchu nízká vzhledem k stávajícím zdrojům řízení.

Zdroj:lit. [22]

3.1 Metody analýzy

Pro analyzování rizik existuje mnoho metod, z nichž nejjednodušším rozdělením je na kvalitativní a kvantitativní metody.

Kvalitativní metody vyznačují rizika v určitém rozsahu (interval nebo pravděpodobnost). Kvalitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, ale bohužel i více subjektivní. Chybí finanční vyjádření pro zvládnutí rizika, čímž se znesnadňuje kontrola efektivnosti nákladů.

Kvantitativní metody jsou založeny na matematickém výpočtu rizika z frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Vyjadřují dopad obvykle ve finančním vyjádření jako například Kč. Kvantitativní metody jsou více exaktní než kvalitativní. Jejich provedení sice vyžaduje více času a úsilí, poskytují však finanční vyjádření rizik, které je pro jejich zvládnutí výhodnější. Tato práce je zaměřena na rizika stavebnictví. Budeme zde klasifikovat zdroje podstatných rizik působících ve stavebnictví, dále určovat události, které mohou vyvolat, a nastíníme návod, jak těmto rizikům a jejich událostem co nejlépe předcházet. Rizika lze minimalizovat, nikoliv ale vždy všechna vyloučit.

3.2 Analýza současného stavu

Než přejdu k analýze samotné firmy Luděk Luska, budu se věnovat analýze vnějšího okolí ve stavebnictví. V rámci analýzy vnějšího okolí jsem se zaměřila na rizika strategická, provozní, finanční a také správu znalostí a soulad s požadavky.

3.2.1 Analýza stavebnictví v ČR

V České republice je evidováno přibližně 35.000 firem činných ve stavebnictví a asi dalších 18.000 firem, které jsou v rámci obchodu orientovány na stavebnictví. Stavební firmy s 20 a více zaměstnanci jsou většinou ve velkých městech, průmyslových regionech a v Praze. Drobné a malé firmy jsou po území ČR rozesety rovnoměrně. Stejně rozmístění vnímáme i co se týče obchodních firem.

¹⁸Ve stavebnictví bylo dle ČSÚ evidováno na konci roku 2009 okolo 398.000 zaměstnanců. V prvním čtvrtletí 2010 odhaduji mírné navýšení asi na 400.000, a to z důvodu začínající stavební sezóny.

Při poskytování služeb ve stavebnictví je možnost využití snížené sazby DPH 10% nebo základní sazby 20%. Přičemž snížená sazba se uplatňuje dle zákona 489/2009 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty, §48 Sazby daně u bytové výstavby a §49 Sazby daně u staveb pro sociální bydlení.

Stavebnictví se neustále vyvíjí, používají se nové materiály, zavádí se nové postupy provádění stavebních prací. Se vstupem do EU se začaly ve velké míře harmonizovat normy a zákony související se stavebnictvím. V případě velkých firem obchodujících a činných v zahraničí harmonizace zcela jistě usnadnila práci. Drobné a malé firmy se ale mohou potýkat s problémy, které souvisí se zaváděním změn v pracovních postupech. Zvyklosti a mechanická vybavenost mohou být překážkou při adaptaci.

V neposlední řadě se také upravují nařízení týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Také vědeckotechnický rozvoj, nárůst informačních technologií (výpočetní a návrhový software, internet) pozitivně ovlivňují obor stavebnictví. V současné době ekonomické krize se sice stavebnictví potýkalo s problémy, výstavba se zpomalila, došlo k propouštění mnoha stovek zaměstnanců, omezují se náklady. V průběhu sledování vývoje stavebnictví mohu konstatovat, že tento útlum nastal ve velkých společnostech, omezením investiční činnosti, zastavila se výstavba komplexů pro obchodní účely, útlum zaznamenala také výstavba „satelitních městeček“. Ovšem jednotlivci – investoři rodinných domů mají jen mírně utlumený zájem o výstavbu.

¹⁸ *Stavebnictví - časové řady : Tab.3 Zaměstnanost a mzdy* [online]. 2010 [cit. 2010-05-01]. Český statistický úřad . Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr>.

3.3 Základní informace o firmě Luděk Luska¹⁹

Stavební firma Luděk Luska vznikla v prosinci roku 1992, jako FO, rodinného typu. Na počátku se zabývala drobnými opravami bytových a rodinných domů, postupem času se rozšířila i na komplexní realizace a prodej stavebního materiálu a drobného nářadí. Místo podnikání se nachází v Moravskoslezském kraji na území města Ostravy, odkud jsou zabezpečovány koordináční práce s daným místem stavby a ve zřízené provozovně se skladem také obchodní činnost.

Firma má také své internetové stránky www.strechy-luska.cz, kde ale je uvedena pouze prezentace firmy bez zveřejněných ceníků. Firma spolupracuje se středními školami a učilišti v regionu, vlastní zaměstnanci jsou také z blízkého okolí firmy a rodinní příslušníci. Ve firmě dochází k neustálému rozvoji schopností, proškolení zaměstnanců k znalosti stále se rozvíjejícího sortimentu materiálů a technických postupů odborných prací.

3.3.1 Základní údaje dle Výpisu z živnostenského rejstříku²⁰

Datum zápisu: 16.12.1992
Obchodní firma: Luděk Luska
Sídlo: Sídlištní 232/16, Ostrava
Identifikační číslo: 48417068
Právní forma: fyzická osoba
Předmět podnikání: zednictví,
klempířství a oprava karosérií,

¹⁹ Interní zdroj firmy

²⁰ RŽP [online]. 2010 [cit. 2010-05-12]. Živnostenský rejstřík. Dostupné z WWW: <http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND&Action=Search&PRESVYBER=0&PODLE=subject&ICO=48417068&OBCHJM=&JMENO=&PRIJMENI=&ROLE=&OKRES=&OBEC=&CASTOBC E=&ULICE=&COR=&COZ=&CDOM=&VYPIS=1>.

pokryvačství, tesařství,
izolaterství,
provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 ŽZ.

3.3.2 Historie firmy a mezníky

Firma byla založena koncem roku 1992. Z počátku své působnosti byl majitel také jako jediný pracovník firmy, postupně začal pracovat s jedním kolegou. Nejprve se jednalo o drobné stavební práce dokončující, malby, opravy omítek, opravy kanalizací v bytových domech, drobné opravy plochých střech atd.

Sídlo firmy se v průběhu času měnilo, nejprve byla zřízena provozovna v rodinném domě majitele, poté roku 1995 přesídlil na bývalého areálu JZD v Nové Bělé, odkud se roku 1997 přestěhovala do SOM Mošnov a konečně roku 2006 do rodinného domu v Ostravě - Proskovicích. Provozní doba se ustálila na době pondělí – pátek 7:30-16:00.

Od 1994 se firma rozšířila o dva zaměstnance, čímž došlo k rychlejšímu provádění drobných prací a mohli pracovat na více zakázkách najednou.

Od 1995 firma spolupracuje s americkou společností v zastoupení české pobočky a sídlo bylo přestěhováno do areálu JZD v Ostravě – Nové Bělé, odkud je lepší přístup k hlavní komunikaci. Nastalo také rozšíření spolupráce s majitelem autodopravy sídlícím v tomto areálu.

Roku 1997 po neshodách s majiteli areálu se firma stěhuje do SOM Mošnov, podnikatelského areálu, u výpadevky na Nový Jičín, získává do nájmu budovu bývalého úložiště olejů a barev a tedy dostačující prostory pro skladování a zřízení vzorkové prodejny s kanceláří.

Firma pracuje již se čtyřmi zaměstnanci, dvěma pokrývači, jedním klempířem a jedním pomocníkem. Tento stav je beze změny do dnešních dní, s obměnou zaměstnanců, víceméně na stejné pozici.

2006 přesun celé firmy včetně skladů z SOM Mošnov do budovy v soukromém vlastnictví majitele, objekt se nachází na okraji města Ostravy. K přemístění muselo

dojít během dvou měsíců z důvodu okamžité výpovědi ze strany majitele areálu, města Ostravy, aby mohl být areál poskytnut firmě na výrobu automobilů a jejich dodavatelů.

Od konce 90-tých let firma prochází stálým rozvíjením a zviditelňováním se, obnovuje a rozšiřuje náradí a mechanizaci, rekvalifikuje své pracovníky, aby byli schopni vyjít vstříc požadavkům zákazníků.

Od počátku spolupráce s americkým dodavatelem asfaltových šindelů je firma výhradním dodavatelem tohoto materiálu pro Moravskoslezský kraj.

Za své existence firma Luděk Luska provedla přibližně 150 rekonstrukcí budov, z nejvýznamnějších uvádím krátký seznam.

1998 rekonstrukce gymnázia v Ostravě-Porubě.

1999 rekonstrukce administrativní budovy pobočky Protherm, Skalica, SR.

2001 rekonstrukce skladů v pobočce firmy Protherm, Skalica, SR.

2004-8 rekonstrukce budov gymnázia v Ostravě-Porubě, bytových družstevních domů.

2007-2009 výstavba řadových domů, jako subdodávky, v Čeladné, výstavba stále probíhá.

3.3.3 Analýza konkurence

Od roku 1990 došlo k uvolnění trhu a povolení soukromého podnikání. Během tří následujících let vzniklo nespočet malých a středních firem orientovaných na stavebnictví. Velké národní podniky byly privatizovány, přecházely také do soukromého vlastnictví, rozdělily se na samostatné divize podle specifického zaměření hlavních činností.

V druhé polovině 90-tých let 20. století došlo k příchodu zahraničních obchodů se stavebních materiálem, řetězců a hobby marketů na český trh. Jedná se vesměs o německé a rakouské společnosti.

Firma Luděk Luska a potažmo celé stavebnictví se nachází v oblasti nedokonalé konkurence, neboť zde neplatí podmínka nulových nákladů na vstup/výstup z odvětví. V případě obchodní i prováděcí firmy jsou vyžadovány náklady na nákup zboží při zahájení činnosti a výstavbu samotnou, stejně tak při výstupu z odvětví.

3.3.3.1 Hlavní konkurenti

V Moravskoslezském kraji se nachází hlavní skupina konkurentů pro firmu Luděk Luska. Nejprve zde zmíním tři největší konkurenty v obchodní činnosti a dále konkurenty v poskytování služeb, tedy provádění realizací.

3.3.3.1.1 Obchodní firmy

²¹**Bextra s.r.o.** – společnost byla založena roku 1998 v Olomouci, nyní má v ČR tři pobočky, a to v Ostravě, Brně a Olomouci .

Bextra nabízí kompletní sortiment střešních krytin, specializuje se na plechové krytiny, okapové systémy. Dále dodává na trh střešní okna, doplňky, nářadí a stroje. Poskytuje také poradenské a technické služby svým zákazníkům. Pro obchodní spolupráci je nutnost registrace v databázi a činnost ve stavebním oboru. Tato firma nespolupracuje s koncovými zákazníky.

Bextra s.r.o. má pobočku v Ostravě-Vítkovicích s otevírací dobou pondělí až pátek 7:00-16:00.

²²**Coleman S.I., a.s.** – společnost byla založena roku 1996 ve Vsetíně. V současné době má 12 obchodních center v ČR a dvě na Slovensku. Společnost Coleman S.I. je dodavatelem kompletního sortimentu materiálů pro šikmé a ploché střechy. Součástí nabízených služeb je, stejně jako dva zmínění konkurenti, pronájem ohýbaček a stříhacích nůžek na plechy, poskytování školení a poradenské služby. Firma své služby a výrobky nabízí jak dalším firmám, tak i koncovým zákazníkům.

Coleman S.I., a.s. má pobočku v Ostravě-Třebovicích s otevírací dobou pondělí až pátek 6:30-17:00.

²¹ Bextra [online]. [cit. 2010-03-31]. Bextra s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://www.ibextra.cz/?cat=12&=cz>>.

²² Coleman SI [online]. [cit. 2010-03-31]. Coleman S.I., a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.coleman.cz/onas.php>>.

²³**DEK a.s.** – společnost byla založena roku 1993 v Praze, má šest dceřiných společností: DEKTRADE CZ, DEKTRADE SK, DEKMETAL, DEKPROJEKT, DEKSTONE a DEKWOOD.

DEKTRADE CZ je největším distributorem stavebních materiálů v ČR, na trhu působí prostřednictvím čtyř distribučních sítí a 47 poboček v ČR a na Slovensku dalších 12 poboček Zaměstnává přibližně 1100 zaměstnanců v ČR a SR. Distribučními sítěmi jsou DEKTRADE zaměřená na materiály pro střechy, fasády a izolace; DEKSTAVIVA zaměřená na materiály pro hrubou stavbu; DEKWOOD zaměřená na konstrukční dřevo a řezivo; a DEKTON zaměřená na materiály pro suchou výstavbu a interiéry. Firma své služby a výrobky nabízí jak dalším firmám tak i koncovým zákazníkům, a to v mnoha případech za stejných finančních podmínek.

DEKTRADE CZ má pobočku v Ostravě-Hrušově s otevírací dobou pondělí až pátek 7:00-17:00.

3.3.3.1.2 Prováděcí firmy

²⁴**Milan Kupka Klempířství** – firma byla založena již roku 1991 se sídlem v Českém Těšíně. Je zde zaměstnáno okolo 10 pracovníků. Jedná se o malou firmu, která nabízí klempířské, pokrývačská a tesařské práce. Tato firma stále rozšiřuje svou působnost jak v nabídce služeb, tak i v místě realizace. Zabývá se hlavně pokládkou střešních tašek a asfaltového šindele.

²⁵**RAMSES OSTRAVA spol. s r.o.** – byla založena již roku 1992, zaměstnává okolo 70 řemeslníků. Společnost se specializuje na kompletní provádění šikmých i plochých střech, na izolaci proti zemní vlhkosti a obvodových pláštů. Jednou z předností jsou

²³ DEKTRADE CZ [online]. 2010 [cit. 2010-03-31]. DEK a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.dek.cz/companies/>>.

²⁴ Milan Kupka Klempířství [online]. 2006 [cit. 2010-03-31]. Milan Kupka. Dostupné z WWW : <<http://www.klempirstvi-kupka.cz/spolecnost.php>>.

²⁵ RAMSES OSTRAVA [online]. [cit. 2010-03-31]. RAMSES OSTRAVA. Dostupné z WWW: <http://www.ramses-ostrava.cz/o_spolecnosti.php>.

rekonstrukce střech památkově chráněných objektů. Firma působí na celém území ČR a také část jejich realizací byla na Slovensku.

²⁶**Šichnárek spol. s r.o.** – byla založena roku 1996. Firma nabízí prodej a montáž plechových krytin, střešních tašek, střešních oken nebo izolací. Ze služeb je to poradenství, zapůjčení nářadí a strojů. Od roku 2001 spolupracuje s úvěrovou společností Cetelem a tedy provádí práce i na splátky.

3.3.4 Analýza zákazníků

Zákazníky firmy Luděk Luska jsou koncoví zákazníci a obchodní či prováděcí firmy.

3.3.4.1 Charakteristika koncových zákazníků

Koncovými zákazníky jsou majitelé nemovitostí, investoři budoucích nemovitostí, investoři stávajících nemovitostí. Klienti jsou věkové kategorie 20 a více let. Největší podíl zákazníků, asi 60%, tvoří skupina vlastníků stávajících nemovitostí, kteří plánují rekonstruovat budovu, jsou ve věku 30-50let. Zbývajících 40% je rozděleno mezi novostavby a drobné doplňkové stavy, jako přístřešky, garáže, atd.

Největším klientem a odběratelem služeb byla v letech 2008-2010 společnost VUS Ostrava, s.r.o., tato firma je investorem výstavby řadových rodinných domů na Čeladné.

Tabulka 6: Pět největších odběratelů - investoři

2008 pořadí odběratelů		2009 pořadí odběratelů	
název investora	Příjmy s vlivem na zisk v Kč	název investora	Příjmy s vlivem na zisk v Kč
VUS Ostrava s.r.o.	2.008.000	Petra Gesnerková	429.000
Tomáš Hudec	329.000	VUS Ostrava s.r.o.	403.000
Bytové družstvo Dům č. 919	282.000	Andrea Čanová	341.000
Martin Jelenčiak	240.000	Karel Hráček	332.000
Minaříkovi	188.000	Vladimír Havránek	269.000

²⁶ Šichnárek spol. s r.o. [online]. - [cit. 2010-03-31]. Šichnárek spol. s r.o. Dostupné z WWW : <<http://www.sichnarek.cz/index.php>>

3.3.4.2 Charakteristika obchodních a prováděcích firem

Z celkového počtu všech zákazníků jsou firmy v asi 70% zastoupení. Jedná se o obchodní firmy, které nakupují hlavně americký asfaltový šindel, a firmy, které provádí stavební práce. Prováděcí firmy jsou drobné a malé společnosti, fyzické osoby a právnické osoby ve formě s.r.o. Tyto firmy také odebírají ve většině případů asfaltový šindel.

Pořadí pěti největších odběratelů výrobků dle příjmů bez vlivu na zisk 2008-9 uvádí následující tabulka:

Tabulka 7: Pět největších odběratelů - firmy

2008 pořadí odběratelů		2009 pořadí odběratelů	
název firmy	Příjmy s vlivem na zisk v Kč	název firmy	Příjmy s vlivem na zisk v Kč
Milan Kupka	389.000	Milan Kupka	418.000
Ing.Zuzana Trlicová	194.000	MODULAR System s.r.o.	199.000
Střešní centrum s.r.o.	152.000	Hynek Čagan	115.000
MODULAR System s.r.o.	151.000	Ing.Ivo Klein	114.500
Pavel Kozelský	150.000	Petr Martiník	114.000

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.5 Ekonomická situace firmy

Firma Luděk Luska v dosavadní historii využívala již několika leasingů na pořízení vozidel a strojů. Dochází k pravidelné obměně osobních automobilů v intervalu pěti let. Leasing byl využit také na pořízení nákladních prostředků – dvou dodávek, které jsou stále v majetku firmy, dále na pořízení vysokozdvížného vozíku do skladu a manipulačního vozíku.

V tabulce č. 8 je znázorněn vývoj tržeb s rozdělením na příjem ze služeb a z prodaného zboží.

Tabulka 8: Vývoj tržeb 2007-2009

Příjem v tisících Kč	2007	2008	2009
Zboží	3.327	3.405	3.082
Služby	4.276	4.690	3.932
Celkem	7.603	8.095	7.014

Zdroj: vlastní zpracování

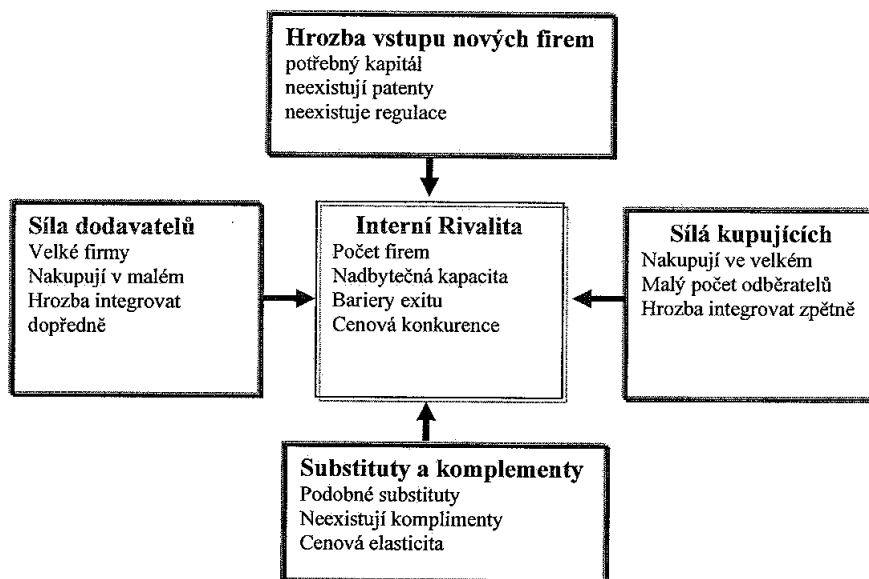
Na vývoji tržeb se citelně odrazila ekonomická krize, neboť v porovnání let 2008 a 2009 došlo ke snížení příjmů jak z prodeje zboží, a to o 10%, tak z poskytovaných služeb, a to o 19%. Služby poklesly v důsledku pozastavení výstavby v obci Čeladná investorem VUS Ostrava s.r.o., což je patrné z porovnání příjmů v tabulce č. 6.

V letošním roce se očekává dokončení výstavby řadových domů na Čeladné a také spolupráce s dalšími investory, což by mělo stabilizovat vývoj tržeb.

3.3.6 Porterova analýza odvětví²⁷

Podle Portera je charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví závislý na tom, jaké jsou vyjednávací vlivy dodavatelů, vyjednávací vlivy odběratelů, ohrožení ze strany konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a stupeň soupeřivosti mezi podniky v odvětví. Rozložení a působení jednotlivých segmentů je vyobrazeno na obrázku č. 9.

²⁷MALLYA, Thaddeus J.S. *Strategické řízení: studijní text pro navazující magisterské studium*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2005. 64 s. ISBN 8021428953.



Obrázek 9: Analýza odvětví dle Portera

Zdroj:[10] s.12

3.3.6.1 Vyjednávací vlivy odběratelů

Vyjednávací síla zákazníků v oblasti stavebnictví je velmi vysoká. Na trhu je nepřehledné množství materiálů, neustále se staví z nových konstrukčních prvků a systémů, vyvíjí se nové technologie a postupy pokládky.

Konkurence ve stavebnictví, a to nejen v prodeji, je obrovská, zákazníkům se proto naskýtá řada možností kde nakoupit, kde porovnat ceny a prezentovat je u dalšího prodejce s cílem získat lepší cenu.

Stále zůstávají v povědomí zákazníků starší materiály, v případě starší generace, obecně lze říci, že mají zkreslené představy o ceně jak materiálů, tak práce. Čím je zákazník blíže mladšímu věku a je schopen si shánět informace na internetu, tím je lépe informován a více schopen si udělat obrázek i o sortimentu. Zákazníci jsou rozděleni zhruba na půl, co se týče věku. Starší generace více přemýšlí o rekonstrukci, a tím je ovlivněna starým sortimentem. Kdežto mladší generace, která více staví, je nakloněna nových technologiím a materiálům.

V naší republice stále zůstává v povědomí starý způsob výstavby – sám nebo kamarád mi to udělá levněji. V tomto pohledu se skrývá velká hrozba. Také je celá řada firem,

jak drobných, tak komplexnějšího zaměření, zákazníci si mohou vybírat všemi dostupnými způsoby (novinová inzerce, internet, telefon, doporučení, atd.).

3.3.6.2 Vyjednávací vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů je na jednu stranu značný, na druhou stranu velmi ovlivněn požadavky koncového zákazníka. V souvislosti s ohromnou vyjednávací silou koncových zákazníků musí i dodavatel mírnit své požadavky. Ovšem síla dodavatele spočívá v jedinečnosti dodávaného výrobku.

V našem případě se jedná o jedinečnost použitelnosti materiálu. Vlastní-li investor objekt s plochou střechou, nemá příliš na výběr z typů materiálů, na trhu je pouze omezený počet systémů, který bude splňovat jeho požadavky. Jedná-li se o šikmou střechu, záleží na stáří a statice nosného systému – krovu, jaký typ krytiny může použít (střešní taška, plechová krytina, šindel, atd.).

Značný vliv dodavatelů se projevuje v omezení množství možného naskladnění materiálů, co se týče firmy Luděk Luska. Z důvodů malého skladovacího prostoru a tedy odběru sortimentů jen v případě avizované potřeby, dodavatelé nemají potřebu poskytovat slevy a bonusy. Jen v případě splněných určitých kritérií jsou ochotni přistoupit na delší splatnosti, nebo nižší prodejní cenu.

Firma Luděk Luska je výhradním dodavatelem amerických asfaltových šindelů značky GAF ELK pro Moravskoslezský kraj. Dovozcem tohoto materiálu je ovšem jiná nejmenovaná firma. Firma Luděk Luska neustále pracuje na snaze zlepšit komunikaci jak s českou částí dodavatele, tak se stranou v USA.

Trh je, zdá se, téměř nasycen stavebními materiály, přičemž střešní krytiny nevyjímaje. Jako v každém produktu se jedná o výrobky vysoké i mizerné kvality. Firma se rozhodla nabízet materiály vyráběné v USA, protože tradice výroby těchto krytin je více než 100letá.

Během 15leté historie firmy došlo ke třem změnám výrobního procesu, továrny i změnu názvů produktů. Zatím všechny tyto změny byla firma schopna překlenout i bez úbytku zákazníků. I přes to, že osoby jednající za společnost jsou s dodavatelem v pravidelném kontaktu, ve snaze omezit finanční ztráty způsobené kolísavým kurzem

dolaru po dobu dopravy a prodeje, došlo na konci roku ke změně dodacích podmínek, jako např. platba záloh před naloděním, delší dodací lhůty. Síla dodavatele se tedy projevila citelně.

3.3.6.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup na stavební trh není příliš komplikovaný. Ve stavebnictví existuje nespočet konkurentů, hlavně co se týče menších stavebních firem. I s ekonomickou recesí vznikají jak drobní podnikatelé, kteří provádí stavební práce, i obchodní markety, které nabízí stavební materiál.

Aby člověk mohl začít podnikat v oboru, by měl být vyučen na danou profesi nebo mít již praxi v oboru a také počáteční kapitál. Ovšem pro profesi pokrývač nebo klempíř není potřeba vynaložit velkou sumu peněz pro získání náradí a ochranných pomůcek.

Na českém i zahraničním trhu neustále hrozí riziko vstupu nových konkurentů. Firma Luděk Luska ovšem nabízí služby komplexně a zároveň vysoké kvality, čímž se diferencuje od jiných firem.

Svou širokou nabídkou sortimentu i prováděných prací udržuje svou pevnou pozici na trhu. Vzhledem k tomu, že v posledních letech nedochází k vyučování nových řemeslníků ve větším množství, kvůli nezájmu žáků, a tím tedy uzavírání učilišť, nelze očekávat široký nástup nových firem.

3.3.6.4 Hrozba substitutů

Kvůli specifičnosti jednotlivých stavebních prací a řemesel se není třeba obávat vzniku substitutů. O tom ale nemůže být řeč u kategorie materiálů. Dochází ke stálému vývoji technologií a postupů, k rozšiřování typů výrobků a jejich barevné a tvarové škály. Je třeba navazovat na nové postupy také výukou a rekvalifikací zaměstnanců.

Vstup nových produktů na trh předpokládá větší finanční zatížení, které je spojeno hlavně s vývojem a produkcí daného výrobku. Produkty musí splňovat legislativní nařízení, která se týkají bezzávadnosti, kvality použitých materiálů, způsobů instalace. Jejich použití by mělo být také v souladu s technickými normami.

Vysokou odborností zaměstnanců, ač jich je málo, by měl být zabezpečen zájem ze strany zákazníků. Nemluvíme zde pouze o zaměstnancích na stavbě, ale také v kanceláři, ve styku s veřejností, kteří jsou schopni odborně poradit a reagovat na jejich dotazy.

Hrozba substitutů se sníží, pokud budou firmy nabízející substitut nabízet své služby za vyšší ceny, nebo budou nabízet služby horší kvality.

3.3.6.5 Rivalita firem působících na daném trhu

Jak již bylo zmíněno, v ČR je nespočet stavebních firem. Je zde stálý boj, a to hlavně cenový. Mnoho zákazníků stále reflektuje pouze na cenu, nezajímají se ani tak o kvalitu, jak o to, kolik budou muset ve finále zaplatit. S tímto modelem myšlení ale přemýšlí stále více firem. Nastaví na počátku v nabídce nízkou cenu a jen za část požadované práce, postupně ale navyšují cenu i potřebu materiálu a ve finále se dostanou na cenu kvalitně vypracované nabídky od slušné firmy. Tato slušná firma ale práci ve většině případů nedostane, a to díky první nabídce s vyšší, ale skutečností odpovídající ceně. Stejný problém vidíme u námi analyzované firmy, která v souladu s dobrými mravy není schopná „podvádět“, čímž se staví do nevýhody.

Na základě výše uvedeného můžeme konstatovat, že konkurenční prostředí v dané oblasti je vysoké a firma Luděk Luska musí klást důraz na kvalitu nabízených produktů a služeb, aby byla vždy o krok před konkurencí.

3.3.7 Analýza interního prostředí

3.3.7.1 Product - výrobky

Firma se snaží využívat širokého rozpětí v případě nabídky typů a druhů střešních krytin a dalších stavebních materiálů. Díky dlouhodobě tvořené základně dodavatelů má firma stále možnost přístupu k novým informacím a také k nárazovému nákupu dalšího sortimentu v případě požadavku zákazníka.

Firma se zabývá převážně rekonstrukcemi a novostavbami střešních konstrukcí, a to jak plochých, tak šikmých střech. Sortiment ovšem není omezen pouze na svrchní vrstvu, kde své místo mají asfaltové pásy, střešní šindele a střešní tašky, plechové lehké

krytiny, ale také zateplení z vaty nebo EPS, dále také doplňky v podobě okapových systémů všech materiálů. Se střechami souvisí i střešní okna, proto má firma v nabídce hned tři významné výrobce.

Firma se neomezuje ani dodávkou přídatných produktů jako je ruční nářadí, hřebíky, tmely, ochranné nátěry atd. Kvůli sezónnosti stavebních prací se firma také zaškolila na práci se sádkartony, a tím rozšířila jak nabídku produktů, tak nabídku služeb. Ze služeb můžeme uvést zejména pokrývačské, klempířské, tesařské, zednické práce, již zmíněné sádkartonářské práce, v neposlední řadě poradenskou činnost, odborné zpracování kalkulace dle požadavku zákazníka, což ještě stále nabízí zdarma.

3.3.7.1.1 Vývoj nabídky produktů a služeb

V dnešní době, kdy jsou zákazníci náročnější a kdy je materiálů stále více, je potřeba, aby byla firma neustále schopna držet krok s vývojem a i ve stavebnictví módními trendy. K dostání je stále více katalogů, internet je plný reklamy a propagačních materiálů, zákazníci tedy mají z čeho vybírat a nezdráhají se dožadovat těchto novinek.

Je zcela na dané firmě, je-li ochotna nabízet co nejvíce, musí ovšem zvážit, jestli má dostatečně kvalifikovaný personál. Firma Luska se strategicky rozhodla specializovat se na střešní tašky a šindel, ale nebojí se ani lehkých plechových krytin. U všech tří typů krytin je práce relativně rychlá, nutno podotknout, že s nákupem nového nářadí, což jsou pneumatické hřebíkovačky, se práce ještě zrychlila. I v případě firmy Luska, ale nebylo snadné přemluvit, až pod nátlakem, zaměstnance, aby začali používat nové nářadí.

3.3.7.2 Price – cena

Určení cenové politiky společnosti je součástí marketingu. Cena služeb je založena na nákladech, tržních podmínkách, požadavcích okolí a požadovaném zisku.

Ceny firmy Luděk Luska jsou stanoveny v různé výši pro koncové zákazníky a nakupující firmy. Cena se odvíjí také od doby obchodního partnerství s nakupujícími a místem působiště. Firma určitým snížením ceny zvýhodňuje lokální obyvatele a snaží se odvést zájem klientů od ceny ke kvalitě zboží.

Firma Luděk Luska poskytuje množstevní slevy, bonusy při hotovostní platbě a drobné dárky.

3.3.7.3 Place - místo působitě

Firma Luděk Luska je výhradním dodavatelem šindelů pro Moravskoslezský kraj, má sídlo na okraji města Ostravy, proto jejím nejdůležitějším působitěm je právě Ostravsko, Frýdecko-Místecko, Opavsko, Těšínsko, Novojičínsko, v posledních letech stále rozšiřuje působnost i na jižní Moravu a Olomoucko. Poprvé v roce 2000 prováděla práce také na Slovensku, konkrétně ve Skalici v komplexu firmy Protherm. Firma se tedy neobává výjezdů za hranice svého regionu.

3.3.7.4 Promotion - reklama

Firma se během své působnosti na českém trhu prezentuje mnoha způsoby. Vyžívali běžnou inzerci v lokálním tisku a také rádia, dále také rozvoz letáků v nejbližším okolí provozovny. Všechna auta, která jsou ve vlastnictví firmy, jsou potištěna logy a telefonními čísly firmy, fotografiemi již provedených staveb atd.

Nejlepší reklamou je ovšem ve stavebnictví doporučení spokojených zákazníků, stejně tak se, a ještě rychleji, šíří chyby ze strany firmy. I ve firmě Luska, tak jako v každé, se přihodilo pár nezdarů, i zde byly nespokojeni zákazníci, firma se je ovšem snaží řešit co nejrychleji, a to ke spokojenosti všech stran.

3.3.7.5 People - zaměstnanci

V posledních čtyřech letech firma zaměstnává v průměru tři pracovníky. Každým rokem ovšem přibírá na prázdniny brigádníky a neustále se snaží oslovit další řemeslníky a studenty. Ve stavebnictví ale dochází k neustálému útlumu řemesel, postupně se zavírají jednotlivé obory na učilištích a středních školách, protože klesá zájem o tyto činnosti. Je-li ale žák schopný, se zodpovědným přístupem a zájmem, má 100%-ní pravděpodobnost, že si najde odpovídající zaměstnání.

Také firma Luska několik let spolupracovala s učilišti, po šestileté praxi ale nezískala ani jednoho absolventa. Absolventi buď odchází pracovat do rodinné firmy, nebo úplně opouští stavebnictví. Tahle situace je podle mého průzkumu celorepublikovou záležitostí.

Firma se proto snaží stále proškolovat a dále vzdělávat své stálé zaměstnance. Její základnu tvoří již 12 let spolupráce s jedním z pracovníků, který se z horníka zaškolil až na hlavního pokrývače, ovládá i další profese bez větších problémů. Personál ale stárne, a proto firma téměř každý měsíc vystavuje inzeráty s nabídkami zaměstnání v novinách i na internetu.

Vzdělávací program zaměstnanců:

- účast na seminářích,
- účast na školeních výrobců,
- studování nových technologií a postupů.

3.3.8 SWOT analýza

Z této analýzy je patrné, že firma je na trhu již několik let a má již vybudované jméno a jisté zázemí. V oblasti slabých stránek je asi největším problémem zaměstnanost, zásobování nářadím a zbožím.

Tabulka 9: SWOT analýza firmy Luděk Luska

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - individuální přístup ke klientům a jejich potřebám (+++), - know – how (++) - provozovna a příruční sklad (++) - zdarma cenové kalkulace (++) - spolupráce s dodavateli (++) - kvalita produktů a služeb(++), - rozšiřování sortimentu(++), - odborně školení pracovníci (++) - vybavený vozový park (++) - flexibilita termínů provádění prací (+), - průběžné vzdělávání zaměstnanců (+) 	<ul style="list-style-type: none"> - málo zaměstnanců (---), - malé skladovací prostory (---), - malé parkovací prostory(--), - dodávky zboží ze zámoří (--), - zálohy na materiál od zákazníků (--), - nižší loajalita zákazníků (--), - opotřebovávání nářadí (-), - nízká úroveň webové prezentace (-)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - možná působnost po celé ČR i v zahraničí, - rozšíření nabídky sortimentu, - rozšíření nabídky služeb, - spolupráce s novými dodavateli, - spolupráce s jinými firmami 	<ul style="list-style-type: none"> - existující a stále rostoucí konkurence, - neochota zaměstnanců se requalifikovat, - uzavírání učilišť a noví kvalifikovaní zaměstnanci, - rostoucí vyjednávací síla zákazníků, - rostoucí vyjednávací síla dodavatelů

Zdroj:vlastní zpracování

V problému získávání nových zaměstnanců a hlavně schopných a s chutí pracovat, je na tom firma obdobně jako konkurence, čili ne moc dobře.

Z pohledu zásobování zbožím je nutná lepší komunikace s dovozci, jelikož se v posledním roce změnilo ve velké míře osazení dovozní firmy, změnily se i kontakty s firmou a zpomalily dodávky. Pokud možno doporučujeme se přímo kontaktovat s firmou v USA.

4 VÝZKUM ÚROVNĚ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

V této kapitole mé diplomové práce se budu zabývat provedenému výzkumu a s ním souvisejícími informacemi – jako je například cíl a metodika výzkumu a samotné zpracování a zhodnocení výsledků výzkumu.

4.1 Cíl výzkumu

Základním cílem výzkumu bylo zjištění úrovně spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami a produkty stavební firmy Luděk Luska v Ostravě. V návaznosti na zjištěné poznatky bylo hlavním úkolem navržení konkrétních opatření ke zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků.

Již v úvodu diplomové práce jsou stanovena výzkumná východiska, která by měla být výzkumem potvrzena či vyvrácena:

- pro zákazníky stavební firmy je nejdůležitější kvalita a sortiment nabízených produktů a služeb,
- představy zákazníků jsou realizovatelné, splnitelné.

4.2 Metodika výzkumu

4.2.1 Přípravná fáze výzkumu

První přípravná fáze výzkumu byla stanovení cíle práce a k němu odpovídající úkoly. Následovalo stanovení základního východiska výzkumu a naplánování harmonogramu výzkumu.

Provedla jsem sběr dat v časovém rozmezí 01. března až 01. dubna 2010 a na analýzu si vyčlenila následující dva týdny, čili do 14. dubna 2010.

Rozhodla jsem se provést výzkum formou písemného dotazování, kde sledávám výhody metody například v nízké finanční náročnosti, v rychlé vícekanálové distribuci dotazníků, v možnosti oslovení většího počtu respondentů. I tato metoda skýtá jistě nevýhody, jako jsou například nízká návratnost vyplněných dotazníků.

Zdrojem dat k provedení průzkumu mi sloužily vrácené vyplněné dotazníky.

4.2.1.1 Sestavení dotazníku

Druhým krokem v přípravné fázi bylo samotné sestavení dotazníku, který byl zamýšlen jako anonymní. Pro přehlednost výzkumu jsem se rozhodla zpracovat dva různé dotazníky, a to první pro koncového zákazníka a druhý pro prováděcí resp. prodejní firmu, která je zákazníkem zkoumané stavební firmy. Dotazníky jsem sestavila pomocí vlastních zkušeností s prostředím firmy a také s přispěním rad pracovníka této stavební firmy.

Vzory dotazníků jsou uvedeny v Příloze č. 1 Dotazníky.

Jednotlivé dotazníky se skládají ze dvou listů a jedné úvodní strany, na které jsou úvodní informace a pokyny pro respondenty.

Otázky jsou koncipovány co nejjednoznačnější formou tak, aby zabraly co nejméně času, dotazník pro firmy je složen ze 16 otázek, dotazník pro koncové zákazníky z 18 otázek. Odpovědi na otázky se kroužkují, otázky jsou trojího charakteru, a to jak hodnotící důležitost se škálou 1-5, kde 1 = velmi důležitý, 5 = velmi nedůležitý; a hodnotící spokojenost se škálou 1-5, kde 1 = velmi spokojen, 5 = velmi nespokojen; a jako poslední jsou zde otázky uzavřené.

Otázky jsou rozděleny do pěti kategorií:

A obecné otázky (účel návštěvy, zaměření firmy, vztah k nemovitosti, znalost firmy Luděk Luska)

B důležitost jednotlivých aspektů (kvalita a cena služeb a produktů, záruka, otevírací doba)

C hodnocení nabídky (materiál, služby)

D hodnocení prostředí (vybavení prodejny, materiál skladem, práce zaměstnanců)

E hodnocení služeb (ceny služeb a produktů, webová stránka)

4.2.2 Výběr vzorku respondentů

Vzorek zvolených respondentů splňuje následující podmínky:

1. investor, který již služby a produkty využil,
2. investor, který odmítl nabídku,
3. prováděcí firma,
4. obchodní firma za účelem dalšího prodeje,
5. věk a pohlaví nerozhoduje.

Velikost tohoto vzorku je stanovena na 210 respondentů. Distribuce bude provedena poštou, elektronicky, osobně.

Návratnost dotazníků je řešena v následující kapitole.

4.2.3 Realizace výzkumu

V druhé fázi čili realizaci výzkumu docházelo k distribuci dotazníků, sběru dat a následnému zpracování a analýze dat.

Distribuce dotazníků byla provedena rozesláním jako příloha k e-mailu dle seznamu ve firemním adresáři, osobním předáním v provozovně, rozesláním poštou na adresy zákazníků. Distribuce byla podpořena vystavením dotazníků ke stažení na blogu „<http://diplomka-spokojenost-zakazniku.blogspot.com>“.

Rozdání dotazníků na provozovně bylo nejúspěšnější, co se týče návratnosti vyplněných dotazníků.

Tabulka 10: Distribuce dotazníků

Distribuce	Firma		Koncový zákazník		Celkem	
	rozdáno	vráceno	rozdáno	vráceno	rozdáno	vráceno
e-mail	90	21	60	12	150	33
pošta	10	8	20	5	30	13
provozovna	35	35	25	13	60	48
Celkem	135	60	105	26	210	94

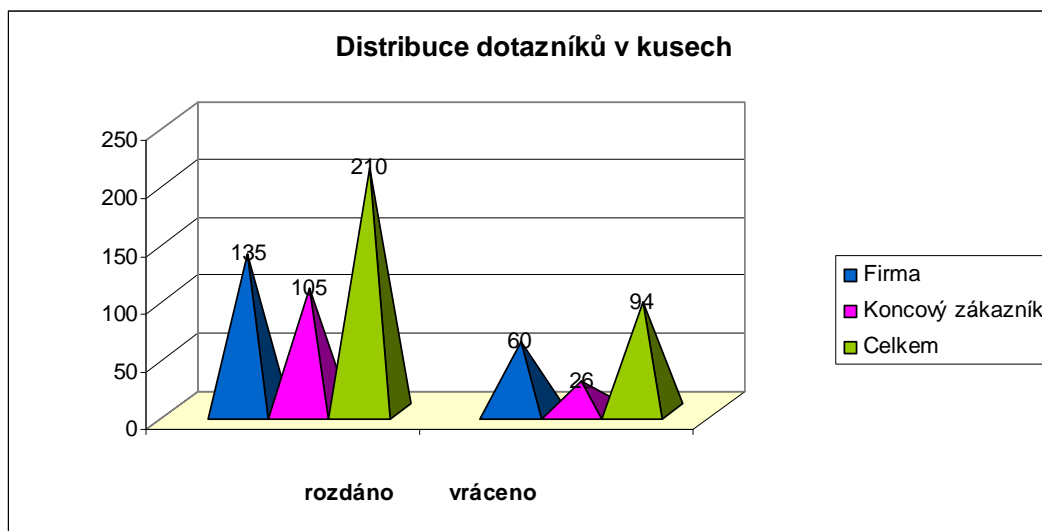
Zdroj: vlastní zpracování

Tedy z celkového počtu 210 ks se vrátilo 94 vyplněných, což je 45% úspěšnost, vyobrazení distribuce je uvedeno v grafu č. 1.

Dotázané firmy byly a jsou stálými zákazníky, z uvedených 135 respondentů je asi 29 firem, které jsou dlouholetými odběrateli, lze je tedy pokládat za nejdůležitější pro

existenci firmy Luděk Luska. Věrní zákazníci měli tendenci vyjádřit se k problematice úrovni spokojenosti a k návrhu zlepšení.

Považuji proto i tento vzorek vrácených vyplněných dotazníků za relevantní a použitelný jako vodítko změny.



Graf 1: Distribuce dotazníků v kusech

Zdroj:vlastní zpracování

Vzorkem výzkumu byli zákazníci stavební firmy Luděk Luska, a to jak stávající, minulí tak i nerealizovaní. Bylo dbáno na to, aby se tohoto výzkumu zúčastnili pokud možno všechny kategorie zákazníků tak, aby se dosáhlo pravdivých a objektivních výsledků.

Ke zpracování dat bylo použito tabulkového programu MS Excel. V programu byly rozepsány jednotlivé otázky s možnostmi ve stejné struktuře jakou má tištěný dotazník, pod jednotlivé body hodnocení pak byly zapisovány četnosti daných hodnot. Uvedl-li respondent variantu „jiné“, byl tento komentář zapsán do vedlejšího sloupce s příslušnou četností výskytu.

²⁸Vyplněné dotazníky byly dodávány průběžně a tedy i průběžně zapisováno jejich hodnocení, tabulku výskytu jsem tedy vždy u každé varianty přepsala o jednu hodnotu

²⁸ Zpracování dotazníků je doloženo v programu MS Excel na CD.

větším číslem. Tento způsob vyplnění byl vyhovující, vyhnula jsem se tím užití funkcí pro zápis. V souboru jsou také použity statistické funkce.

Jelikož se jedná o dva různé dotazníky, každý je pro přehlednost uveden na samostatném listě.

Pomocí takto vyplněného formuláře byly zpracovány jednotlivé grafy a tabulky odpovědí a tedy zjištěna úroveň spokojenosti zákazníků.

Analýzou dat se pro její obsáhlost zabývám v samostatné kapitole.

4.3 Analýza výzkumu

4.3.1 Úvodní informace koncových zákazníků

V rámci výzkumu byl nejprve zjišťován důvod resp. prvotní impuls k návštěvě firmy Luděk Luska.

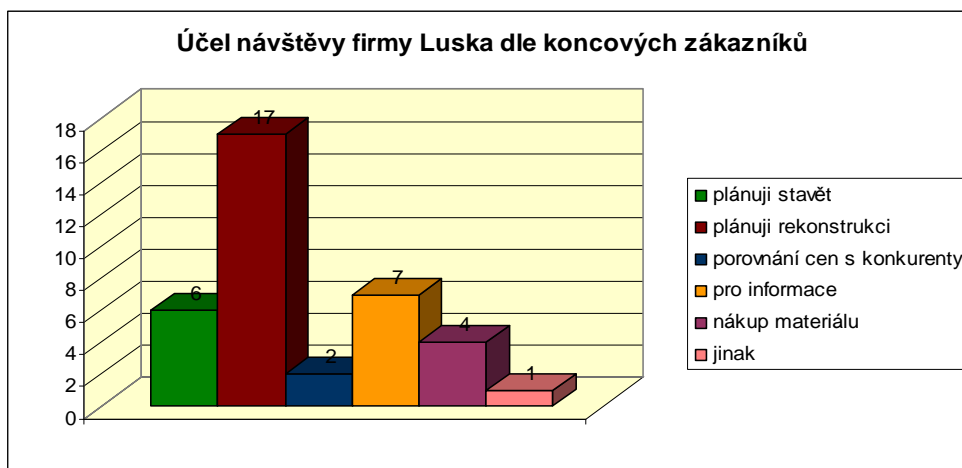
V tabulce č. 11 jsou zaznamenány četnosti jednotlivých důvodů návštěv provozovny. V této otázce bylo možné vybrat více nejvýstižnějších možností.

Z pohledu koncových zákazníků je to na prvním místě plánovaná rekonstrukce spolu s plánovanou stavbou nové budovy, dále s tím spojen průzkum trhu s porovnáním cen s konkurenčními firmami.

Tabulka 11: Důvod návštěvy koncových zákazníků

Důvod návštěvy	Absolutní četnost	Relativní četnost
plán stavět	6	16%
plán rekonstruovat	17	46%
porovnání cen s konkurencí	2	5%
získání informací	7	19%
nákup materiálu	4	11%
Jiné	1	3%

Zdroj: vlastní zpracování

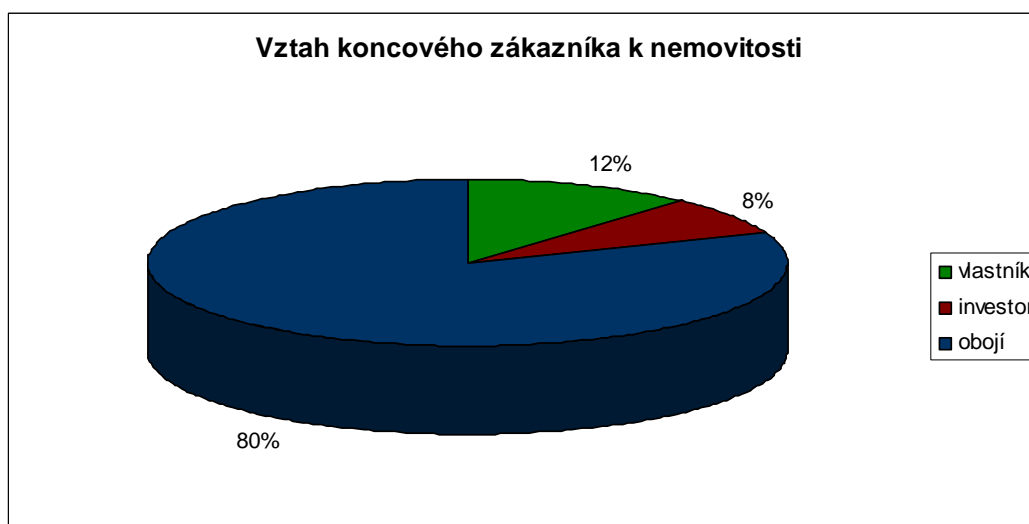


Graf 2: Účel návštěvy firmy Luska dle koncových zákazníků

Zdroj:vlastní zpracování

Pro stavební firmu je také důležitou informací vztah k nemovitosti zákazníka, proto byla tato otázka zařazena do průzkumu. 81% dotázaných bylo jak vlastníkem, tak investorem při realizaci rekonstrukce či stavby. Je tedy zřejmé, na kterou skupinu se musí firma zaměřovat.

Faktem je, že do provozovny jakékoliv stavební firmy přicházejí lidé pouze v případě eminentního zájmu o nákup. Také vyplněné dotazníky koncových zákazníků se vrátily v drtivé většině z distribuce přímo v provozovně. Avizovaný zájem o informace formou e-mailu je ve většině případů pouze za účelem srovnání ceny, kdy je prováděn průzkum možností ze strany investora nikoliv vlastníka.



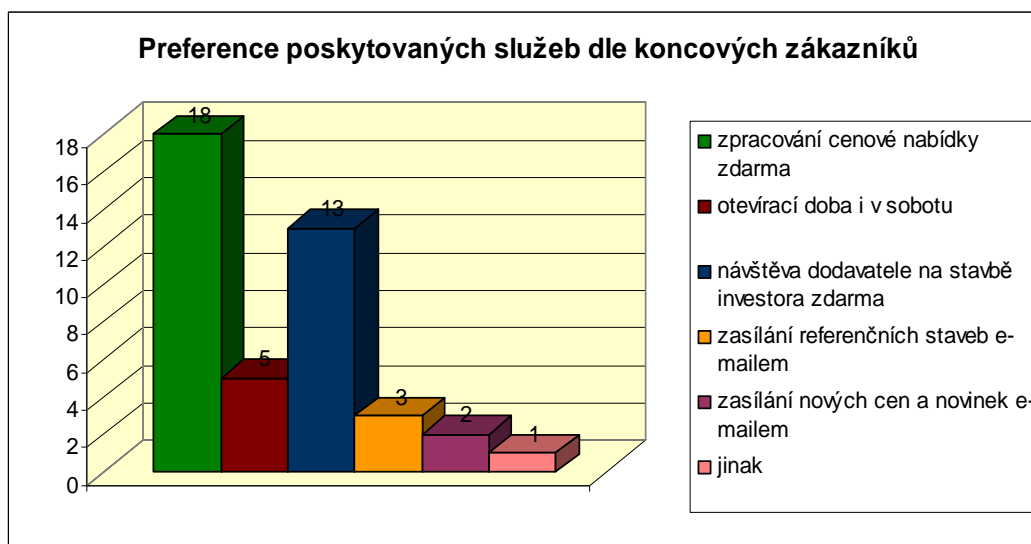
Graf 3: Vztah koncového zákazníka k nemovitosti

Zdroj:vlastní zpracování

Aby se firma mohla více orientovat na potřeby a požadavky svých zákazníků, ať už koncových či jiných prováděcích firem – obchodních partnerů, bylo třeba provést průzkum preferencí služeb. V této části průzkumu bylo opět možno vybrat více možností odpovědí.

Všichni se snaží jakýmkoliv způsobem šetřit, proto není překvapením, že největší zájem byl vyjádřen o zpracování cenové kalkulace zdarma, viz graf č. 4. Tuto službu firma Luděk Luska poskytuje již od počátku své existence, pro stávající konkurenční boj není ale výjimkou, musí proto svou strategii podporovat dalšími benefity.

I na druhém místě se objevuje služba poskytovaná zdarma, jedná se o návštěvu dodavatele přímo na stavbě investora, a to za účelem zaměření stavby, shlednutí aktuálního stavu a poté navržení vhodného řešení.



Graf 4: Preference poskytovaných služeb dle koncových zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

Méně častý výskyt byl zaznamenán u nabídky provozní doby v sobotu a zasílání aktualit e-mailem. Opět ze zkušeností provozovny mohu konstatovat důležitost otevření v sobotu pro domácí kutily, nebo pro řemeslníky, kteří pracují „na černo“. S tímto je svázána otázka: Kdo je podle koncových zákazníků největším konkurentem firmy Luděk Luska?

Podle 65% respondentů je konkurentem jiná stavební firma, až 23% klasifikuje konkurentem práce „na černo“ a jen 12% hobby řetězec.

Tabulka 12: Konkurence pro firmu Luska dle koncových zákazníků

Konkurence	Absolutní četnost	Relativní četnost
hobby řetězec	3	12%
stavební firma	17	65%
práce na černo	6	23%

Zdroj: vlastní zpracování

Dále byla položena otázka opakování návštěv provozovny firmy Luděk Luska a tedy získání informací o množství stálých zákazníků.

Koncoví zákazníci ze 46% využili možnosti volby „jiné“ a doplnili „dle potřeby“, celých 42% pak navštívila firmu pouze jednou a zbývajících 12% navštěvují firmu jednou ročně případně jednou měsíčně. Jinými slovy 68% respondentů jsou stálými zákazníky, kteří své nákupy opakují při rozšiřování a zvelebování svých domovů, chat atd.

Tabulka 13: Frekvence návštěv provozovny dle koncových zákazníků

Frekvence návštěvy	Absolutní četnost	Relativní četnost
1x měsíčně	2	8%
1x ročně	1	4%
návštěva jen jednou	11	42%
jinak – dle potřeby	12	46%

Zdroj: vlastní zpracování

Zákazníci, kteří zvolili možnost návštěvy pouze jednou, buď nebyli dostatečně spokojeni, aby využili opětovně služeb firmy Luděk Luska. A nebo již služeb této firmy nepotřebovali využít.

4.3.2 Úvodní informace firem

V tabulce jsou zaznamenány četnosti jednotlivých důvodů návštěv provozovny. Také v případě dotazníku pro firmy bylo možné vybrat více nejvýstižnějších možností.

Graf č. 5 a tabulka č. 14 ukazuje dva hlavní důvody, proč firmy navštěvují prodejnu Luděk Luska. Prvním je se 43% nákup materiálu a druhým s 39% zájem o spolupráci.

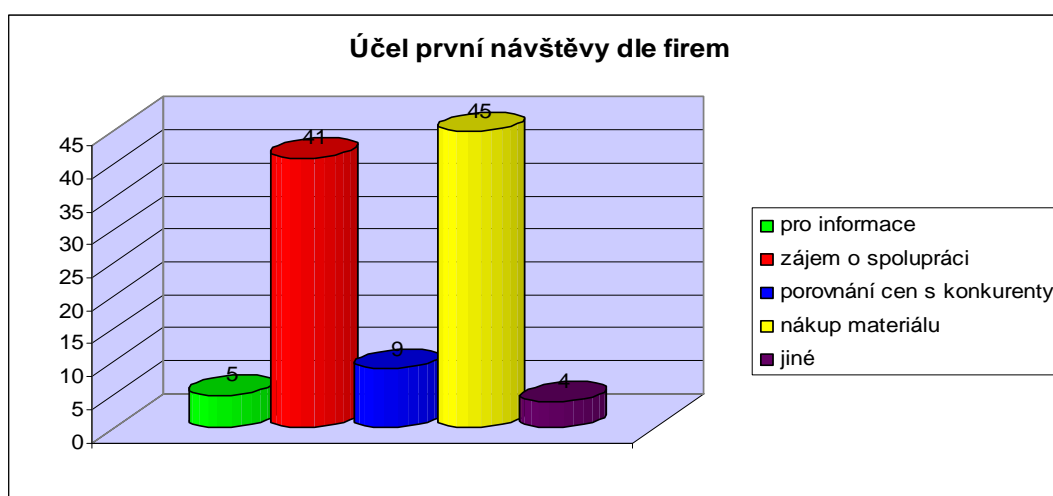
Ne příliš častým, o to neméně důležitým, je důvod získání informací. Jen dobře informovaný řemeslník nebo obchodník je schopen nabídnout svým klientům jak kvalitní

řešení i s variantou dražšího materiálu, tak i odvést kvalitní provedení instalace tohoto materiálu.

Tabulka 14: Důvod návštěv dle firem

Důvod návštěvy	Absolutní četnost	Relativní četnost
pro informace	5	15%
zájem o spolupráci	41	39%
porovnání cen s konkurencí	9	9%
nákup materiálu	45	43%
Jiné	4	4%

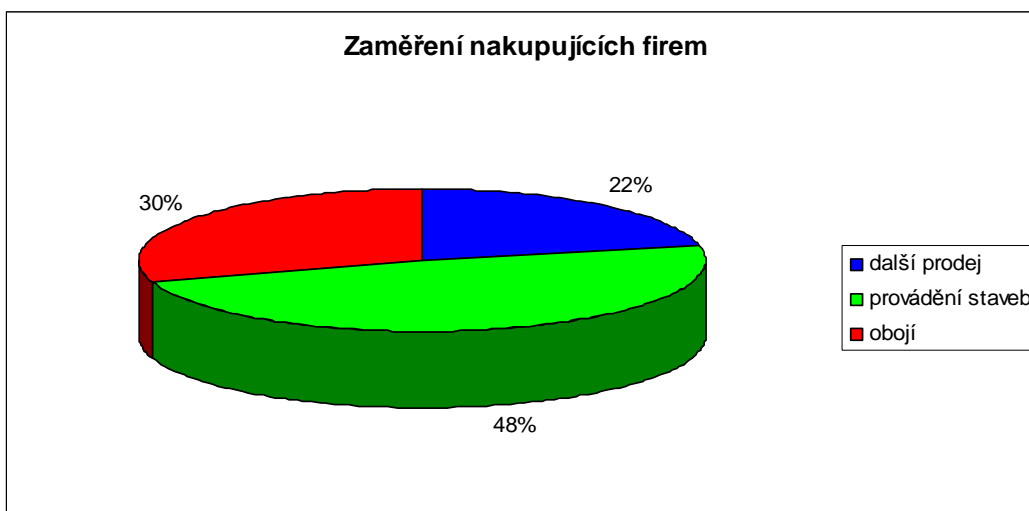
Zdroj: vlastní zpracování



Graf 5: Účel první návštěvy dle firem

Zdroj:vlastní zpracování

Stejně tak jako informace od koncových zákazníků o vztahu k nemovitosti, tak také orientace firmy ve stavebním trhu je velmi podstatným faktem. 78% z respondentů jsou nakupující firmy, které jsou prováděcími firmami, z toho 30% zároveň obchodními firmami. Celých 22% nakupujících firem jsou obchodní společnosti. S oběma kategoriemi zákazníků je důležité neustále pracovat a projednávat obchodní podmínky, nabízet výhodné bonusy a vyměňovat informace.



Graf 6: Zaměření nakupujících firem

Zdroj: vlastní zpracování

Prováděcí firmy jsou důležité pro rozšiřování povědomí o sortimentu materiálů, který nabízí firma Luděk Luska. Musí být ovšem dobře informovány, aby byly schopny provádět svou práci zodpovědně a kvalitně, a tím dělaly dobré jméno střešním krytinám a dalším materiálům.

Obchodní firmy jsou důležité pro distribuci materiálů. Jsou-li obchodní firmy v dobrém až přátelském vztahu s firmou Luděk Luska, je zde možnost ještě bližší spolupráce ve smyslu doporučení služeb firmy Luděk Luska svým zákazníkům.

Třetí informativní otázkou bylo, odkud se firma dozvěděla o působnosti firmy Luděk Luska.

Z odevzdaných 60 dotazníků byla sestavena tabulka s grafickým znázorněním, kde zřetelně převládá možnost doporučení přátel, a to 35 z 60 respondentů tedy 58% dotázaných.

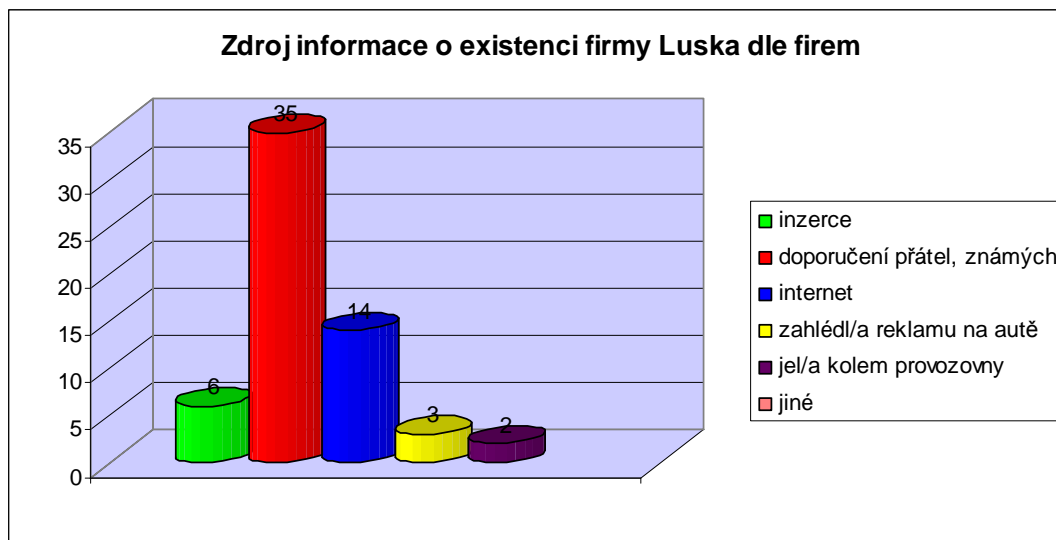
Tabulka 15: Zdroj informace o existenci firmy Luska dle firem

Důvod návštěvy	Absolutní četnost	Relativní četnost
inzerce	6	10%
doporučení přátel	35	58%
internet	14	23%
reklama na autě	3	5%
reklama na provozovně	2	3%

Zdroj: vlastní zpracování

Z výzkumu jednoznačně vyplývá důležitost tvorby dobrého jména a dobrých vztahů se zákazníky. Pokud jsou zákazníci spokojeni, snáze doporučí firmu dalším lidem ve svém okolí.

Zbývajících 25 odpovědí bylo rozmělněno do možností internet se 14 hlasy, inzerce s 6 hlasy, 3 respondenti zahlédli reklamu na autě a 2 respondenti na budově provozovny či jejím okolí.



Graf 7: Zdroj informace o existenci firmy Luska dle firem

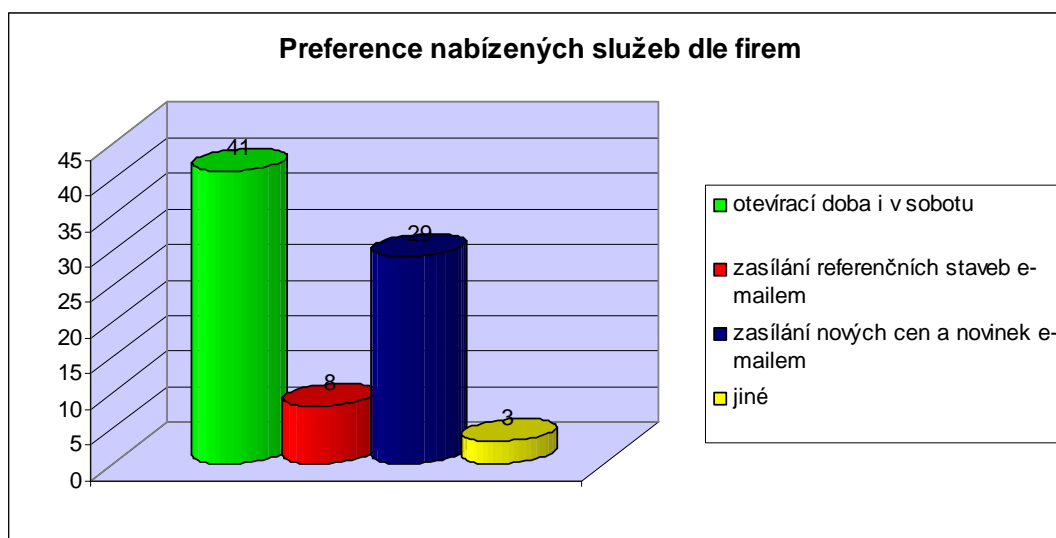
Zdroj:vlastní zpracování

Téměř ¼ firem si vyhledala svého dodavatele na internetu, což je také vysoký počet zákazníků. Firma Luděk Luska by se tedy měla zajímat i o kvalitu webové prezentace. Tato problematika je také řešena dotazníkem, výsledek průzkumu bude uveden dále v textu.

Stejně jako u dotazníku koncových zákazníků, tak i v dotazníku pro firmy zazněla otázka, jaké služby by zákazníci ocenili a využili.

V případě firemních zákazníků bylo nejčastěji volenou možností otevírací doba v sobotu, a to až 50%. Velký zájem byl taktéž o zasílání novinek a aktuálních ceníků e-mailem, což činilo 36%-ní zájem. Firma Luděk Luska se již nyní snaží své zákazníky informovat co nejefektivnější formou e-mailu nebo SMS, čili zasílání ceníků, avíz o aktuálních obchodních akcích, změny v otevírací době.

Minimální zájem, 8 z 81 odpovědí, byl projevem o zasílání referenčních staveb e-mailem a nebo o variantu jiné, 2 výskyty, kde ovšem respondenti neuvedli konkrétně.



Graf 8: Preference nabízených služeb dle firem

Zdroj: vlastní zpracování

Pro chod firmy a udržování styku se zákazníky je také důležité vědět, jaké jsou distribuční a komunikační kanály s odběrateli. Z našeho průzkumu vyplývají dva způsoby komunikace, na kterých musí firma Luděk Luska stavět svou strategii prodeje. Firmy ze 48% provádí nákup a objednání materiálů telefonicky, takto se z velké části předávají také informace o aktuální ceně a množství materiálů skladem. 42% nakupujících firem přijde přímo do provozovny jak pro informace, tak nakoupit materiál. Jak již bylo zmíněno výše, kapacity skladovacích prostor firmy Luděk Luska jsou omezené, druhá skupina firem proto podstupuje riziko, že v okamžiku potřeby nebude skladem jí požadované množství daného sortimentu. Při komunikaci s firmami i koncovými zákazníky je toto riziko zmiňováno a postupem času, jak vidno z následující tabulky č.16, zákazníci využívají telefon pro získání prvotní informace.

Tabulka 16: Způsob kontaktu nakupujících firem s firmou Luděk Luska

Způsob kontaktu	Absolutní četnost	Relativní četnost
návštěva prodejny	25	42%
telefon	29	48%
e-mail	6	10%
pošta, jinak	0	0%

Zdroj: vlastní zpracování

Podle průzkumu 1x měsíčně chodí do provozovny až 65% nakupujících firem a další 3% vícekrát měsíčně. Tedy až 68% firem jsou výhradními odběrateli firmy Luděk Luska. Ze zkušenosti provádění stavby cca 14 dní usuzují, že tyto firmy odebírají materiál na polovinu svých zakázek u firmy Luděk Luska.

Tabulka 17: Frekvence návštěv provozovny dle firem

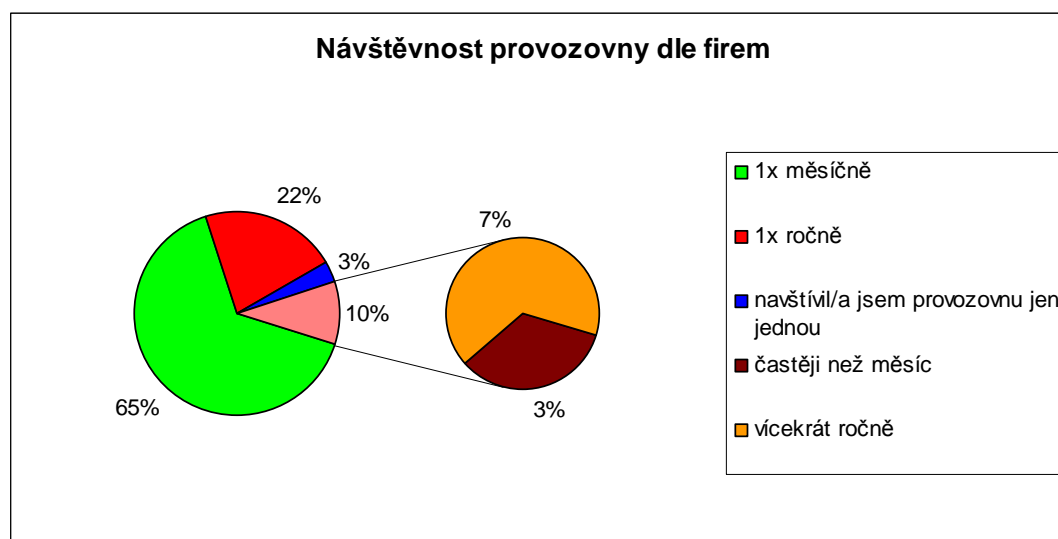
Frekvence návštěvy	Absolutní četnost	Relativní četnost
1x měsíčně	39	65%
1x ročně	13	22%
návštěva jen jednou	2	3%
jinak – vícekrát v měsíci	2	3%
jinak – vícekrát v roce	4	7%

Zdroj: vlastní zpracování

Pouze 1x ročně zde nakupuje asi 22% firem, pravděpodobně na popud konkrétního zájmu jejich zákazníka o americký asfaltový šindel, který dodává do Moravskoslezského kraje výhradně firma Luděk Luska.

7% respondentů navštěvuje provozovnu vícekrát ročně a minimální procento respondentů navštívilo firmu pouze jednou.

Návštěvnost je graficky znázorněna grafem č. 9.



Graf 9: Návštěvnost provozovny dle firem

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3 Hodnocení důležitosti

Pro mou práci, potažmo stavební firmu, bylo zásadní zjistit důležitost jednotlivých položek pro zákazníky. Tímto se zabývala část B důležitost jednotlivých aspektů, respondenti v obou případech hodnotili osm různých specifíků, která jsou dále zřejmá z tabulek č. 18 a č. 19.

Tyto položky respondenti hodnotili škálou 1-5, kde 1 = velmi důležitý, 5 = velmi nedůležitý. Tímto průzkumem jsem došla k závěru, na která specifika by se měla firma zaměřit více či méně pro větší spokojenost zákazníků.

Celkový názor na specifika služeb a produktů jsou patrná z následujících tabulek.

Tabulka 18: Hodnocení důležitosti jednotlivých aspektů dle firem

Hodnocení důležitosti aspektů	1	2	3	4	5
kvalita poskytovaných služeb	50	7	3		
cena služeb a materiálů	41	15	4		
šíře sortimentu nabízených materiálů a služeb	34	18	6	2	
délka záruční doby služeb a materiálů	38	19	3		
délka životnosti nabízeného materiálu	43	10	7		
úroveň profesionality obsluhy	33	17	6	4	
otevírací doba	17	31	4	8	
Reference	12	35	4	7	2
Jiné					

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19: Hodnocení důležitosti jednotlivých aspektů dle koncových zákazníků

Hodnocení důležitosti aspektů	1	2	3	4	5
kvalita poskytovaných služeb	20	4	2		
cena služeb a materiálů	15	8	3		
šíře sortimentu nabízených materiálů a služeb	12	7	4	3	
délka záruční doby služeb a materiálů	17	6	3		
délka životnosti nabízeného materiálu	16	7	3		
úroveň profesionality obsluhy	15	7	2	2	
otevírací doba	13	3	5	5	
Reference	13	5	5	3	

Zdroj: vlastní zpracování

Z hodnocení vyplývá, že pro obě skupiny respondentů je nejdůležitější kvalita poskytovaných služeb. Ať se jedná o kvalitu provedení práce v případě koncových zákazníků, tak o služby komplexní poskytované firmám.

Bezmála 72% firemních respondentů shledává délku životnosti materiálů velmi důležitou, zbývajících 28% respondentů shledává tuto vlastnost pouze jako důležitou nebo neutrální. Kdežto délku životnosti materiálu považuje za velmi důležitou pouze 63% a důležitou až 32%.

Z preferencí koncových zákazníků vyplývá, že mají téměř shodný postoj k délce životnosti a k délce záruky, a to za velmi důležitou vlastnost považuje až 65% respondentů, za důležitou 27% a neutrální 8%.

Z vyhodnocení výzkumu můžeme dále vyčíst postavení k ceně služeb a materiálů, cena je velmi důležitým aspektem pro 68% firem a 58% koncových zákazníků. Tento fakt je značně v rozporu se zkušeností, jakou mají zaměstnanci firmy Luděk Luska se zákazníky. Zkušenost praví, že právě otázka ceny je rozhodujícím faktorem pro akceptování nabídky služeb a produktů firmy Luděk Luska.

Až na aspekt ceny by se dalo říci, že výsledky hodnocení důležitosti jednotlivých aspektů nebyly v rozporu s očekáváním. Dnešní zákazníci ve většině případů upřednostňují cenu před kvalitou. Stejně tak si zákazníci již vytváří vyšší standard pro požadavky na obsluhu a pracovníky.

4.3.4 Hodnocení spokojenosti koncových zákazníků

Dotazník ve variantě pro koncové zákazníky obsahoval rozřazovací otázku, zda již byl respondent zákazníkem firmy Luděk Luska či nikoli. 16 z 26 odevzdaných dotazníků mělo vyplněnou odpověď „ANO“. Tito respondenti byli dále dotazováni na spokojenost jednotlivých aspektů, jako např. spokojenost s nabídkou materiálů a služeb, s vybavením vzorkovny, množstvím materiálů, atd.

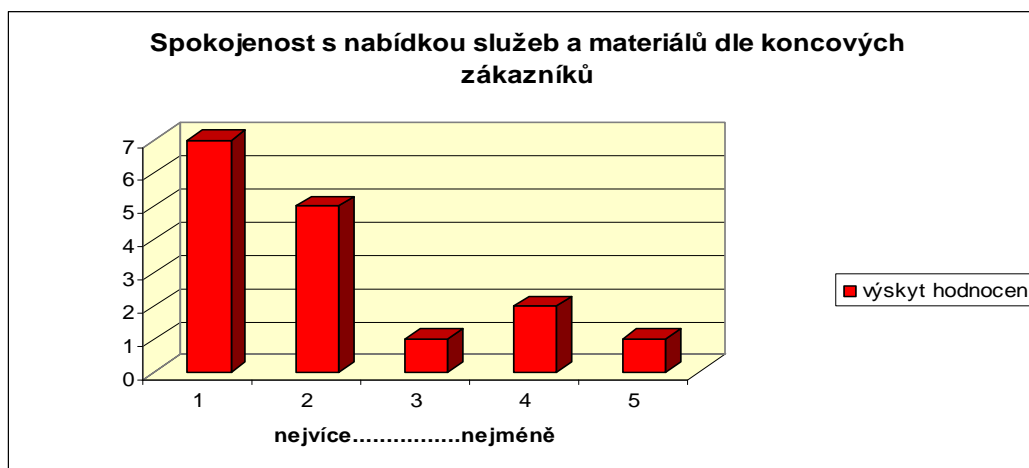
Na základě toho malého vzorku jsem zpracovala tabulku č. 20, ze které je možno vyčíst celkovou spokojenost.

Tabulka 20: Spokojenost koncových zákazníků

Spokojenost s	1		2		3		4		5	
nabídka materiálů	44%	7	31%	5	6%	1	12%	2	6%	1
nabídka služeb	44%	7	31%	5	6%	1	12%	2	6%	1
vybavení prodejny	25%	4	56%	9	12%	2	6%	1	0%	--
materiál skladem	25%	4	50%	8	18%	3	6%	1	0%	--
profesionalita obsluhy	56%	9	31%	5	12%	2	0%	--	0%	--
zaměstnanci při realizaci	19%	3	31%	5	37%	6	6%	1	6%	1

Zdroj: vlastní zpracování

Jako první dva aspekty hodnotili respondenti spokojenost s nabídkou materiálů a služeb. Oba aspekty byly koncovými zákazníky hodnoceny stejně, usuzují tedy, že cítili součinnost v poskytnutí služby a tedy nákupu materiálů. Jinými slovy našli-li vhodný materiál, služba zahrnovala koupi a instalaci tohoto materiálu.



Graf 10: Spokojenost s nabídkou služeb a materiálů dle koncových zákazníků Zdroj: vlastní zpracování

Téměř polovina respondentů charakterizovala spokojenost s nabídkou služeb a materiálů jako velmi uspokojivou a asi 20% zákazníků považovalo spokojenost za neuspokojivou až velmi neuspokojivou.

Třetím v pořadí byla spokojenost s vybavením vzorkové prodejny, kde 81% odpověděvších uvedla hodnocení uspokojivé až velmi uspokojivé. Vzhledem k relativně malému prostoru provozovny, která se nachází v 1NP rodinného domu, je vybavenost firmy maximálně možná, jsou zde vystaveny exponáty střešních krytin a doplňků, vitríny s klempířskými prvky, stojany s ceníky, prospekty a s montážními návody, stěny jsou osazeny plakáty s aktuálními akcemi.

Velmi obdobně bylo hodnoceno množství materiálu skladem, tedy k okamžitému odběru. Až 75% bylo spokojeno až velmi spokojeno s naskladněním, potažmo s materiálem, který požadovali. Pro 18% dotázaných je tento aspekt nerelevantní možná i proto, že firma Luděk Luska nabízí možnost dovozu materiálu za zvýhodněnou cenu v případě, že není momentálně skladem a zákazník musí čekat na naskladnění. Toto hodnocení je možno shlédnout na grafu č. 11.



Graf 11: Spokojenost s množstvím materiálu skladem dle koncových zákazníků Zdroj: vlastní zpracování

Profesionalita obsluhy v provozovně byla také vysoce hodnocena, a to 86% uspokojivě až velmi uspokojivě. Z tohoto hodnocení vyplývá schopnost obsluhy odborně zodpovědět dotazy zákazníků, schopnost ve většině případů poradit, navrhnout řešení nebo nabídnout požadovaný materiál či službu tak, aby byl zákazník spokojen.

Posledním aspektem byla spokojenost se zaměstnanci při realizaci práce, ve většině případů se jedná o pokrývačská a klempířská řemesla. Spokojenost této součásti firmy ze strany koncových zákazníků ukazuje graf č. 12.



Graf 12: Spokojenost s profesionalitou zaměstnanců dle koncových zákazníků Zdroj: vlastní zpracování

Samotná firma si uvědomuje slabý článek ve své činnosti, proto ani nebylo velkým překvapením, že 12% dotázaných považuje práci dělníků za neuspokojivou až velmi neuspokojivou, resp. jen 19% za velmi uspokojivou.

Zbývající grafy týkající se hodnocení spokojenosti koncovými zákazníky jsou vyobrazeny v Příloze č. 2.

Druhou skupinou jsou lidé, kteří se nakonec nestali klienty firmy Luděk Luska. Z 26 odpovědělo na rozřazovací otázku NE až 10 respondentů.

Této skupině byla položen dotaz na hodnocení důvodů, proč si nevybrali firmu Luska. Pro jednodušší zhodnocení bylo klientům nastíněno 7 možných důvodů odmítnutí. Výsledkem hodnocení je následující tabulka č. 21 s grafem č. 13.

Tabulka 21: Hodnocení důvodů odmítnutí koncovými zákazníky

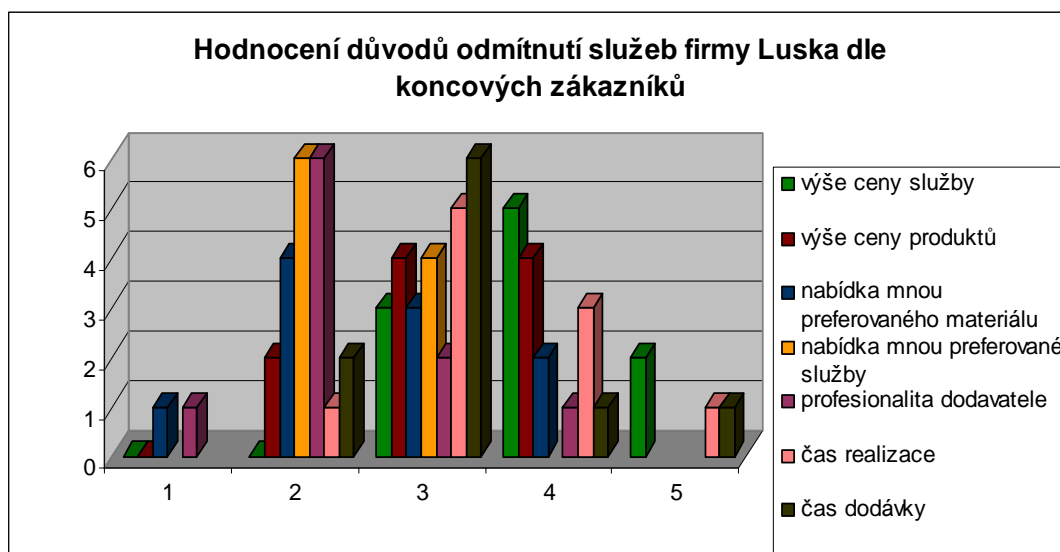
Hodnocení důvodů odmítnutí	1	2	3	4	5
výše ceny služby			3	5	2
výše ceny produktů		2	4	4	
nabídka preferovaného materiálu	1	4	3	2	
nabídka preferované služby		6	4		
profesionalita dodavatele	1	6	2	1	
čas realizace		1	5	3	1
čas dodávka		2	6	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavními důvody byly jmenovány výše ceny služby, která byla pro 70% neuspokojivé až velmi neuspokojivé, výše ceny produktů a čas realizace neuspokojivé až velmi neuspokojivé pro 40% a čas dodávky materiálu neuspokojivý až velmi neuspokojivý pro 20% respondentů.

Neutrálně byly hodnoceny s 50% čas realizace a s 60% čas dodávky.

Méně závažné důvody byly nabídka preferovaných materiálů a profesionalita personálu, tyto dva důvody byly neuspokojivé pro 20% resp. 10% respondentů.



Graf 13: Hodnocení důvodů odmítnutí služeb firmy Luska dle koncových zákazníků Zdroj:vlastní

4.3.5 Hodnocení spokojenosti firem

Dotazník ve variantě pro firmy předpokládat jen s respondenty bývalými nebo současnými zákazníky, nebyla tedy nutná rozřazovací otázka a mohlo být přímo přistoupeno k dotazům týkajícím se spokojenosti s jednotlivými aspekty stejnými jako koncoví zákazníci. Firmy ovšem nevyužívají pokrývačských a klempířských služeb firmy Luděk Luska, proto byla tato otázka vypuštěna.

Na základě 60 odpovědí jsem zpracovala tabulku č. 22, ze které je možno vyčíst celkovou spokojenost nakupujících firem.

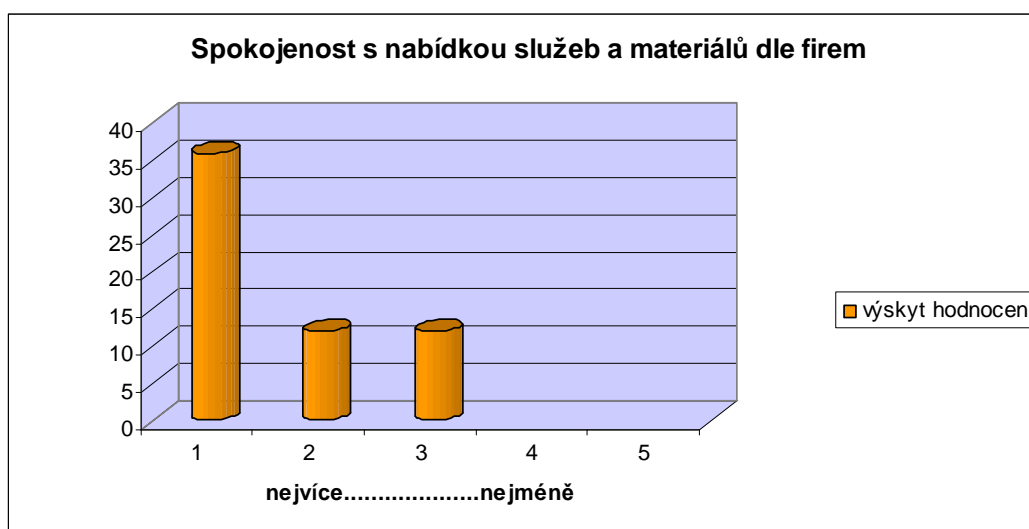
Tabulka 22: Spokojenost firem

Spokojenost s	1		2		3		4		5	
nabídka materiálů	60%	36	20%	12	20%	12	0%	--	0%	--
nabídka služeb	60%	36	20%	12	20%	12	0%	--	0%	--
vybavení prodejny	20%	12	67%	40	13%	8	0%	--	0%	--
materiál skladem	20%	12	48%	29	32%	19	0%	--	0%	--
profesionalita obsluhy	55%	33	28%	17	17%	10	0%	--	0%	--

Zdroj: vlastní zpracování

Odovídající firmy se ve všech případech vyvarovaly hodnocení neuspokojivý a velmi neuspokojivý. Tento fakt byl více méně očekáván, neboť firmy by jednoduše nenakupovaly, kdyby nebyly spokojeny.

Stejně jako v případě koncových zákazníků také firmy považovaly nabídky služeb a materiálů jako neoddělitelné. Hodnocení spokojenosti je v obou případech shodné, čili až 60% dotázaných charakterizovala spokojenost s nabídkou služeb a materiálů jako velmi uspokojivou, celých 20% zákazníků považovalo spokojenost za uspokojivou respektive neutrální vlastnost.



Graf 14: Spokojenost s nabídkou služeb a materiálů dle firem

Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost firem s vybavením vzorkové prodejny byla vypočtena z 87% jako uspokojivá až velmi uspokojivá.

Množství materiálu skladem není tak zásadním aspektem pro firmy, neboť ty se nejprve informují o aktuálních cenách při případné návštěvě nebo telefonicky, rezervují a

objednají potřebné množství na konkrétní datum odběru. Proto také výsledek 20% pro velmi uspokojivé hodnocení není překvapením. Uspokojivě hodnotí množství skladem 48% a neutrálně až 32%.

Profesionalita obsluhy v provozovně byla i firmami vysoce hodnocena, a to 83% uspokojivě až velmi uspokojivě.

Další grafy hodnocení spokojeny jsou v Příloze č. 2.

4.3.6 Obecné hodnocení spokojenosti

Na základě těchto výsledků je možné formulovat závěry spokojenosti zákazníků obecně. Jak je vidno z grafů, firmy i koncoví zákazníci hodnotili svou spokojenost vesměs uspokojivě až velmi uspokojivě. Výsledky hodnocení nevybočovaly od očekávání, a to ani v případě hodnocení spokojenosti se zaměstnanci při realizaci stavby.

Spokojenost s celkovou nabídkou byla hodnocena více než 80% respondenty na výbornou. Předpokládám, že tento fakt způsobila komplexnost zaměření firmy, a to jak na typy a druhy střešních krytin, tepelné a hydro- izolace, jinými slovy stále rozšiřující se sortiment a záběr prováděcích prací.

Do 20% respondentů bylo nespokojeno s nabízenými materiály nebo službami. Dle zkušeností s důvody nespokojenosti se jednalo o případy, kdy zákazníci nenašli konkrétní, jimi požadovaný materiál, či požadovanou specifickou práci, kterou firma Luděk Luska neprovádí.

V rámci výzkumu mě také zajímalo srovnání cen s očekáváním zákazníků a jejich finančními možnostmi. Výsledek průzkumu je vyobrazeno následující tabulkou č. 23.

Tabulka 23: Srovnání cen služeb a materiálů s finančními možnostmi a očekávám koncových zákazníků

Cena, očekávání, možnosti	Koncový zákazník
ceny odpovídají představám i finančním možnostem	10
ceny odpovídají představám, ale přesahují finanční možnosti	9
ceny vůbec neodpovídají	7

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky průzkumu byly vyrovnané. Pro 19 z 26 respondentů byly ceny odpovídající představám dotázaného, pro polovinu těchto zákazníků ovšem přesahovaly aktuální finanční možnosti.

Pro 24% koncových zákazníků byly nabídnuté ceny služeb a produktů vysoké a rozhodli se tedy pro konkurenci nebo odložili realizaci stavby.

Ceny poskytovaných služeb a nabízených materiálů byly také porovnány s cenami konkurence. Toto porovnání bylo provedeno koncovými zákazníky i nakupujícími firmami. Z hodnocení je zřejmé, že koncoví zákazníci i firmy považují ceny za srovnatelné s konkurencí. Důvodem pro zvolení firmy k realizaci služby či obchodu je tedy kvalita poskytovaných služeb a spokojenost s firmou jako takovou. Pro 25% dotázaných v obou případech jsou ceny vyšší a pouze 12% resp. 8% ceny jsou nízké.

Tabulka 24: Srovnání cen firmy Luska s konkurencí

Cena a konkurence	Firma		Koncový zákazník	
	ceny jsou vysoké	15	25%	6
ceny jsou srovnatelné	38	63%	18	69%
ceny jsou nízké	7	12%	2	8%

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.7 Hodnocení webových stránek

V závěrečné části obou verzí dotazníků byly otázky týkající se webové prezentace firmy Luděk Luska, která se nachází na adrese <http://www.strechy-luska.cz>.

Nejprve mě zajímalo, kolik procent zákazníků, jak koncových tak firem, navštěvuje webové stránky a dále jak hodnotí jednotlivé aspekty stránek.

Z tabulky č. 25 je vidět, že zákazníci webové stránky využívají z 31%. Ve většině případů se jedná o nakupující firmy, které vyhledávají informace a kontakty. Z vybraného vzorku 26 odpověděvších koncových zákazníků pouze 23% navštívilo nebo navštěvuje webové stránky, což činí taktéž 22,2% z celkové návštěvnosti. Z vybraného vzorku 60 firem, které odpověděly, celých 35% navštěvuje stránky, což činí téměř 78% všech návštěvníků.

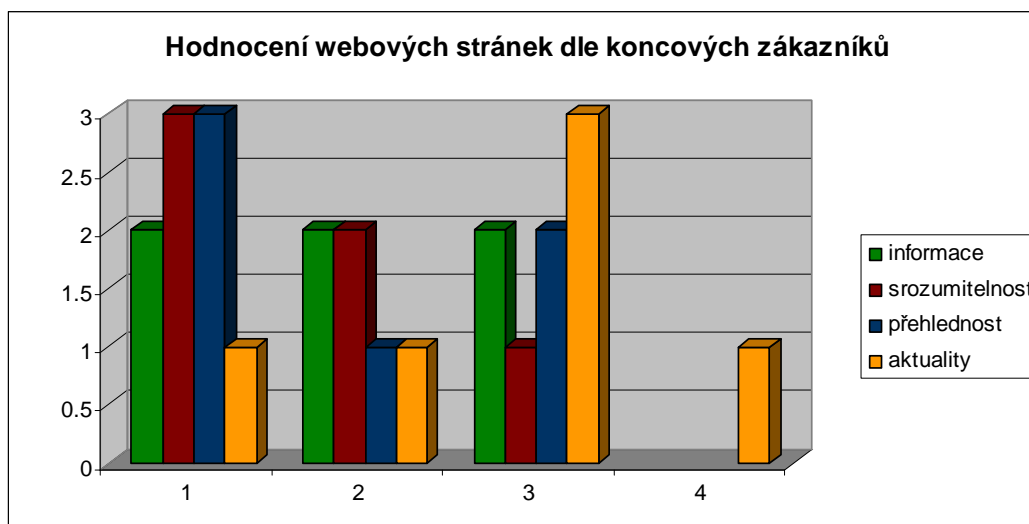
Tabulka 25: Návštěvnost webových stránek

Návštěva	firma		koncový zákazník		Celkem	
	ano	ne	Ano	Ne	Ano	Ne
Celkem	21	39	6	20	27	59
Z počtu 60 firem	35%	65%	--	--	31%	69%
Z počtu 26 konc.z.	--	--	23%	77%		
ANO z 27 odpovědí	77,8%	--	22,2%	--		
NE z 59 odpovědí	--	66,1%	--	33,9%		

Zdroj: vlastní zpracování

V podkapitole 4.2.2 Realizace výzkumu byla uvedena skutečnost, že 60 dotazníků pro koncové zákazníky bylo distribuováno e-mailem a pouze 12, tedy 1/5, se jich vrátila zpět vyplněných. E-mailové adresy byly použity z e-mailového adresáře firmy Luděk Luska, tento adresář přitom vznikl na základě prvotního kontaktu zákazníků cestou e-mailu s firmou Luska, kteří firmu kontaktovali po návštěvě webových stránek. Předpokládám tedy, že skutečný počet návštěv koncových zákazníků bude podstatně vyšší.

Zákazníci měli hodnotit informace o firmě, materiálech a službách, aktuálnost stránek, srozumitelnost a názornost informací a také přehlednost stránek.



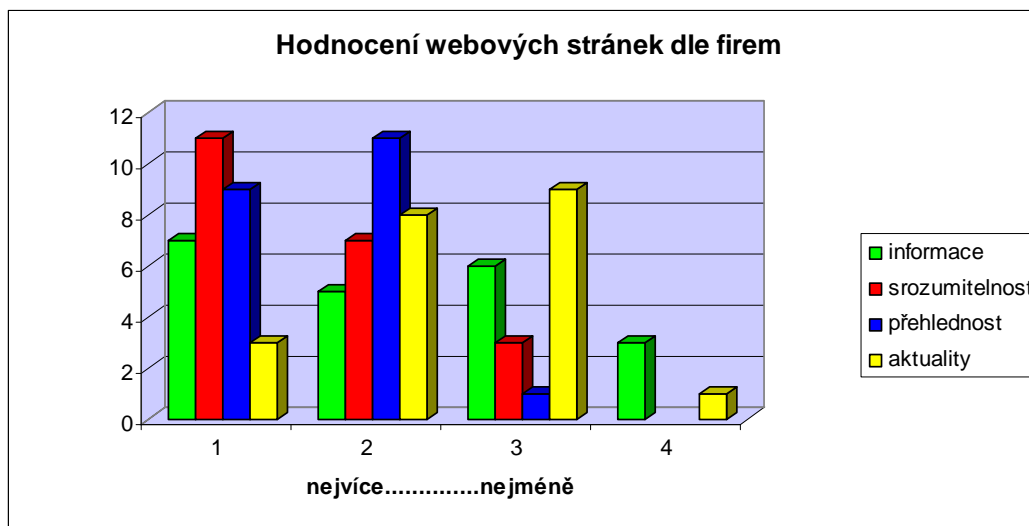
Graf 15: Hodnocení webových stránek dle koncových zákazníků

Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí 27 respondentů, kteří navštívili webové stránky byly dále sestaveny dva grafy s hodnocením jednotlivých atributů webových stránek firmy Luděk Luska.

Na grafu č. 15 je zobrazení názorů koncových zákazníků a na grafu č. 16 nakupujících firem.

Koncových zákazníků odpovídalo pouze 6 z 26, dle grafu je hodnocení všech kategorií kromě aktualit neutrální až velmi uspokojivé. Aktuality jsou hodnoceny 4 hlasy ze 6 jako neutrální nebo neuspokojivé.



Graf 16: Hodnocení webových stránek dle firem

Zdroj:vlastní zpracování

Velmi podobně hodnotily webové stránky také dotázané firmy, kde jsem získala 21 hodnocení z 60 možných. Srozumitelnost a přehlednost webových stránek byla hodnocena uspokojivé až velmi uspokojivé, jako neutrální byla hodnocena přehlednost jedním respondentem a srozumitelnost třemi.

Informace byly hodnoceny vyrovnanou škálou pro všechny kategorie, od neuspokojivé až po velmi uspokojivé. Opět aktuality byly celkově hodnoceny spíše neutrální až neuspokojivé.

Firma Luděk Luska si uvědomuje tuto skutečnost, nechce ale příliš investovat do obnovování webových stránek. Pod názvem aktuality jsem chápala stále obměny informací o obchodních akcích, obnovování ceníků, fotogalerie atd. Vedení firmy uvádí jako důvod nepravidelného aktualizování neustálé změny cen na trhu, stále se měnící sortiment a z toho plynoucí nutnost najmutí firmy, která by se starala o aktivitu na webových stránkách, což je finančně velmi náročné.

Vzorku zákazníků navštěvujících webové stránky byla rovněž položena otázka frekvence návštěv. Výsledek vidíme v následující tabulce. Nakupující firmy podle výzkumu navštěvují webové stránky jednou ročně případně dle potřeby. Děje se tak pravděpodobně při prvním kontaktu s firmou Luděk Luska. Buď jsou na stránky odkázáni zaměstnanci firmy, aby se mohli podívat na vyobrazení různých materiálů a vyčíst potřebné informace. Nebo si sami našli tyto stránky a následně kontaktovali firmu Luděk Luska za účelem další spolupráce. Taktéž koncoví zákazníci vyhledávají informace na internetu dle potřeby.

Tabulka 26: Frekvence návštěv webových stránek

Frekvence návštěvy	Firma	Koncový zákazník
1x týdně	0	0
1x měsíčně	2	1
1x ročně	13	1
Jinak – dle potřeby	6	4

Zdroj: vlastní zpracování

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ VYPLÝVAJÍCÍ Z VÝZKUMU

Cílem diplomové práce bylo vypracování návrhů na zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků na základě výsledků provedeného výzkumu. Výsledky byly uspokojivé, ovšem s požadavkem zlepšení. Stanovila jsem tedy zlepšení úrovně spokojenosti o minimálně 10%. Úspěšnost provedení zněm bude s časovým odstupem potvrzena nebo vyvrácena dalším výzkumem spokojenosti.

Dílčím cílem návrhů a doporučení je snížení procenta odmítnutí služeb ze strany zákazníků, a to minimálně o 50% z dnešního stavu 39% odmítnutí, což činí maximálně 19,5% odmítnutí z celkového počtu provedených nabídek.

Předpokládané zvýšení výnosů stavební firmy Luděk Luska by mělo nastat v období následujícím po zavedení opatření, která způsobí zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami a produkty. Zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků zlepší také image firmy, upevnění její pozice na trhu. Důsledkem bude také získání více stálých a nových zákazníků, kteří zvýší tržby. Pomocí části výnosů bude firma moci uhradit náklady vynaložené na provedení změn a posílení prodeje.

5.1 Návrhy a doporučení na zlepšení spokojenosti zákazníků

5.1.1 Nabídka služeb

S nabídkou služeb bylo spokojeno podle výzkumu přibližně 75% zákazníků. Navrhuji rozšiřování služeb ve smyslu provádění stavebních prací i v interiéru objektu, například instalace sádkartonu, úpravy zednické, pokládka odkladu, drobné montážní práce.

V exteriéru se nabízí provádění zateplení obvodového pláště budovy, při zaměstnání dalších specializovaných řemeslníků také kompletní zhotovení fasády.

Služby je také vhodné rozšířit projektovou činností, poskytování služeb stavebního dozoru, vyřizování stavebního povolení, ohlášení stavby atd.

Při rekonstrukcích bez zásahu do konstrukčního systému většinou nenastává požadavek zakreslení objektu, ovšem již změna výstavby nového vikýře či zateplení budovy vyžaduje minimálně ohlášení stavby na místním Stavebním úřadě.

5.1.2 Profesionalita zaměstnanců

S profesionalitou zaměstnanců přímo na stavbě bylo spokojeno pouze 50% všech zákazníků, resp. byli nespokojeni. Firma zaměstnává v současné době 3 zaměstnance, z toho je jeden klempíř, jeden pokrývač a jeden zastává funkci pomocného dělníka. S malým počtem zaměstnanců se prodlužuje délka provádění prací, dlouhá doba prováděných prací ovlivňuje spokojenost zákazníku negativně.

Navrhuji v tomto směru nabírání nových zaměstnanců, stálé proškolení stávajících zaměstnanců, rekvalifikační kurzy nových i nekvalifikovaných sil, firma by měla stále participovat na výukových programech, účastnit se kurzů u dodavatelů. Kurzy jsou prováděny výhradně v prvních měsících roku, tedy v zimním období, termíny se překrývají a nebo se konají až v Čechách, což také komplikuje situaci ve vzdělávání.

Další komplikací je pro stavebnictví uzavírání učilišť a středních odborných škol, nezájem žáků o řemesla, tyto skutečnosti ohrožují celkově stavebnictví, příliv neškolených pomocných dělníků z východu degraduje stavitelství a v neposlední řadě se také stárnoucí populace projevuje v zaměstnanosti, nelze požadovat, aby stávající pracovníci byli v pracovním procesu na stavbě déle než dovoluje jejich fyzická kondice.

S profesionalitou obsluhy v provozovně byla spokojena drtivá většina zákazníků, s touto službou není tedy nutné provádět žádné razantní zásahy. V provozovně jsou stále k dispozici odborně školení pracovníci, firma investuje každoročně do vzdělávání, nákupu a studia odborných publikací.

5.2 Návrhy a doporučení na snížení procenta odmítnutí zakázek

Z výzkumu vyplývá vyšší preference kvality před cenou, jak jsem již zmínila, skutečnost je opačná. Koncoví zákazníci, kteří nejsou odborníky a nevyznají se v rozdílech jednotlivých typů krytin, upřednostňují cenovou hladinu produktů. Firma Luděk Luska má sídlo a působí převážně na severní Moravě, kde je nesmírně cítit polský vliv. Lidé jezdí hned za hranice nakoupit levný materiál, který většinou není valné kvality. Přístup do Polska je nyní usnadněn novou dálnicí.

Také na český trh, do stavebnin, k prováděcím firmám, dochází dealeři a nabízí polské výrobky, poptávka po nich ze strany koncových zákazníků stoupá. Prováděcí a prodejní firmy se snaží odolávat tlaku levnějších materiálů a snaží se zákazníkům osvětlit situaci stran kvality a použitelnosti těchto výrobků. V mnoha případech majitelů starších rodinných domů ale snaha vyznívá naprázdno.

Z výzkumu v části hodnocení důvodů odmítnutí služeb firmy Luska je zřejmá nespokojenost s cenou materiálů a nabízených služeb a také časem realizace. Bohužel kapacity firmy jsou omezeny, jak množstvím zaměstnanců, tak dobou poptávky zákazníků. Praxe ukazuje, že zájem o rekonstrukce a provádění staveb stoupá s lepším počasím. Každoročně dochází k navýšení poptávek v období duben-červen s přáním započít stavbu pokud možno ihned, z toho vyplývá nemožnost vyhovět všem zákazníkům.

Pro zvýšení spokojenosti s cenou materiálů a služeb navrhuji zavedení různých benefitů, jako například prodloužení záruk za provedenou práci, rozvoz materiálů od určitého množství a do určitých ujetých kilometrů zdarma, při nákupu materiálu v uceleném systému poskytnutí slevy na dodávku spojovacích materiálů, další rozšíření sortimentu o drobný doplňkový spotřební materiál.

Pro nakupující firmy se nabízí poskytování ročních bonusů za množství odebraného materiálu, reklamní předměty a drobné nářadí po jednorázovém odběru velkého množství materiálu. Pro zachování úrovně kvality služeb není již možné snižování cen v tomto regionu, neboť konkurence je obrovská a ceny jsou již na minimu.

Opatření na zlepšení úrovně spokojenosti s nabídkou preferovaných služeb a materiálů je důsledná inventarizace požadavků zákazníků, flexibilnější zajišťování požadovaných materiálů a také vstřícnější jednání se zákazníkem. Malé procento dotázaných označilo profesionalitu obsluhy v provozovně za neuspokojivé, výskyt špatného přístupu a vyjádření se musí omezit.

5.3 Návrhy a doporučení na zlepšení spokojenosti s webovými stránkami

Respondenti hodnotili informace o firmě, materiálech a službách, aktuálnost stránek, srozumitelnost a názornost informací a také přehlednost stránek.

Nejhůře byla hodnocena aktuálnost stránek. Vhodné by byla pravidelná měsíční kontrola a změna obsahu aktualit, úvodní stránky. Občasná výměna a rozšiřování fotografií. Dnešní podoba stránek je již od počátku uveřejnění, mohou se zdát pro pravidelné návštěvníky nudné a nezajímavé.

Do aktualit a informací je možné započíst také ceníky. Z taktických důvodů neprozrazovat ceny konkurenci je vhodné neuveřejňovat ceníky, mnoho koncových zákazníků může ale odradit, že ihned nenajdou požadovanou informaci.

V úvahu musíme také brát velmi frekventovaný pokles a růst cen všech druhů materiálů. Dodavatelé zateplení a hydroizolace posílají nové ceníky pravidelně jednou za týden, totéž se děje dvakrát za měsíc u dodavatelů klempířských prvků, plechů a doplňků. Změny ceníků a vystavování na internet by téměř vyžadovalo jednoho administrativního zaměstnance navíc.

5.4 Návrh a doporučení pro reklamu

Z části průzkumu, která je zaměřena na zdroj informace o existenci firmy Luděk Luska je vidět, že pouze malé procento zákazníků navštívilo provozovnu po shlédnutí reklamy v inzerci, na autě nebo na budově.

Navrhla bych zde ve větší míře publikování inzerátů v tisku, který je zaměřen výhradně na inzerci i v denním tisku, roznášení letáků v lokalitě blízké provozovně.

Uvedené způsoby reklamy nebývají příliš efektivní, jestliže nejsou provedeny v pravý čas. Doporučuji využít inzerci a letáky na počátku sezóny, tj. duben-květen, a pro posílení prodeje opět na počátku podzimu, tj. září-říjen.

ZÁVĚR

Jen spokojený zákazník se stane věrným a stálým zákazníkem, který produkuje tržby firmě, pomáhá jí k udržení a zlepšení pozice na trhu.

Firma nejvíce vydělává právě na stálých zákaznících, kteří doporučí danou firmu svým kolegům a známým. Stálí zákazníci jsou důležití pro získání pravidelného příjmu, přestanou-li nakupovat, firma ztrácí stabilní finanční oporu.

Proto by měla každá firma pravidelně zkoumat důvody odchodu zákazníků. Firma po analýze bude schopna reagovat a pro příště se vyvarovat chyb, potažmo odchodu dalších zákazníků. Někdy se podaří získat již ztraceného zákazníka zpět, obchodník musí použít vhodné přesvědčovací metody a dokázat, že došlo k nápravě problému.

Měření spokojenosti zákazníků je velmi efektivní způsob k získání zpětné vazby se zákazníkem. Bez zjišťování úrovně spokojenosti zákazníků firma není schopna reagovat na výkyvy trhu a změny konkurence.

Stavebnictví je důležitou součástí národního hospodářství, je ukazatelem budoucího vývoje ekonomiky. Lidé mají neustále zájem stavět a vylepšovat své obydlí, investují do výstavby častěji než do pořizování dopravních prostředků. Střecha nad hlavou je to nejdůležitější, co člověk potřebuje a vyhledává, aby se mohl dále rozvíjet.

S rostoucím životním stylem stoupají také požadavky klientů na kvalitu, estetiku a užitnost komplexně poskytovaných služeb. Zákazníci jsou stále náročnější a více znalí problému a možnosti, která se jim nabízí. Aby byla firma úspěšná, musí projevovat zájem o tyto faktory, přizpůsobovat své služby a sortiment požadavkům.

Důležitým aspektem úspěchu je v neposlední řadě schopnost plánování a koordinace jednotlivých činností výstavby.

Cílem diplomové práce bylo sesbírání pravdivých a relevantních informací o úrovni spokojenosti zákazníků firmy Luděk Luska, a to na základě marketingového výzkumu. Výzkum byl podkladem pro návrhy a doporučení pro danou firmu, které by vedly ke zlepšení úrovně spokojenosti jejich zákazníků, k získání nových a udržení stávajících zákazníků.

Sběr dat probíhal v březnu tohoto roku, byla využita metoda písemného dotazování, s návratností 45% z rozeslaných dotazníků.

Vyhodnocení průzkumu pak proběhlo počátkem dubna. Mohu konstatovat, že průzkum byl pro firmu Luděk Luska úspěšný. Odpověděli výhradně stálí a tedy důležití zákazníci, dále klienti, kteří se svým objemem financí výrazně podíleli na zvýšení tržeb firmy.

Úspěšnost průzkumu spočívá v kladném hodnocení poskytování služeb, což firma Luděk Luska považuje jako pochvalu pro své zaměstnance, je to známkou dobrého vedení firmy a pozitivní hodnocení je motivací pro další vývoj této společnosti.

Hodnocení se neobešlo bez hůře až negativně hodnocených aspektů, které byly podkladem k doporučením.

Průzkum byl také vodítkem k zavedení služeb, které klienti specifikovali jako vhodné, jedná se například o sobotní otevírací dobu nebo komplexní poradenství.

Věřím, že návrhy a doporučení budou aplikovány ve firmě Luděk Luska a povedou ke zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků, respektive ke zlepšení a upevnění pozice firmy na trhu.

Seznam použité literatury

- [1] FORET, M. a STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum – jak poznávat své zákazníky*. 1.vyd. Praha: GRADA Publishing, spol. s r.o., 2003. ISBN 80-247-0385-8.
- [2] FORET, M. a kol. *Marketing – základy a postupy*. 1.vyd. Praha 2001. 164 s. ISBN 80-7226-558-X.
- [3] GfK Praha a Incoma Consult, kolektiv autorů. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků, od teorie k praxi*. Praha 2004. 150 s. ISBN 80-02-01686-6.
- [4] GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing : Principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2002. 165 s. ISBN 80-7080-505-6.
- [5] HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- [6] CHALUPSKÝ, V. *Úvod do marketingu*. 3. vyd. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2004. 78 s. ISBN 80-86510-99-9.
- [7] KAPLAN, R. S. a NORTON, P. D. *Balanced Scorecard – strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80–7261–037-6.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing management*. Václav Dolanský. 10th enl. edition. Praha : GRADA Publishing, spol. s r.o., 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [9] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [10] MALLYA, Thaddeus J.S. *Strategické řízení: studijní text pro navazující magisterské studium*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2005. 64 s. ISBN 8021428953.

- [11] NENADÁL, Jaroslav, et al. *Moderní systémy řízení jakosti : Quality management*. 1. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8.
- [12] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systému managementu jakosti*. 1. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- [13] PLESKAČ, Jiří, SOUKUP, Leoš. *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. [s.l.] : GRADA Publishing, spol. s r.o., 2001. 224 s. ISBN 8024700522.
- [14] PŘIBOVÁ, M a kol. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.
- [15] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2002. 443 s. ISBN 80-7261-068-6.

Internetové odkazy

- [16] *Bextra* [online]. [cit. 2010-03-31]. Bextra s.r.o. Dostupné z WWW: <<http://www.ibextra.cz/?cat=12□=cz>>.
- [17] *Coleman SI* [online].[cit. 2010-03-31]. Coleman S.I., a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.coleman.cz/onas.php>>.
- [18] *Customer Service Index*. Personalized Communications [online]. 2010, [cit. 2009-12-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.per-com.com/customer-service-index.html>>.
- [19] *DEKTRADE CZ* [online]. 2010 [cit. 2010-03-31]. DEK a.s. Dostupné z WWW: <<http://www.dek.cz/companies/>>.
- [20] HENNING, Jeffrey. *ACSI (American Customer Satisfaction Index) Model: Strengths and Weaknesses*. Vovici Corporation [online]. 24. března 2009, [cit. 2009-12-12]. Dostupný z WWW: <<http://blog.vovici.com/blog/bid/18165/ACSI-American-Customer-Satisfaction-Index-Model-Strengths-and-Weaknesses>>.

- [21] *Index spokojenosti zákazníka*. Spokojenost-online.cz [online]. 2010, [cit. 2010-01-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.spokojenost-online.cz/index-spokojenosti-zakaznika.html>>.
- [22] MAREK, Jiří. *Stavební rizika investora – linie zakázka : Identifikace a klasifikace rizik*. Praha, 2004. 28 s. FSV, ČVUT v Praze. Oborová práce. Dostupný z WWW: <<http://www.risk-management.cz/clanky/Stavebni-rizika-investora-linie-zakazka-Identifikace-a-klasifikace-rizik.pdf>>.
- [23] *Metody měření spokojenosti zákazníka* [online]. : Businessinfo, 2005 [cit. 2009-11-13]. Dostupné z WWW: <www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2228>.
- [24] *Milan Kupka Klempířství* [online]. 2006 [cit. 2010-03-31]. Milan Kupka. Dostupné z WWW : <<http://www.klempirstvi-kupka.cz/spolecnost.php>>.
- [25] PŘIKRYL, Roman. *Marketingový mix – 4P pro každodenní práci* [on-line]. poslední revize 1.11.2008 [cit.2009-12-03]. Dostupné z: <<http://www.obchodnik.cz/obchodni-slovník/marketingovy-mix-4p-pro-kazdodenniprací>>.
- [26] *Stavebnictví - časové řady : Tab.3 Zaměstnanost a mzdy* [online]. 2010 [cit. 2010-05-01]. Český statistický úřad. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr>.
- [27] *RAMSES OSTRAVA* [online]. [cit. 2010-03-31]. RAMSES OSTRAVA. Dostupné z WWW: <http://www.ramses-ostrava.cz/o_spolecnosti.php>.
- [28] RŽP [online]. 2010 [cit. 2010-05-12]. *Živnostenský rejstřík*. Dostupné z WWW: <http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND&Action=Search&PRESVYBER=0&PODLE=subjekt&ICO=48417068&OBCHJM=&JMENO=&PRIJMENI=&ROLE=&OKRES=&OBEC=&CASTOBCE=&ULICE=&COR=&COZ=&CDOM=&VYPIS=1>.
- [29] *Šichnárek spol. s r.o.* [online]. [cit. 2010-03-31]. Šichnárek spol. s r.o. Dostupné z WWW : <http://www.sichnarek.cz/index.php>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Dotazovací metody	36
Tabulka 2: Hodnocení zákaznické loajality	39
Tabulka 3: Externí činitelé působící na firmu.....	47
Tabulka 4: HROZBY - pravděpodobnost výskytu	48
Tabulka 5: PŘÍLEŽITOSTI - pravděpodobnost výskytu	48
Tabulka 6: Pět největších odběratelů - investoři.....	56
Tabulka 7: Pět největších odběratelů - firmy.....	57
Tabulka 8: Vývoj tržeb 2007-2009	58
Tabulka 9: SWOT analýza firmy Luděk Luska.....	65
Tabulka 10: Distribuce dotazníků.....	69
Tabulka 11: Důvod návštěvy koncových zákazníků	71
Tabulka 12: Konkurence pro firmu Luska dle koncových zákazníků	74
Tabulka 13: Frekvence návštěv provozovny dle koncových zákazníků.....	74
Tabulka 14: Důvod návštěv dle firem.....	75
Tabulka 15: Zdroj informace o existenci firmy Luska dle firem.....	76
Tabulka 16: Způsob kontaktu nakupujících firem s firmou Luděk Luska.....	78
Tabulka 17: Frekvence návštěv provozovny dle firem.....	79
Tabulka 18: Hodnocení důležitosti jednotlivých aspektů dle firem	80
Tabulka 19: Hodnocení důležitosti jednotlivých aspektů dle koncových zákazníků	80
Tabulka 20: Spokojenost koncových zákazníků.....	82

Tabulka 21: Hodnocení důvodů odmítnutí koncovými zákazníky	84
Tabulka 22: Spokojenost firem	86
Tabulka 23: Srovnání cen služeb a materiálů s finančními možnostmi a očekávám koncových zákazníků.....	87
Tabulka 24: Srovnání cen firmy Luska s konkurencí	88
Tabulka 25: Návštěvnost webových stránek.....	89
Tabulka 26: Frekvence návštěv webových stránek	91

Seznam grafů

Graf 1: Distribuce dotazníků v kusech.....	70
Graf 2: Účel návštěvy firmy Luska dle koncových zákazníků.....	72
Graf 3: Vztah koncového zákazníka k nemovitosti	72
Graf 4: Preference poskytovaných služeb dle koncových zákazníků.....	73
Graf 5: Účel první návštěvy dle firem	75
Graf 6: Zaměření nakupujících firem	76
Graf 7: Zdroj informace o existenci firmy Luska dle firem.....	77
Graf 8: Preference nabízených služeb dle firem.....	78
Graf 9: Návštěvnost provozovny dle firem.....	79
Graf 10: Spokojenost s nabídkou služeb a materiálů dle koncových zákazníků	82
Graf 11: Spokojenost s množstvím materiálu skladem dle koncových zákazníků.....	83
Graf 12: Spokojenost s profesionalitou zaměstnanců dle koncových zákazníků	84
Graf 13: Hodnocení důvodů odmítnutí služeb firmy Luska dle koncových zákazníků	85
Graf 14: Spokojenost s nabídkou služeb a materiálů dle firem	86
Graf 15: Hodnocení webových stránek dle koncových zákazníků.....	89
Graf 16: Hodnocení webových stránek dle firem.....	90

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hodnotový řetězec zákazníka.....	22
Obrázek 2: Základní struktura stromu hodnoty pro zákazníka.....	24
Obrázek 3: Metody definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti	27
Obrázek 4: Americký model spokojenosti zákazníka ASCI.....	31
Obrázek 5: Evropský model spokojenosti zákazníka	32
Obrázek 6: Kanův model spokojenosti	37
Obrázek 7: Postup tvorby dotazníku.....	40
Obrázek 8: Struktura zprostředkovatelských aktivit na stavebním trhu	46
Obrázek 9: Analýza odvětví dle Portera	59

Seznam zkratek

Zkratka	Význam
ACSI	American customer satisfaction index
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	daň z přidané hodnoty
ECSI	European customer satisfaction index
EPS	expandovaný polystyren
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
Kč	koruna česká
MS Excel	Microsoft Office Excel
např.	například
př.	příklad
resp.	respektive
Sb.	Sbírka
SR	Slovensko
TARP	Výzkumný program technické pomoci
tj.	to je
USA	Spojené státy americké
ŽZ	živnostenský zákon

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazníky

Příloha č. 2 Grafické znázornění výzkumu – spokojenost s aspekty

Příloha č. 3 Grafické znázornění výzkumu – základní informace

Příloha č. 4 Grafické znázornění výzkumu – důležitost jednotlivých aspektů

Příloha č. 1 Dotazníky

Dotazník pro zákazníky stavební firmy Luděk Luska - STŘECHY

Vážení zákazníci,

tento dotazník byl vypracován a Vám předložen k vyplnění pro účely diplomové práce s názvem „Návrh na zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků“. Diplomová práce mi byla zadána na Fakultě podnikatelské, VUT v Brně. Časový plán sběru dat byl stanoven na dobu 01.03.-01.04.2010 a doba zpracování dat do 14.04.2010.

Jelikož je mi obor stavitelství blízký, zvolila jsem pro aplikaci studiem získaných znalostí malou rodinnou firmu, a to Luděk Luska – STŘECHY.

Dotazník je zcela anonymní. Jeho vyplnění Vám zabere pouze několik málo minut, neboť odpovědi se pouze kroužkují.

Vyplněním dotazníku také pomůžete přispět ke zlepšení Vaší spokojenosti v případě další spolupráce s firmou Luděk Luska - STŘECHY.

Pokyny pro vyplnění:

- Odpovědi se kroužkují,
- v bloku A) je možno vybrat více Vám vyhovujících odpovědí,
- v bloku B) vyberte, prosím jedno z následujících hodnocení

Hodnocení důležitosti aspektu				
1	2	3	4	5
velmi důležitý	Důležitý	Neutrální	nedůležitý	velmi nedůležitý

- v blocích C) a D) vyberte, prosím jedno z následujících hodnocení

Hodnocení spokojenosti				
1	2	3	4	5
velmi spokojen/a	spokojen/a	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	nespokojen/a	velmi nespokojen/a

- v bloku E) zakroužkujte, prosím nejvýstižnější odpověď.

Mnohokrát děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

Vyplněný dotazník můžete odeslat e-mailem: michaelaluskova@seznam.cz,

poštou na adresu: Michaela Lusková, Sídlištní 16/232, Ostrava-Proskovice 72400,

nebo odevzdat v provozovně v době po-pá 7:30-16:00

S přáním pěkného dne

Michaela Lusková

A) OBECNÉ OTÁZKY

1) Za jakým účelem jste navštívil/a provozovnu firmy Luděk Luska - STŘECHY?

- a) pro informace
- b) zájem o spolupráci
- c) porovnání cen s konkurenty
- d) nákup materiálu
- e) jinak, prosím uveďte.....

2) Jste firma zaměřená na:

- a) další prodej
- b) provádění staveb
- c) obojí

3) Odkud jste se dozvěděl/a Luděk Luska – STŘECHY?

- a) inzerce v novinách
- b) doporučení přátel, známých
- c) internet
- d) zahlédl/a reklamu na autě
- e) jel/a kolem provozovny
- f) jinak, prosím uveďte.....

4) Jakých služeb byste rád/a využil/a?

- a) otevírací doba i v sobotu
- b) zasílání referenčních staveb e-mailem
- c) zasílání nových cen a novinek e-mailem
- d) jinak, prosím uveďte.....

5) Jakým způsobem jste v kontaktu s firmou Luděk Luska – STŘECHY?

- a) návštěvy prodejny
- b) telefon
- c) e-mail
- d) pošta
- e) jiné, prosím uveďte.....

6) Znáte materiály nabízené firmou Luděk Luska – STŘECHY?

- a) Ano
- b) Ne

7) Jak často využíváte služeb provozovny firmy Luděk Luska - STŘECHY?

- a) 1x měsíčně
- b) 1x ročně
- c) navštívil/a jsem provozovnu jen jednou
- d) jinak, prosím uveďte.....

B) DŮLEŽITOST JEDNOTLIVÝCH ASPEKTŮ

8) Jak je pro Vás důležitá:

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) kvalita poskytovaných služeb | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) cena služeb a materiálů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) šíře sortimentu nabízených materiálů a služeb | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) délka záruční doby služeb a materiálů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) délka životnosti nabízeného materiálu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) úroveň profesionality obsluhy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) otevírací doba | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) reference | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) jiné, prosím uveďte..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

C) HODNOCENÍ NABÍDKY

9) Jste spokojen/a s nabídkou materiálů?

1 2 3 4 5

10) Jste spokojen/a s nabídkou služeb?

1 2 3 4 5

D) HODNOCENÍ PROSTŘEDÍ

11) Jste spokojen/a se vybavením vzorkové prodejny?

1 2 3 4 5

12) Jste spokojen/a s množstvím materiálů skladem?

1 2 3 4 5

13) Jste spokojen/a s profesionalitou obsluhy v provozovně?

1 2 3 4 5

E) HODNOCENÍ SLUŽEB

14) Jak hodnotíte ceny služeb a produktů firmy v porovnání s konkurencí?

a) ceny jsou vysoké

b) ceny jsou srovnatelné

c) ceny jsou nízké

15) Navštěvujete webové stránky firmy Luděk Luska - STŘECHY?

a) Ano

b) Ne

Pokud jste odpověděl/a NE, můžete ukončit vyplňování. Děkuji Vám za spolupráci.

Pokud jste odpověděl/a ANO, vyberte, prosím důvody a oznámte Vaši spokojenost.

a) informace

1 2 3 4 5

b) srozumitelnost

1 2 3 4 5

c) přehlednost

1 2 3 4 5

d) aktuality

1 2 3 4 5

e) jinak, než jsou uvedené možnosti.....1 2 3 4 5

16) Jak často navštěvujete firemní webové stránky?

a) 1x týdně

b) 1x měsíčně

c) 1x ročně

d) jinak, než jsou uvedené možnosti.....

Dotazník pro zákazníky stavební firmy Luděk Luska - STŘECHY

Vážení zákazníci,

tento dotazník byl vypracován a Vám předložen k vyplnění pro účely diplomové práce s názvem „Návrh na zlepšení úrovně spokojenosti zákazníků“. Diplomová práce mi byla zadána na Fakultě podnikatelské, VUT v Brně. Časový plán sběru dat byl stanoven na dobu 01.03.-01.04.2010 a doba zpracování dat do 14.04.2010.

Jelikož je mi obor stavitelství blízký, zvolila jsem pro aplikaci studiem získaných znalostí malou rodinnou firmu, a to Luděk Luska – STŘECHY.

Dotazník je zcela anonymní. Jeho vyplnění Vám zabere pouze několik málo minut, neboť odpovědi se pouze kroužkují.

Vyplněním dotazníku také pomůžete přispět ke zlepšení Vaší spokojenosti v případě další spolupráce s firmou Luděk Luska - STŘECHY.

Pokyny pro vyplnění:

- Odpovědi se kroužkují,
- v bloku A) Obecné informace je možno vybrat více Vám vyhovujících odpovědí,
- v bloku B) Důležitost jednotlivých aspektů vyberte, prosím jedno z následujících hodnocení

Hodnocení důležitosti aspektu				
1	2	3	4	5
velmi důležitý	důležitý	neutrální	nedůležitý	velmi nedůležitý

- v blocích C), D) a E) otázka 14 vyberte, prosím jedno z následujících hodnocení

Hodnocení spokojenosti				
1	2	3	4	5
velmi spokojen/a	spokojen/a	ani spokojen/a, ani nespokojen/a	nespokojen/a	velmi nespokojen/a

- v bloku E) 15-19 zakroužkujte, prosím nejvýstižnější odpověď.

Mnohokrát děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování dotazníku.

Vyplněný dotazník můžete odeslat e-mailem: michaelaluskova@seznam.cz,

poštou na adresu: Michaela Lusková, Sídlištní 16/232, Ostrava-Proskovice 72400,

nebo odevzdat v provozovně v době po-pá 7:30-16:00

S přáním pěkného dne

Michaela Lusková

A) OBECNÉ OTÁZKY

1) Za jakým účelem jste navštívil/a provozovnu firmy Luděk Luska - STŘECHY?

- a) plánuji stavět
- b) plánuji rekonstrukci
- c) porovnání cen s konkurenty
- d) pro informace
- e) nákup materiálu
- f) jinak, než jsou uvedené možnosti

2) Jaké je Váš vztah k nemovitosti?

- a) vlastník
- b) investor
- c) obojí

3) Jakých služeb byste rád/a využil/a?

- a) zpracování cenové nabídky zdarma
- b) otevírací doba i v sobotu
- c) návštěva dodavatele na stavbě investora zdarma
- d) zasílání referenčních staveb e-mailem
- e) zasílání nových cen a novinek e-mailem
- f) jinak, prosím uveďte.....

4) Jak často využíváte služeb provozovny firmy Luděk Luska - STŘECHY?

- a) 1x měsíčně
- b) 1x ročně
- c) navštívil/a jsem provozovnu jen jednou
- d) jinak, prosím uveďte.....

B) DŮLEŽITOST JEDNOTLIVÝCH ASPEKTŮ

5) Jak je pro Vás důležitá:

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| a) kvalita poskytovaných služeb | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) cena služeb a materiálů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) šíře sortimentu nabízených materiálů a služeb | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) délka záruční doby služeb a materiálů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) délka životnosti nabízeného materiálu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) úroveň profesionality obsluhy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) otevírací doba | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| h) reference | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| i) jiné, prosím uveďte..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

C) HODNOCENÍ NABÍDKY

6) Byl/a jste v minulosti zákazníkem firmy

- Ano
- Ne

Pokud jste odpověděl/a ANO, pokračujte prosím dále ve vyplňování dotazníku otázkou č. 7.

Pokud jste odpověděl/a NE, vyberte, prosím důvody a označte Vaši spokojenost.

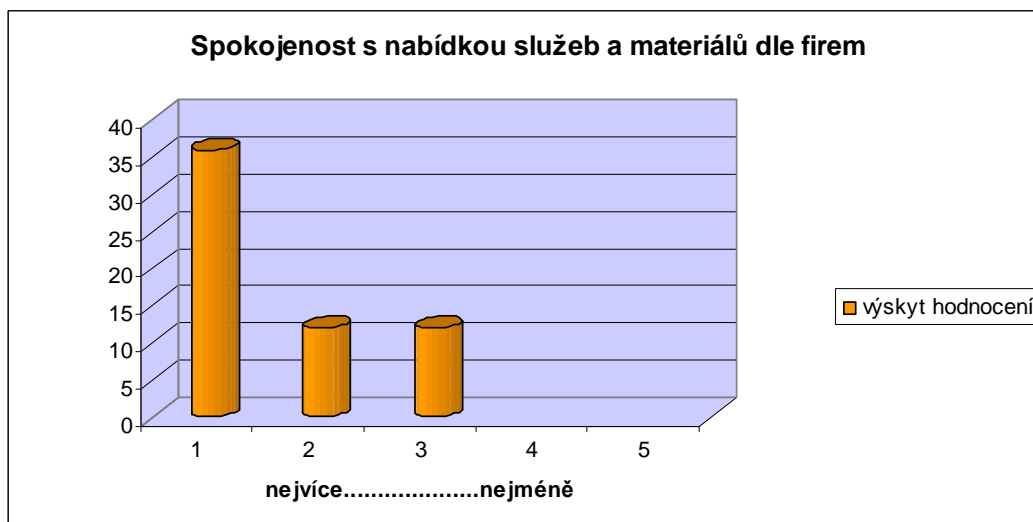
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| a) výše ceny služby | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) výše ceny produktů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) nabídka mnou preferovaného materiálu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) nabídka mnou preferované služby | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) profesionalita dodavatele | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) čas realizace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| g) čas dodávky | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Děkuji za Váš čas při vyplnění dotazníku. Další otázky se Vás již netýkají.

Příloha č.2 Grafické znázornění výzkumu - spokojenost s aspekty



Graf 1: Spokojenost s nabídkou služeb a materiálů dle koncových zákazníků



Graf 2: Spokojenost s nabídkou služeb a materiálů dle firem



Graf 3: Spokojenost s vybavením vzorkovny dle koncových zákazníků



Graf 4: Spokojenost s vybavením vzorkovny dle firem



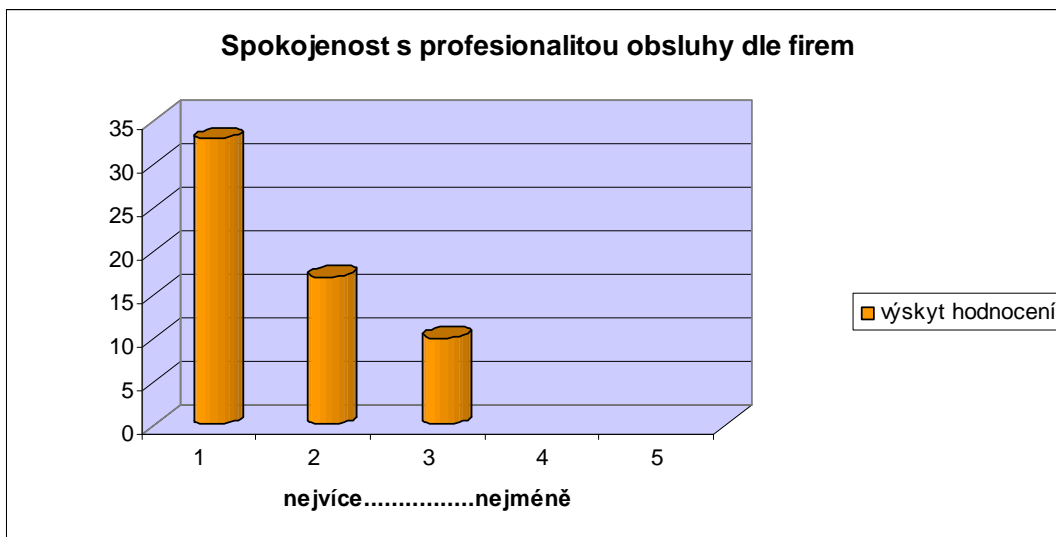
Graf 5: Spokojenost s množstvím materiálu skladem dle koncových zákazníků



Graf 6: Spokojenost s množstvím materiálu skladem dle firem



Graf 7: Spokojenost s profesionalitou obsluhy dle koncových zákazníků

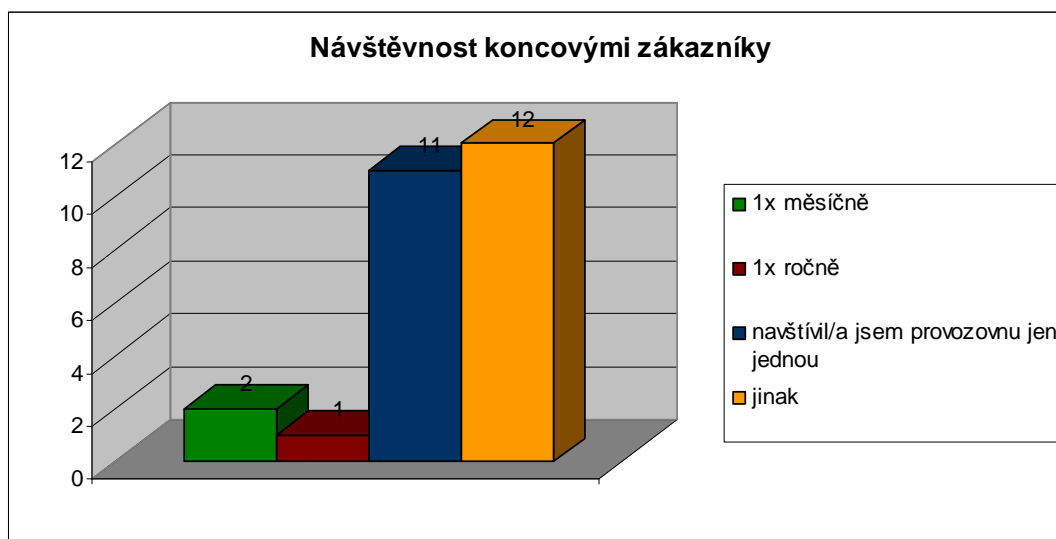


Graf 8: Spokojenost s profesionalitou obsluhy dle firem

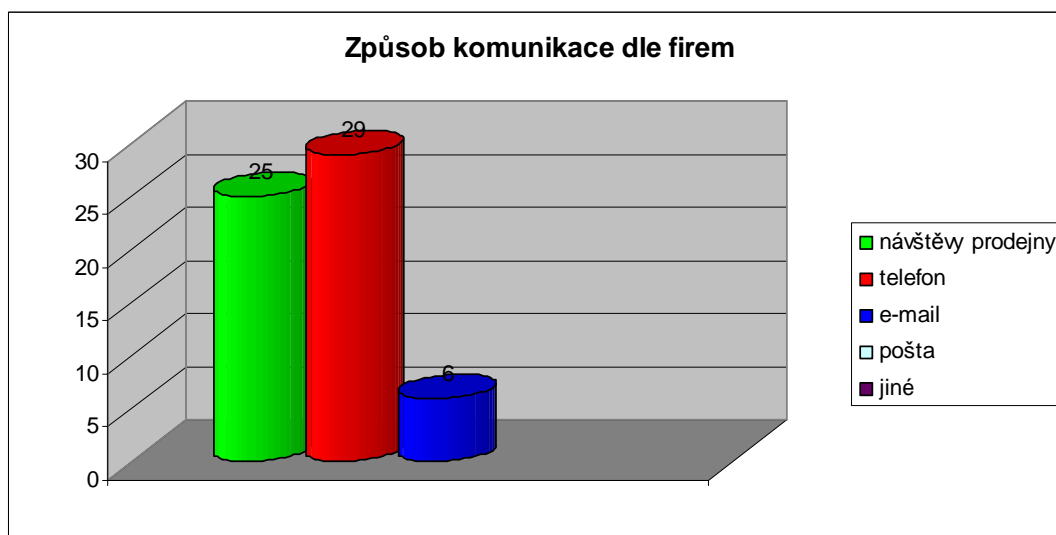


Graf 9: Spokojenost s profesionalitou zaměstnanců dle koncových zákazníků

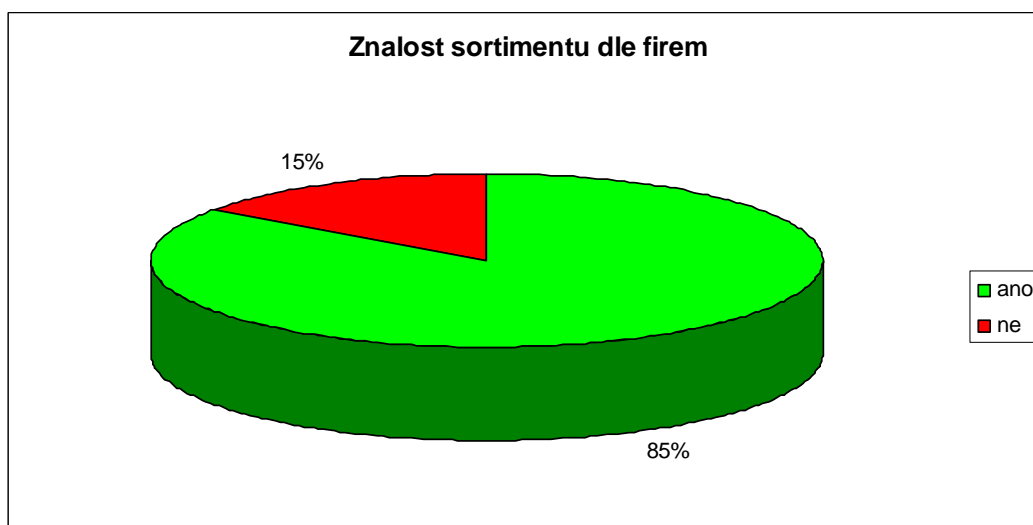
Příloha č.3 Grafické znázornění výzkumu - základní informace



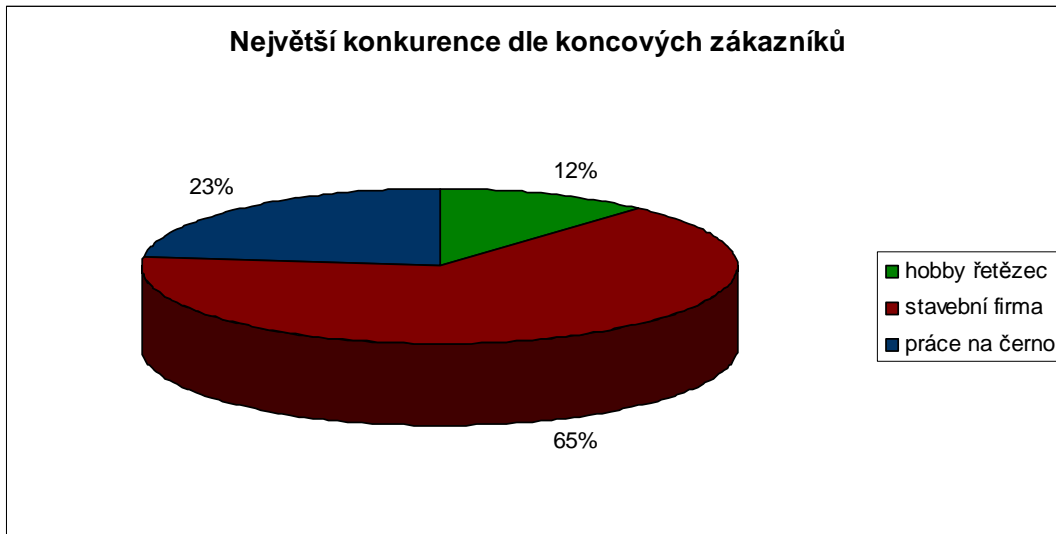
Graf 10: Návštěvnost koncovými zákazníky



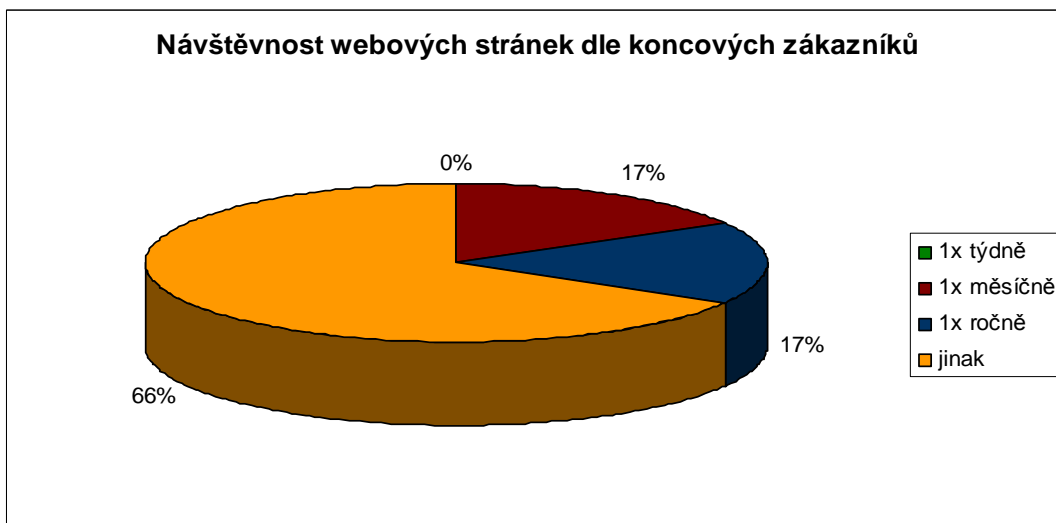
Graf 11: Způsob komunikace dle firem



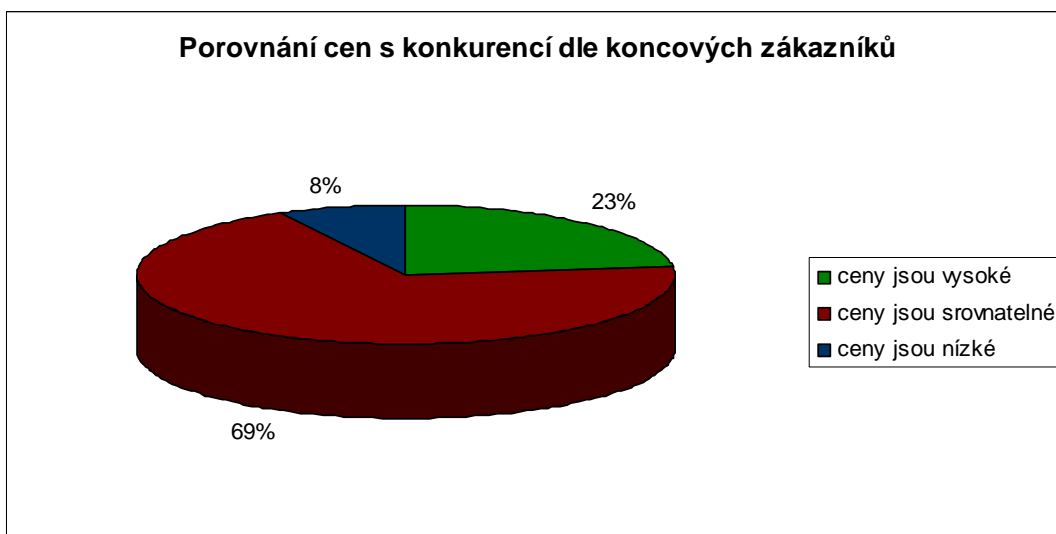
Graf 12: Znalost sortimentu dle firem



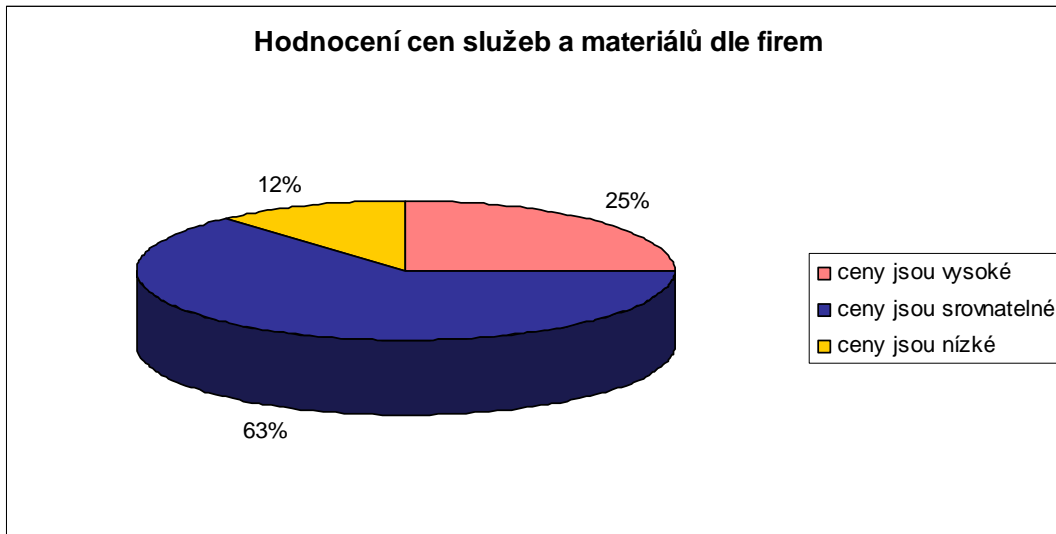
Graf 13: Největší konkurence dle koncových zákazníků



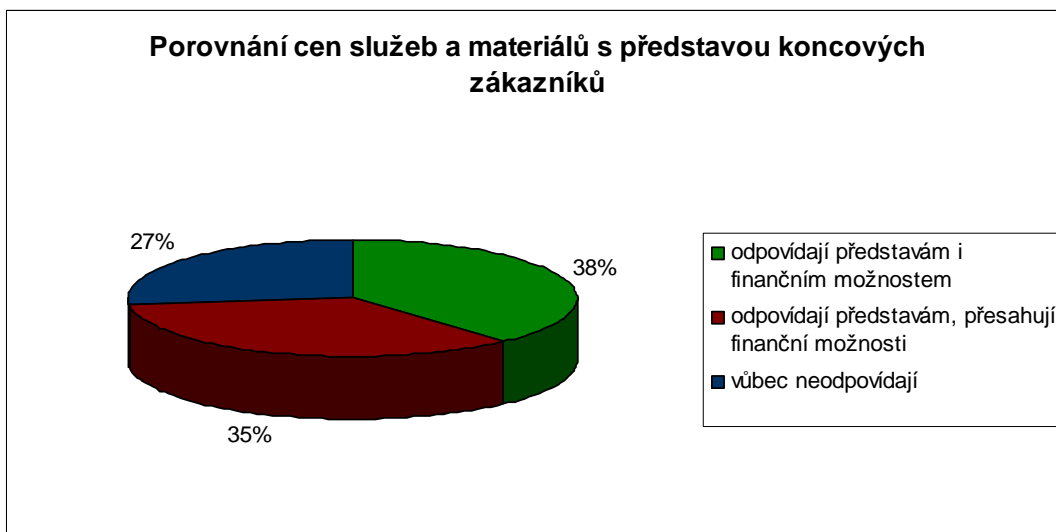
Graf 14: Návštěvnost webových stránek dle koncových zákazníků



Graf 15: Porovnání cen s konkurencí dle koncových zákazníků



Graf 16: Hodnocení cen služeb a materiálů dle firem



Graf 17: Porovnání cen služeb a materiálů s představou koncových zákazníků

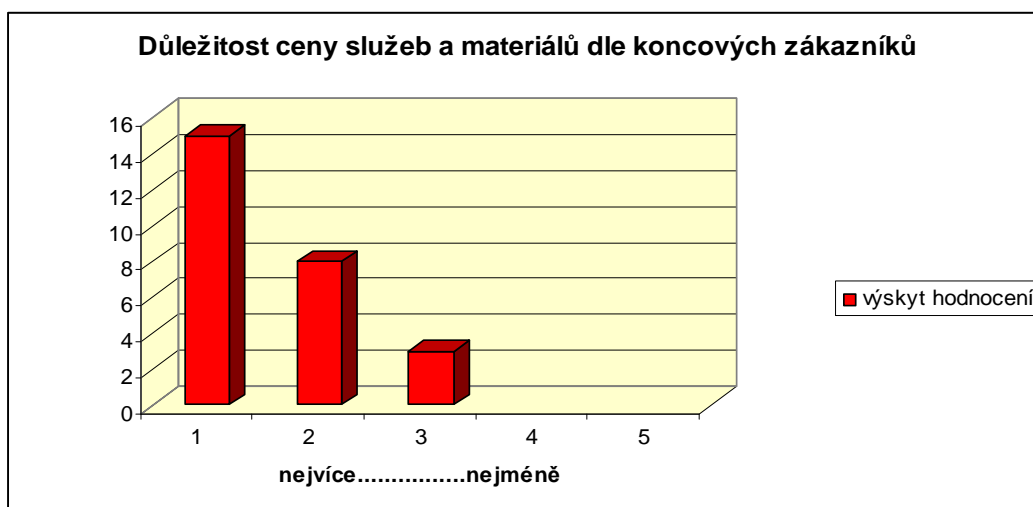
Příloha č.4 Grafické znázornění výzkumu - důležitost jednotlivých aspektů



Graf 18: Důležitost kvality poskytovaných služeb dle koncových zákazníků



Graf 19: Důležitost kvality poskytovaných služeb dle firem



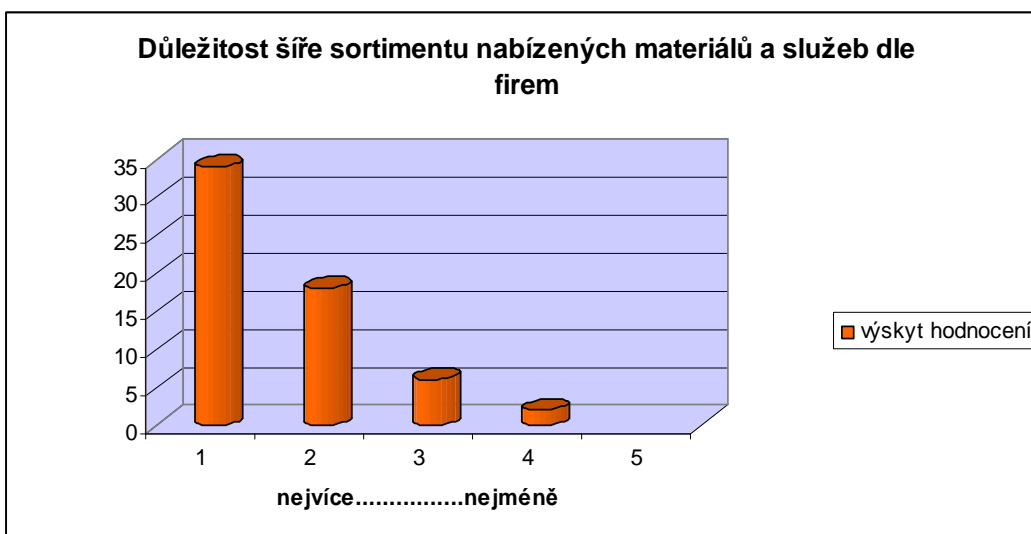
Graf 20: Důležitost ceny služeb a materiálů dle koncových zákazníků



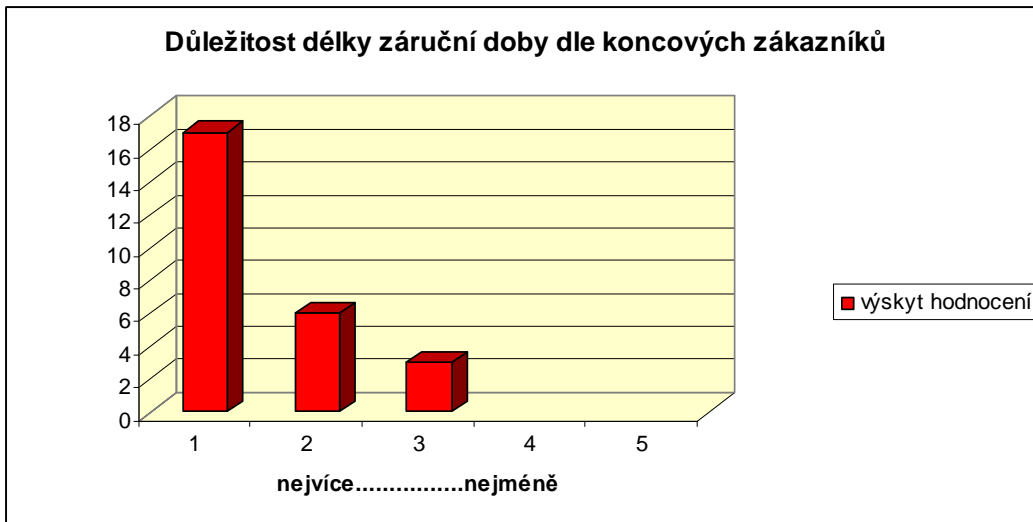
Graf 21: Důležitost ceny služeb a materiálů dle firem



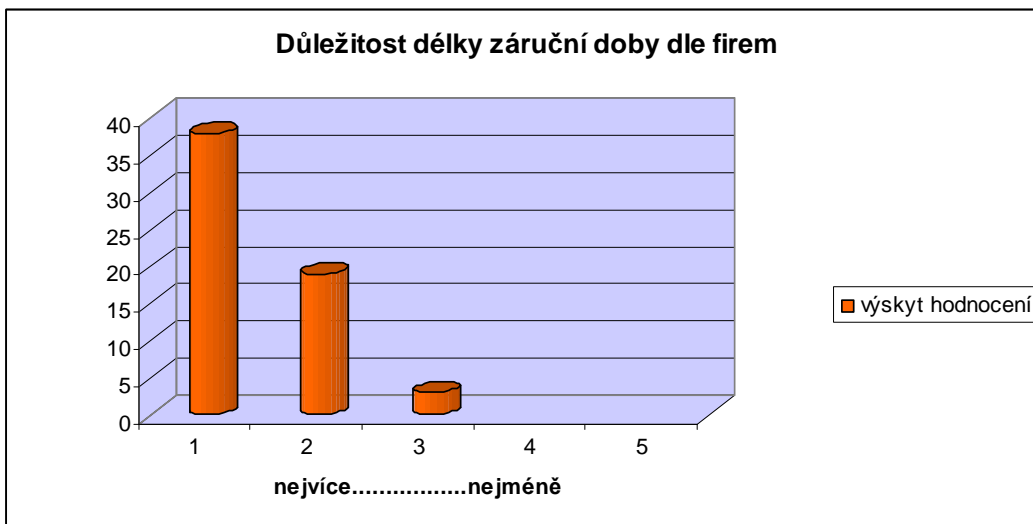
Graf 22: Důležitost šíře sortimentu nabízených materiálů a služeb dle koncových zákazníků



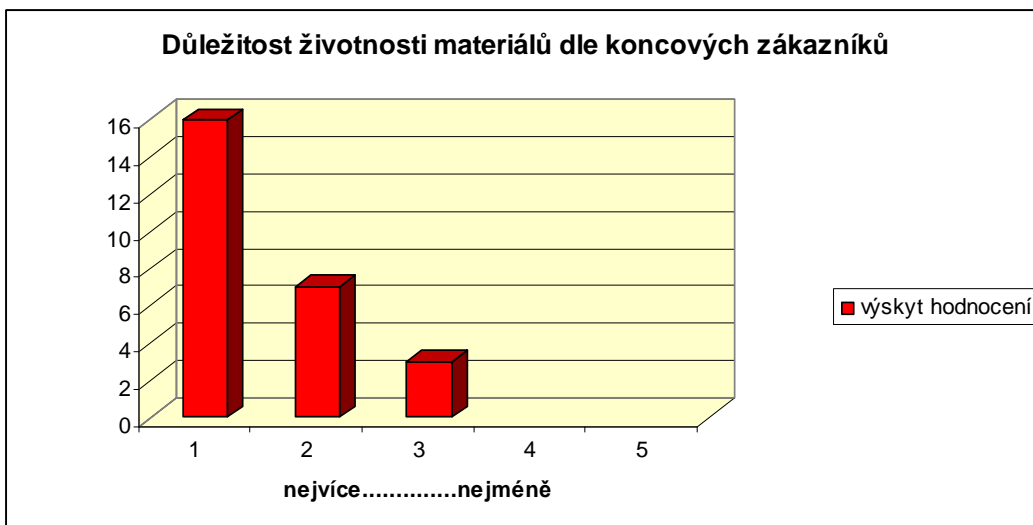
Graf 23: Důležitost šíře sortimentu nabízených materiálů a služeb dle firem



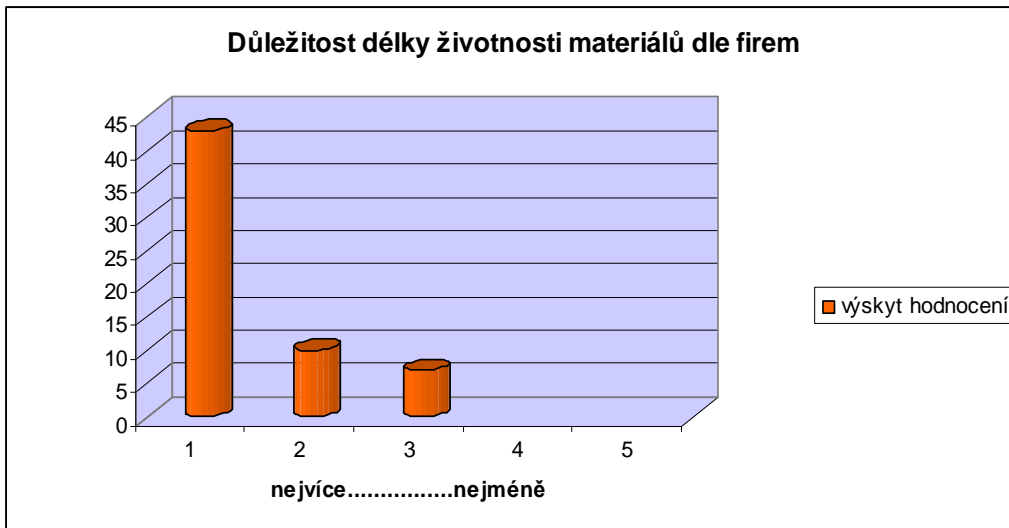
Graf 24: Důležitost délky záruční doby dle koncových zákazníků



Graf 25: Důležitost délky záruční doby dle firem



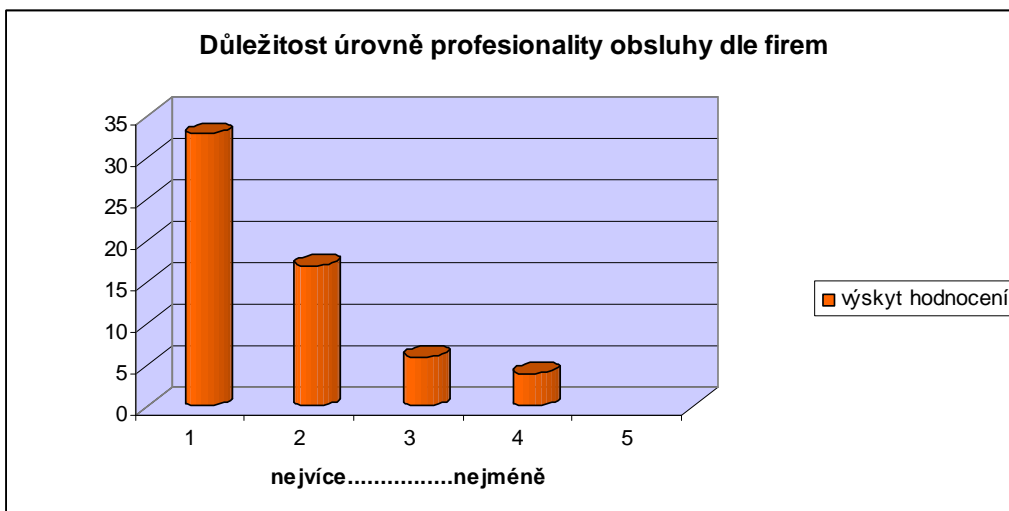
Graf 26: Důležitost životnosti materiálů dle koncových zákazníků



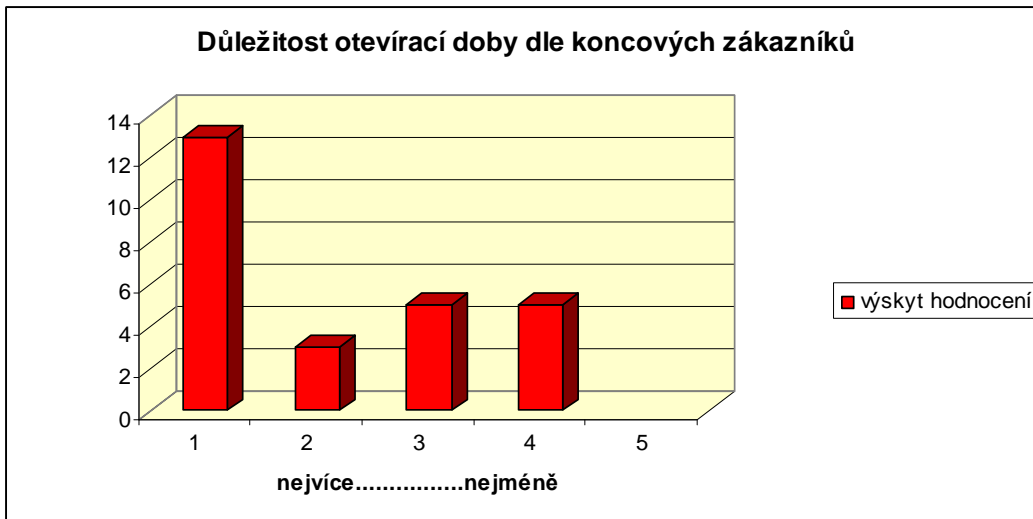
Graf 27: Důležitost životnosti materiálů dle firem



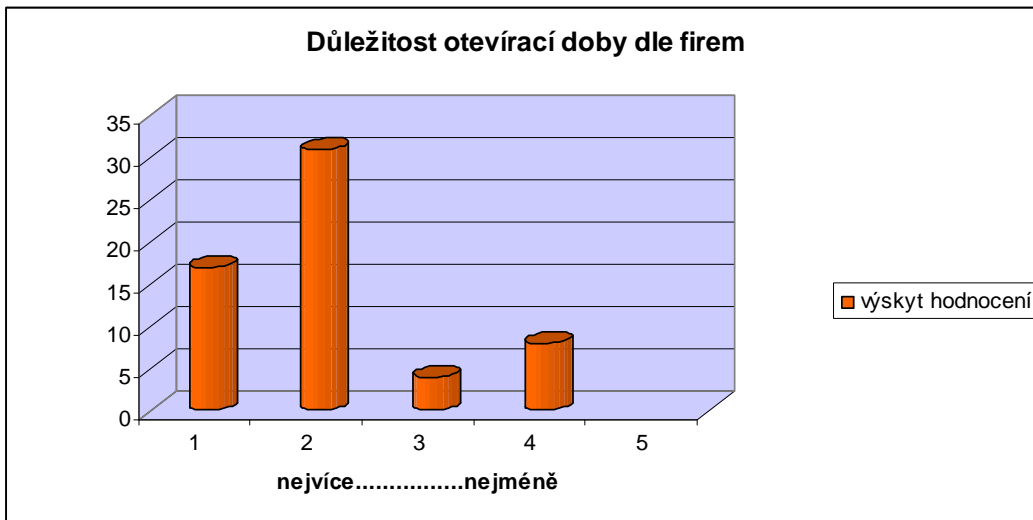
Graf 28: Důležitost úrovně profesionality obsluhy dle koncových zákazníků



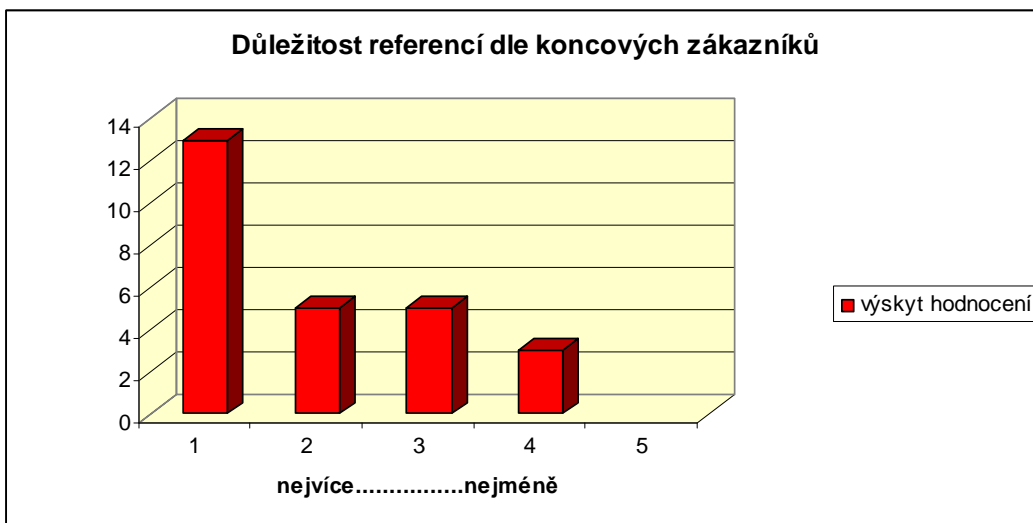
Graf 29: Důležitost úrovně profesionality obsluhy dle firem



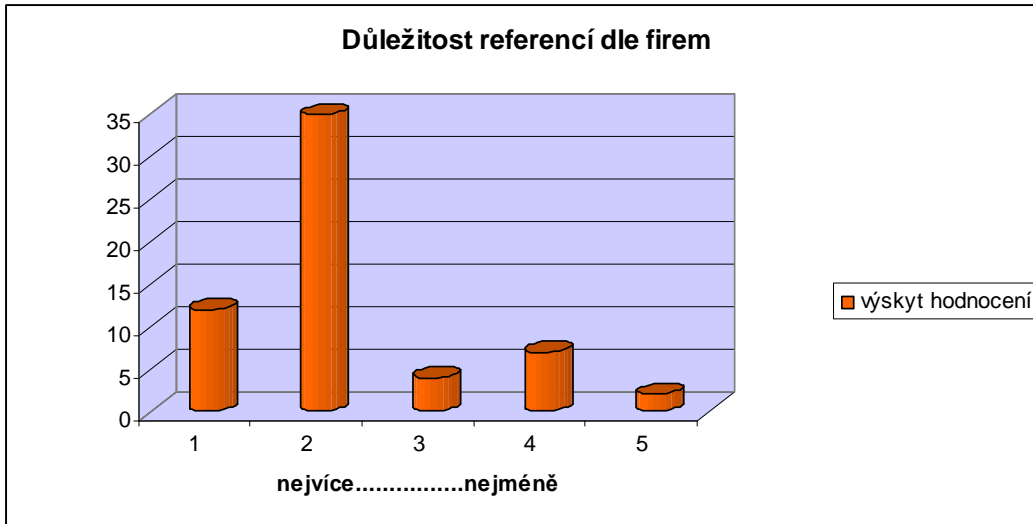
Graf 30: Důležitost otevírací doby dle koncových zákazníků



Graf 31: Důležitost otevírací doby dle firem



Graf 32: Důležitost referencí dle koncových zákazníků



Graf 33: Důležitost referencí dle firem