

|          |                                                |           |
|----------|------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>ÚVOD.....</b>                               | <b>10</b> |
| <b>2</b> | <b>VYMEZENÍ PROBLÉMU.....</b>                  | <b>12</b> |
| <b>3</b> | <b>FORMULACE CÍLŮ .....</b>                    | <b>13</b> |
| 3.1      | HLAVNÍ CÍL .....                               | 13        |
| 3.2      | DÍLČÍ CÍLE.....                                | 13        |
| <b>4</b> | <b>OBLAST ADVOKACIE.....</b>                   | <b>14</b> |
| 4.1      | ADVOKÁT .....                                  | 15        |
| 4.2      | ZPŮSOB VÝKONU ADVOKACIE .....                  | 16        |
| 4.3      | PRÁVA A POVINNOSTI ADVOKÁTŮ.....               | 16        |
| 4.4      | ČESKÁ ADVOKÁTNÍ KOMORA.....                    | 17        |
| <b>5</b> | <b>PŘEDSTAVENÍ ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘE .....</b>   | <b>19</b> |
| 5.1      | ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....                           | 19        |
| 5.2      | OBLASTI PRAXE.....                             | 20        |
| 5.2.1    | Všeobecná agenda .....                         | 20        |
| 5.2.2    | Expertní agenda.....                           | 21        |
| 5.2.3    | Rozhodčí řízení .....                          | 22        |
| <b>6</b> | <b>VYMEZENÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ .....</b>    | <b>26</b> |
| 6.1      | POSKYTOVATELÉ SLUŽEB .....                     | 26        |
| 6.2      | HISTORICKÝ VÝVOJ .....                         | 26        |
| 6.3      | SLUŽBY A JEJICH DIMENZE .....                  | 27        |
| 6.3.1    | Záruka služby.....                             | 27        |
| 6.3.2    | Pojem služba .....                             | 28        |
| 6.3.3    | Kategorie služby .....                         | 29        |
| 6.3.4    | Klasifikace služeb .....                       | 30        |
| 6.3.5    | Vlastnosti služby .....                        | 32        |
| 6.4      | STRATEGIE SLUŽEB.....                          | 33        |
| <b>7</b> | <b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>                    | <b>35</b> |
| 7.1      | ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....               | 35        |
| 7.1.1    | Sociální faktory .....                         | 35        |
| 7.1.2    | Legislativní faktory .....                     | 35        |
| 7.1.3    | Ekonomické faktory .....                       | 36        |
| 7.1.4    | Politické faktory.....                         | 36        |
| 7.1.5    | Technologické faktory.....                     | 36        |
| 7.1.6    | Ekologické faktory .....                       | 37        |
| 7.2      | ANALÝZA KONKURENCE .....                       | 37        |
| 7.3      | MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....                   | 37        |
| 7.3.1    | Produkt (product) .....                        | 38        |
| 7.3.2    | Cena (price).....                              | 38        |
| 7.3.3    | Marketingová komunikace (promotion).....       | 38        |
| 7.3.4    | Distribuce (place) .....                       | 39        |
| 7.3.5    | Lidské zdroje (people).....                    | 39        |
| 7.3.6    | Procesy (processes) .....                      | 40        |
| 7.3.7    | Materiální prostředí (physical evidence) ..... | 40        |
| 7.4      | SWOT ANALÝZA.....                              | 40        |
| 7.4.1    | Silné stránky .....                            | 40        |
| 7.4.2    | Slabé stránky.....                             | 41        |
| 7.4.3    | Příležitosti.....                              | 41        |
| 7.4.4    | Hrozby .....                                   | 41        |

|           |                                                       |           |
|-----------|-------------------------------------------------------|-----------|
| <b>8</b>  | <b>NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>                            | <b>42</b> |
| 8.1       | KRITICKÁ MÍSTA A DIAGRAM PROCESU.....                 | 42        |
| 8.2       | HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB METODOU SERVQUAL .....       | 43        |
| 8.2.1     | Očekávaná služba.....                                 | 46        |
| 8.2.2     | Charakteristická tvrzení.....                         | 47        |
| 8.2.3     | Vnímaná služba.....                                   | 47        |
| 8.2.4     | Výsledek hodnocení .....                              | 48        |
| 8.3       | TECHNIKA KRITICKÝCH PŘÍPADŮ ( CIT ).....              | 49        |
| 8.4       | NÁVRH STRUKTURY E-ADVOKACIE .....                     | 50        |
| 8.5       | ZMĚNY V OBLASTI MATERIÁLNÍHO PROSTŘEDÍ .....          | 52        |
| 8.6       | NÁVRH ZMĚN V OBLASTI ŘÍZENÍ POPTÁVKY .....            | 55        |
| 8.6.1     | Mediace - rychlé a efektivní řešení sporu.....        | 56        |
| 8.7       | KOMUNIKAČNÍ MIX.....                                  | 57        |
| 8.7.1     | Zhodnocení a návrh v oblasti reklamy .....            | 58        |
| 8.7.2     | Zhodnocení a návrh v oblasti public relations .....   | 61        |
| 8.7.3     | Marketingové aktivity v rámci rozhodčí činnosti ..... | 62        |
| 8.8       | STANOVENÍ STANDARDŮ KVALITY.....                      | 64        |
| 8.9       | FINANČNÍ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ .....                      | 65        |
| <b>9</b>  | <b>ZÁVĚR.....</b>                                     | <b>66</b> |
| <b>10</b> | <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>                   | <b>70</b> |
| <b>11</b> | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SCHÉMAT .....</b>                 | <b>72</b> |
| <b>12</b> | <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>                 | <b>72</b> |
| <b>13</b> | <b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>                            | <b>72</b> |

# 1 ÚVOD

***„Všechno je dneska otázkou marketingu. Vypadá to jednoduše, ale marketing není hrou pro amatéry.“  
( Al Riese )***

Vše se vyvíjí. Nejinak tomu je u podnikatelských koncepcí. S růstem dynamiky trhů služeb a intenzity konkurence se marketing stal klíčovým faktorem odlišení úspěšných a neúspěšných podniků. Abychom dnes mohli hovořit o marketingové podnikatelské koncepci, respektive o její nejnovější podobě, etickém marketingu, museli jsme nutně projít několika dnes již historickými fázemi. Historicky nejstarší podnikatelskou koncepcí byla výrobní podnikatelská koncepce, kdy zákazník preferoval výrobky, které byly levné a snadno dosažitelné. Tuto koncepci postupem času nahradila výrobová podnikatelská koncepce, která vycházela z předpokladů, že zákazník bude při nákupu dávat přednost výrobkům nejvyšší kvality. Následovala fáze hromadné výroby, která potřebovala masovou distribuci a prodej. Jednalo se o prodejní podnikatelskou koncepci, kdy cílem výrobce bylo prodat to, co vyrobil, nikoliv vyrábět to, co by prodal. Výše uvedené koncepce nesplňovaly požadavky a přání zákazníků a tudíž nevytvářely předpoklady pro budoucí růst firmy. Teprve marketingová podnikatelská koncepce vychází z filozofie, že marketing je něco více než prodej. Koncepce vychází z pochopení trhu a následného přizpůsobení výrobku tak, aby jeho výroba byla v souladu s jeho požadavky. Nejnovější marketingovou koncepcí je etický marketing, který se snaží dát do souladu potřeby a zájmy zákazníků s dlouhodobými sociálními a etickými zájmy společnosti. Sociální marketing předpokládá, že podniky budou ve svých marketingových aktivitách brát v úvahu rovnováhu tří důležitých faktorů: zisku firmy, uspokojení přání zákazníků a veřejný zájem. [13]

Přechod na marketingovou orientaci je velkou výzvou též pro podniky služeb. Je stále více zřejmé, že marketing se stává konkurenčním nástrojem v mnoha, často i netradičních odvětvích. Zatímco v minulosti mohly podniky služeb dobře prosperovat i bez marketingu, s nástupem konkurence sílí tlak i potřeba efektivních marketingových činností. Roste význam takových faktorů úspěchu, jako jsou úzký kontakt a dlouhodobé vztahy se zákazníkem. Marketing je proces vnímání, porozumění, stimulace a

uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů. Marketing je proces sladování podnikových zdrojů s potřebami trhu. Zabývá se dynamickými vztahy mezi podnikovými produkty a službami, potřebami a požadavky spotřebitelů a činností konkurence. [2]

V celosvětové ekonomice je jednoznačný trend směřující k nárůstu služeb. Ve všech ekonomicky vyspělých státech dle vládních statistik vzrůstá míra spotřeby služeb a tím i roste počet zaměstnanců pracujících ve službách. Sektor služeb je velmi důležitý a jeho vliv neustále stoupá v mnoha hospodářsky vyspělých státech. Mnoho států Evropské unie klade důraz na poskytování a zlepšování služeb pro své obyvatele a podniky. Teorie marketingu je obecně shodná jak pro oblast výrobků, tak i služeb. Přesto je nesporné, že služby vyžadují v některých oblastech odlišnější přístup. [4]

Vzhledem k nehmátemelnému charakteru služeb a snadné reprodukovatelnosti jejich inovací ( které většinou nelze chránit autorskými právy ) jsou marketingoví pracovníci postaveni před zvláště náročný úkol: vypracovat koncepci, pomocí níž může podnik služeb dosáhnout jedinečného “image”, diferenciaci produktu a vynikající pověsti na trhu. Jak lze zajistit, aby se například určité místo v letadle nebo pojistná smlouva zdály být atraktivnější než podobné produkty od jiných podnikatelů? V dnešním silném konkurenčním prostředí se dobré marketingové znalosti v oblasti služeb jeví skutečně jako výhra. Pracovníci marketingu služeb nemusí dnes spoléhat jen na tradiční zdroje ve svém odvětví, ale mohou čerpat od marketingových odborníků z jiných oborů, které mají se službami určité společné rysy. Zejména oblasti, kde byly zrušeny státní regulace, čelí zvýšenému konkurenčnímu tlaku. Manažeři těchto podniků pociťují naléhavou potřebu marketingu. Jsou to například odborné profese ( architekti, právníci, účetní ), které musí zcela přehodnotit svoji dosavadní podnikatelskou koncepci, a to jak v oblasti osobních tak obchodních služeb. [2]

Důležitým úkolem prvních kapitol této práce je uvedení do řešené problematiky a stručné představení cílů této práce. Následuje představení oblasti advokacie zodpovězením otázek „Kdo je advokát a jaká jsou jeho práva a povinnosti a jakým způsobem vykonává advokacii“ a „ Jaké jsou hlavní úkoly České advokátní komory? “.

Řešeným subjektem této práce je advokátní kancelář Kulhánek Legal Consulting, kterou stručně představuji uvedením základních údajů a přiblížením její hlavní činnosti. Teoretická část práce přibližuje nejdůležitější poznatky z oblasti marketingu služeb formou výkladu o poskytovatelích služeb, záruce, kategoriích, klasifikaci a vlastnostech služeb. Tato část práce vysvětluje pojem „služba“ včetně krátkého nástinu historického vývoje. V praktické části práce nejprve analyzuji vnější prostředí metodou SLEPTE. Tato metoda zkoumá sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické aspekty podnikání. Dále stručně hodnotím konkurenční prostředí advokátní kanceláře a analyzuji marketingový mix právní služby. Zjištěné poznatky shrnuji v rámci SWOT analýzy specifikováním silných a slabých stránek a hrozeb a příležitostí. Nejdůležitější součástí návrhové části práce je zhodnocení kvality služeb metodou SERVQUAL, jakožto hlavního zdroje informací. Vedlejší šetření bylo provedeno formou zpracování diagramu procesu poskytování služby včetně určení kritických míst a technikou kritických případů ( CIT ). Na základě těchto metod jsem navrhla vhodná opatření v podobě doporučení struktury tzv. e-advokacie, dále v podobě změn v materiálním prostředí, v řízení poptávky, v komunikačním mixu a v doporučení zpracovat standardy kvality poskytované služby. Peněžně vyjádřitelné dopady těchto změn jsou uvedeny v rámci finančního zhodnocení.

## **2 VYMEZENÍ PROBLÉMU**

Co se rozumí pod pojmem „prestižní advokátní kancelář“? Je to dobrá adresa, dlouhé hodiny v práci, další vzdělávání, kvalitní právníci, vysoké pojistky a zkušenosti ze zahraničí? Bezesporu je výše jmenované minimálně vstupní podmínkou k oné prestiži. Je potřeba zapojit též oblast marketingu. Bude-li advokátní kancelář disponovat všemi výše uvedenými atributy, bude vybavena dobrým vstupním kapitálem. Ale k celistvosti celé problematiky je potřeba zapojit i druhou stranu advokátní praxe, tedy klientelu. Je potřeba vědět, co klienti chtějí a očekávají, je třeba prodávat jim kvalitní služby. Je potřeba operovat též na poli marketingu služeb. V této diplomové práci je řešena problematika aplikace marketingu na poli právních služeb, konkrétně advokacie. V České republice je oblast advokacie sférou, v níž není příliš sklon k upírání pozornosti na marketing. Příčinou a současně i samotným důsledkem toho je fakt, že

neexistují velké advokátní kanceláře typu rodinných firem, jako je tomu zvykem v Americe či Anglii. Za jeden ze všech příkladů mluví jedna z největších amerických právních firem Baker & Mackenzie, která si najala externí marketingovou firmu na vypracování účinné marketingové kampaně. To se jí evidentně vrátilo v podobě úspěchu, známosti a spokojené klientely. Dalším charakteristickým prvkem, který v ČR právě díky velikosti našich advokátních kanceláří nepřípadá vůbec v úvahu je, že zmiňované zahraniční právní firmy mají jednotlivá oddělení, v nichž se odborníci specializují na konkrétní právní oblast. Pracovníci z jednotlivých oddělení se věnují jen své oblasti, nikoliv celé advokacii, a proto jsou v dané oblasti fundovanější, mají nesrovnatelné zkušenosti, na rozdíl od advokátních kanceláří u nás, kde se většinou na celé agendě podílí 2 až 3 právníci.

### **3 FORMULACE CÍLŮ**

#### **3.1 Hlavní cíl**

Stěžejním cílem této práce je analýza uplatnění marketingu v advokátní kanceláři Kulhánek Legal Consulting, tedy identifikovat stupeň dosažení „marketingové gramotnosti“ v této advokátní kanceláři. Účelem analýz je odhalení bariér a překážek nebo naopak nalezení rezerv a příležitostí při uplatňování marketingu v této advokátní kanceláři. Finálním cílem práce je pak navržení opatření, směřující k eliminaci těchto nedostatků a k využití určených příležitostí.

#### **3.2 Dílčí cíle**

1) Provedení analýz zkoumajících následující oblasti:

- a) Analýza vnějšího prostředí užitím analýzy SLEPTE
- b) Analýza konkurence
- c) Analýza marketingového mixu

- d) Závěrečné shrnutí silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb metodou SWOT analýzy
- 2) Analýza uplatnění marketingu v rámci poskytovaných právních služeb
- a) Analýza poskytované kvality služeb metodou SERVQUAL
  - b) Určení kritických míst v diagramu procesu poskytování služby
  - c) Technika kritických případů ( CIT )
- 3) Návrhová fáze s využitím závěrů ze SWOT analýzy, procesního diagramu, ze zjišťování kvality služeb metodou SERVQUAL a z techniky kritických případů. Cílem této fáze je návrh opatření směřujících k eliminaci bariér a překážek a k uplatnění rezerv a příležitostí.

## **4 OBLAST ADVOKACIE**

Oblast advokacie je upravena Zákonem č.85/1996 Sb., ze dne 13. března 1996, o advokacii, ve znění pozdějších novelizací. Tento zákon upravuje podmínky, za nichž mohou být poskytovány právní služby, jakož i poskytování právních služeb advokáty. Poskytováním právních služeb se rozumí zastupování v řízení před soudy a jinými orgány, obhajoba v trestních věcech, udělování právních porad, sepisování listin, zpracovávání právních rozborů a další formy právní pomoci, jsou-li vykonávány soustavně a za úplatu. Právní služby na území České republiky jsou oprávněni poskytovat za podmínek stanovených výše uvedeným zákonem:

- advokáti,
- fyzické osoby, které jsou státními příslušníky některého z členských států Evropské unie nebo členských států Dohody o evropském hospodářském prostoru a které v tomto státě získaly oprávnění poskytovat právní služby pod profesním označením svého domovského státu (tzv. evropský advokát).

Ustanovením výše uvedeného zákona není dotčeno oprávnění:

- notářů, soudních exekutorů, patentových zástupců a daňových poradců,
- zaměstnance právnické nebo fyzické osoby, popřípadě člena družstva poskytovat právní služby osobě, k níž je v pracovním nebo jiném obdobném poměru, pokud je poskytování právních služeb součástí povinností vyplývajících z tohoto poměru. [21]

## 4.1 Advokát

Advokátem je podle výše zmíněného zákona ten, kdo je zapsán v seznamu advokátů vedeném Českou advokátní komorou ( dále jen ČAK ). Jde-li o právní formu, je advokát fyzickou osobou podnikající dle živnostenského zákona nezapsanou v obchodním rejstříku. Advokát je při poskytování právních služeb nezávislý. Je vázán právními předpisy a v jejich mezích příkazy klienta. Advokáti poskytují právní služby ve všech věcech.

ČAK zapíše na základě písemné žádosti do seznamu advokátů každého,

- a) kdo má plnou způsobilost k právním úkonům,
- b) kdo získal vysokoškolské vzdělání v rámci magisterského studijního programu v oblasti práva studiem na Vysoké škole v České republice nebo získal získal vzdělání v oblasti práva na vysoké škole v zahraničí, pokud tak stanoví mezinárodní smlouva, kterou je Česká republika vázána, anebo je toto vzdělání uznáno podle zvláštních právních předpisů,
- c) kdo vykonával po dobu alespoň tří let právní praxi jako advokátní koncipient,
- d) kdo je bezúhonný,
- e) komu nebylo uloženo kárné opatření vyškrtnutí ze seznamu advokátů nebo na něhož se hledí, jako by mu toto kárné opatření nebylo uloženo,
- f) kdo nebyl vyškrtnut ze seznamu advokátů nebo uplynula-li od vyškrtnutí doba pěti let,

- g) kdo není v pracovním nebo jiném obdobném poměru, s výjimkou pracovního poměru vysokoškolského učitele, ani nevykonává jinou činnost neslučitelnou s výkonem advokacie,
- h) kdo složil advokátní zkoušku, a
- i) kdo po splnění podmínek uvedených pod písmeny a) až h) složil do rukou předsedy Komory tento slib: „Slibuji na svou čest a svědomí, že budu ctít právo a etiku povolání advokáta a chránit lidská práva. Slibuji, že budu dodržovat povinnost mlčenlivosti a dbát důstojnosti advokátního stavu.“

Advokát, který byl zapsán do seznamu advokátů, je oprávněn poskytovat právní služby pouze v oblasti práva státu, v němž získal oprávnění k poskytování právních služeb, a v oblasti práva mezinárodního. [21]

## **4.2 Způsob výkonu advokacie**

Advokát vykonává advokacii samostatně, ve sdružení a nebo jako společník ve veřejné obchodní společnosti. Komora vede seznam sdružení a veřejných obchodních společností, vykonávajících advokacii. Při výkonu advokacie je advokát povinen používat označení „advokát“ , za podmínek stanovených stavovským předpisem je advokát oprávněn používat i jiných označení nebo dodatků označujících jeho odborné zaměření. Místem podnikání advokáta je jeho místo podnikání zapsané v seznamu advokátů. Sídlo advokáta musí být na území České republiky. [21]

## **4.3 Práva a povinnosti advokátů**

Advokát je mimojiné povinen chránit a prosazovat práva a oprávněné zájmy klienta a řídit se jeho pokyny. Pokyny klienta však není vázán, jsou-li v rozporu se zákonem nebo stavovským předpisem. O tom je advokát povinen klienta přiměřeně poučit. Při výkonu advokacie je advokát povinen jednat čestně a svědomitě. Je povinen využívat důsledně všechny zákonné prostředky a v jejich rámci uplatnit v zájmu klienta vše, co podle svého přesvědčení pokládá za prospěšné. Advokát postupuje při výkonu

advokacie tak, aby nesnižoval důstojnost advokátní stavu. Za tím účelem je zejména povinen dodržovat pravidla profesionální etiky a pravidla soutěže. Pravidla profesionální etiky a pravidla soutěže stanoví stavovský předpis.

Advokát je mimojiné oprávněn poskytnutí právních služeb odmítnout, pokud nebyl podle zvláštních předpisů ustanoven nebo ČAK k poskytnutí právních služeb určen. Advokát je oprávněn odstoupit od smlouvy o poskytování právních služeb, popřípadě požádat o zrušení ustanovení či požádat ČAK o určení jiného advokáta, dojde-li k narušení nezbytné důvěry mezi ním a klientem nebo neposkytuje-li klient nezbytnou součinnost. Advokát je oprávněn odstoupit od smlouvy o poskytování právních služeb, nesložil-li klient přiměřenu zálohu na odměnu za poskytnutí právních služeb, ačkoliv byl o to advokátem požádán. [21]

#### **4.4 Česká advokátní komora**

Česká advokátní komora (ČAK) je největší právnickou profesní organizací v České republice. Vykonává samosprávu advokacie a jako taková chrání a garantuje kvalitu právních služeb poskytovaných advokáty.

Nejvyšším orgánem ČAK je sněm. Právo účastnit se sněmu mají všichni advokáti. Sněm zejména volí členy a náhradníky představenstva, kontrolní rady a kárné komise, schvaluje organizační řád ČAK, schvaluje a projednává zprávy o činnosti orgánů Komory, schvaluje výši plateb advokátů na činnost Komory, schvaluje stavovské předpisy, které si vyhradí a má právo rušit nebo měnit rozhodnutí představenstva. Sněm také zřizuje sociální a jiné fondy, stanoví pravidla jejich tvorby a čerpání. Sněm je svoláván představenstvem Komory každé čtyři roky.

Výkonným orgánem ČAK je představenstvo. Na čtyřleté funkční období volí sněm 11 členů a 5 náhradníků představenstva. Představenstvo zejména zajišťuje řádnou činnost Komory, spravuje majetek Komory, hospodaří s prostředky sociálního fondu, přijímá stavovské předpisy, vyjadřuje se ke zkušebním řádům pro advokátní a uznávací zkoušky, kárnému řádu, zajišťuje publikační, dokumentační a studijní činnost.

Představenstvo v zákonem vymezených případech dále rozhoduje o vyškrtnutí ze seznamu advokátů a advokátních koncipientů, pozastavení výkonu advokacie a výkonu právní praxe advokátního koncipienta. Zasedání představenstva svolává předseda ČAK zpravidla jednou měsíčně. Představenstvo volí ze svých členů tajnou volbou předsedu a dva až čtyři místopředsedy na funkční období, stanovené v usnesení o volbě. Takto stanovené funkční období nesmí být delší než dva roky.

Předseda ČAK jedná jménem Komory ve všech věcech. Předseda Komory zejména zajišťuje řádnou činnost Komory, provádí záznamy v seznamu advokátů a advokátních koncipientů, v zákonem vymezených případech rozhoduje o určení zástupce nebo nástupce advokáta, o přidělení advokáta, o vyškrtnutí ze seznamu advokátů a advokátních koncipientů, o pozastavení výkonu advokacie a právní praxe advokátního koncipienta. Předsedu volí představenstvo ze svých členů.

Kontrolní rada je kontrolním orgánem ČAK. Dohlíží na dodržování zákona o advokacii a stavovských předpisů advokáty a jinými orgány Komory. Má přístup ke všem písemnostem, jakož i jiným dokumentům advokátů a Komory. V zákonem vymezených případech má právo pozastavit rozhodnutí představenstva a požádat o svolání sněmu. Členy kontrolní rady volí sněm. Kontrolní rada má 44 členů a 5 náhradníků. Předseda kontrolní rady je volen kontrolní radou z jejich členů. V kárném řízení proti advokátovi vystupuje předseda kontrolní rady jako kárný žalobce.

Kárná komise rozhoduje v tříčlenných senátech o závažném nebo opětovném zaviněném porušení povinností stanovených advokátovi nebo advokátnímu koncipientovi zákonem nebo stavovským předpisem. O kárném provinění advokáta rozhoduje pouze na základě žaloby podané kárným žalobcem. Kárná komise dále zobecňuje poznatky z rozhodování v kárném řízení a je oprávněna předkládat ostatním orgánům Komory svá doporučení. Členy kárné komise volí sněm. Kárná komise má 83 členů. Předseda kárné komise je volen tajnou volbou členy kárné komise.

Zkušební komise schvaluje v souladu s advokátním zkušebním řádem seznam předpisů, jejichž znalost je vyžadována u advokátních zkoušek, zobecňuje poznatky z advokátních a uznávacích zkoušek a schvaluje zprávu o své činnosti a předkládá ji sněmu. Součástí zprávy je i zpráva o činnosti senátů při advokátních a uznávacích

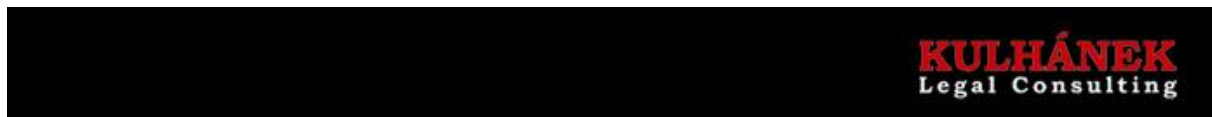
zkouškách. Zkušební komise volí ze svých členů předsedu a dva místopředsedy na tříleté funkční období. [15]

## 5 PŘEDSTAVENÍ ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘE

Pro splnění cílů této diplomové práce je analyzovaným subjektem poskytujícím právní služby advokátní kancelář Kulhánek Legal Consulting. Od svého založení se zaměřuje na právní pomoc podnikatelům v různých oborech podnikání. Vedoucím advokátní kanceláře je JUDr. Bc. Martin Kulhánek, Ph.D., který působí také jako rozhodce několika rozhodčích soudů, vystudoval Právnickou fakultu Masarykovy univerzity. Dr. Kulhánek se specializuje na problematiku rozhodčího řízení, na právo nekalé soutěže a ochranu osobnosti.

### 5.1 Základní údaje

Logo:



|               |                                                                                  |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Název:        | Advokátní kancelář Kulhánek Legal Consulting<br>JUDr. Bc. Martin Kulhánek, Ph.D. |
| Registrace:   | Česká advokátní komora č. 8780                                                   |
| Právní forma: | Fyzická osoba                                                                    |
| IČ:           | 45919470                                                                         |
| Sídlo AK:     | Příkop 8 (IBC), 604 10 Brno                                                      |

## **5.2 Oblasti praxe**

Mezi nejdůležitější právní odvětví, kterým se AK Kulhánek Legal Consulting věnuje, patří občanské právo, obchodní právo, právo společností, pracovní právo, právo nemovitostí, smlouvy, hospodářská soutěž, vymáhání pohledávek, zastupování ve sporech, správní soudnictví a v neposlední řadě rozhodčí řízení. V rámci tohoto řízení AK poskytuje poradenskou činnost pro rozhodce a rozhodčí řízení. Procentním vyjádřením lze říci, že rozhodčímu řízení se AK věnuje na 60 % a zbylých 40 % připadá na ostatní právní agendu.

### **5.2.1 Všeobecná agenda**

V rámci základních právních služeb, které AK Kulhánek Legal Consulting poskytuje, patří zejména:

- právní pomoc a zastupování při soudním a mimosoudním vymáhání pohledávek všeho druhu, obchod s pohledávkami a jeho zprostředkování,
- právní pomoc ve věcech sporu o obchodní firmu, obchodní jméno a název společnosti,
- právní pomoc ve věcech sporů o při ochraně obchodního tajemství a důvěrných informací,
- právní pomoc ve věcech zápisu vlastnických a jiných práv do katastru nemovitostí,
- založení a vznik obchodních společností, družstev, sdružení, politických stran atd.,
- sepisování obchodních a jiných smluv, např. smlouvy kupní, o dílo, o převodech cenných papírů, smlouvy mandátní, zprostředkovatelské a další,
- právní pomoc ve věcech konkurzu a vyrovnání, zastupování konkurzních věřitelů a vedení incidenčních sporů,
- provádění veřejných dražeb a aukcí za účelem uspokojení pohledávek věřitelů,
- zastupování ve sporech s médii o ochranu osobnosti a dobré pověsti fyzických a právnických osob, žaloby o právo na odpověď a dodatečné sdělení,

- právní pomoc ve sporech o určení vlastnického práva, vypořádání podílového i bezpodílového spoluvlastnictví,
- právní pomoc a zastupování před soudem a notářem ve věcech dědického řízení,
- právní pomoc a zastupování obviněného ve věcech hospodářských a majetkových trestních činů,
- právní pomoc ve věcech ochrany autorských, známkových a patentových práv,
- právní pomoc ve věcech sporů o zaplacení směnek.

### 5.2.2 Expertní agenda

Vedle všeobecných právních služeb poskytuje AK Kulhánek Legal Consulting další specializované činnosti, z nichž mají v rámci této AK největší význam tyto následující:

- Nekalá soutěž

V rámci této problematiky se jedná o řešení sporů mezi soutěžiteli na volném trhu, dále zastupování ve sporech z klamavé reklamy, klamavého označování zboží a služeb, vyvolání nebezpečí záměny, hospodářského parazitismu, zlehčování a srovnávací reklamy. Jsou poskytovány expertní posudky na přípustnost reklamních prezentací. Předmětem řešení jsou též nekalosoutěžní aspekty autorskoprávních a známkoprávních sporů.

- Veřejné zakázky

Jsou poskytovány právní konzultace při zadávání i při účasti na veřejných zakázkách dle českého práva i dle předpisů Evropské komise ( „Practical Guide“ ), dále zpracování posudku a výběr zákonné a vhodné formy zadání veřejné zakázky, zpracování námitek a odvolání proti rozhodnutí dle zákona č. 40/2004 Sb., zastupování při řízení před orgánem dozoru, zajištění organizace veřejné zakázky.

- Rozhodčí řízení

Jedná se o zastupování ve sporech v rozhodčím řízení a zajištění organizace rozhodčího řízení.

- Žaloby proti státu

Předmětem je zpracování žalob a zastupování ve sporech s orgány státu, řešení sporů o náhradu škody způsobenou nezákonným rozhodnutím a nesprávným úředním postupem.

- Daňové spory

Jsou poskytovány právní posudky ve věcech daňového práva a nabízena možnost zastupování v krizových momentech daňového řízení, zpracovávání námitek, odvolání a jiných opravných prostředků proti rozhodnutím správce daně, správní žaloby proti konečným rozhodnutím finančních ředitelství.

- Styková agenda

Kancelář též nabízí expertní analýzy problémů se zdůrazněním institucionálních aspektů. Přípravuje podklady pro jednání s úřady a zastupování před nimi. Nabízí monitoring legislativy a přípravu legislativních podkladů. Ve spolupráci s PR-agenturami provádí politický a průmyslový lobing a konstrukci mediální reality.

- Pojistné právo

Obsahem této poskytované problematiky jsou právní analýzy okolností provázejících vznik škod ( tzv. škodní experting ), zpracování žalob a zastupování ve sporech s pojišťovnami o výplatu pojistného a zpracování oponentních stanovisek k požadavkům pojišťoven.

### **5.2.3 Rozhodčí řízení**

Vzhledem k tomu, že rozhodčí řízení představuje významnou a důležitou část činnosti AK Kulháněk Legal Consulting, věnuji této oblasti samostatnou podkapitolu.

Dalším způsobem efektivního řešení sporů je tzv. rozhodčí řízení probíhající na základě sjednané rozhodčí doložky či smlouvy dle zák.č. 216/1994 Sb. Rozhodčí řízení končí rozhodčím nálezem, tedy autoritativním rozhodnutím zvoleného rozhodce, které je v právních účincích zcela srovnatelné s rozhodnutím soudu, včetně jeho vykonatelnosti v

rámci exekučního řízení. Oproti řízení soudnímu však je rozhodčí řízení podstatně rychlejší a méně nákladné, což jej činí zejména v případě obchodních sporů velmi atraktivním. Strany se mohou dohodnout, že o většině majetkových sporů mezi nimi, k jejichž projednání a rozhodnutí by jinak byla dána pravomoc soudu, bude rozhodovat rozhodce. Rozhodčí smlouva se může týkat buď jednotlivého již vzniklého sporu, nebo všech sporů, které by v budoucnu vznikly z určitého právního vztahu nebo z vymezeného okruhu právních vztahů. Rozhodčímu řízení se AK věnuje od roku 1996. Základním cílem bylo – a zůstává – poskytování pomoci těm, kteří potřebují razantně urychlit své majetkové spory, zejména při vymáhání pohledávek za svými dlužníky. Stav české justice je kritizován i ze strany Evropské unie. Na její efektivitě se stále moc nemění. Je obvyklé, že i jednoduchý spor z dodavatelsko-odběratelského vztahu trvá několik let. Zdlouhavé soudní vymáhání pohledávek se věřitelům prodražuje, a dříve než je ve věci rozhodnuto, je na majetek dlužníka prohlášen konkurz nebo jsou jeho aktiva již „uklizena“ na jiné subjekty. Rozhodčí řízení před rozhodci umožňuje proces vymáhání pohledávek nesrovnatelně zefektivnit.

Za dobu působení v této oblasti získala AK rozsáhlé zkušenosti s mnoha tisíci případy z oblasti občanského a obchodního práva. Žádné konkurenční subjekty se nemohou pochlubit dnes již více jak dvanáctiletou tradicí. Pro spolehlivost si AK zvolili za svého partnera peněžní ústavu, nebankovní poskytovatelé půjček, úvěrů či leasingu, společnosti podporující splátkový prodej, dopravci, velkoobchody s nejrůznějším zbožím a výrobci. V roce 2005 AK nasměrovala svoje aktivity i na Slovensko. Také zde si zakrátko získala důvěru mnohých renomovaných subjektů. Takže pokud má nějaký klient z České republiky své obchodní aktivity také u našich slovenských sousedů, je možné řešit celou věc velmi efektivně. AK Kulhánek Legal Consulting byla první, kdo rozhodčí řízení soukromoprávně institucionalizoval. Rozhodčí řízení je mimosoudní způsob řešení majetkových sporů, jehož základní úpravu lze nalézt v zákoně č. 216/1994 Sb., o rozhodčím řízení a výkonu rozhodčích nálezů. Podstatou řízení před rozhodcem je dohoda sporných stran o tom, že jejich spor bude řešen právě formou rozhodčího řízení před rozhodci. Toto jejich ujednání může mít formu buď rozhodčí smlouvy nebo rozhodčí doložky. Výsledkem rozhodčího řízení je rozhodčí nález –

rozhodnutí, které má účinky pravomocného rozsudku a je tak řádným exekucním titulem. [22]

Rozhodčí řízení má oproti soudnímu řízení řadu nepominutelných výhod:

✓ Neveřejnost řízení

Poskytuje oběma účastníkům řízení jistotu, že skutečnosti tvořící předmět sporu nebudou veřejně prezentovány. Zatímco rozsudek obecného soudu musí být vyhlášen veřejně a v průběhu řízení lze vyloučit veřejnost jen ve výjimečných případech, rozhodčí nález je vydán jen před spornými stranami.

✓ Nižší náklady

Vyřízení sporů před rozhodci je levnější než klasické soudní řízení, a to v zásadě o polovinu.

✓ Široká vykonatelnost

Rozhodcem vydaný rozhodčí nález, který je sporným stranám doručen, nabývá účinků pravomocného soudního rozsudku. Je tak řádným exekucním titulem a na jeho základě lze okamžitě začít vést výkon rozhodnutí. Za velkou výhodu lze považovat také širokou vykonatelnost rozhodčího nálezu v cizích zemích. V tomto ohledu je daleko lepším exekucním titulem než rozsudek soudní, který je v zahraničí považován za rozhodnutí cizí státní moci a jeho vykonatelnost je tak uznávána velmi nepravdělně.

✓ Technické zázemí

Rozhodci mohou přímo při jednání využít dokonalého technického a personálního zázemí. K okamžité dispozici je jim výpočetní a kopírovací technika, internet, v budově IBC na Příkopě 8 v Brně je notář, Česká pošta i zahraniční expresní pošta.

Rozhodčí řízení se řídí Rozhodčím řádem uvedeným v příloze č.7 k této práci a dále Poplatkovým řádem obsaženým v příloze č.8 k této práci.

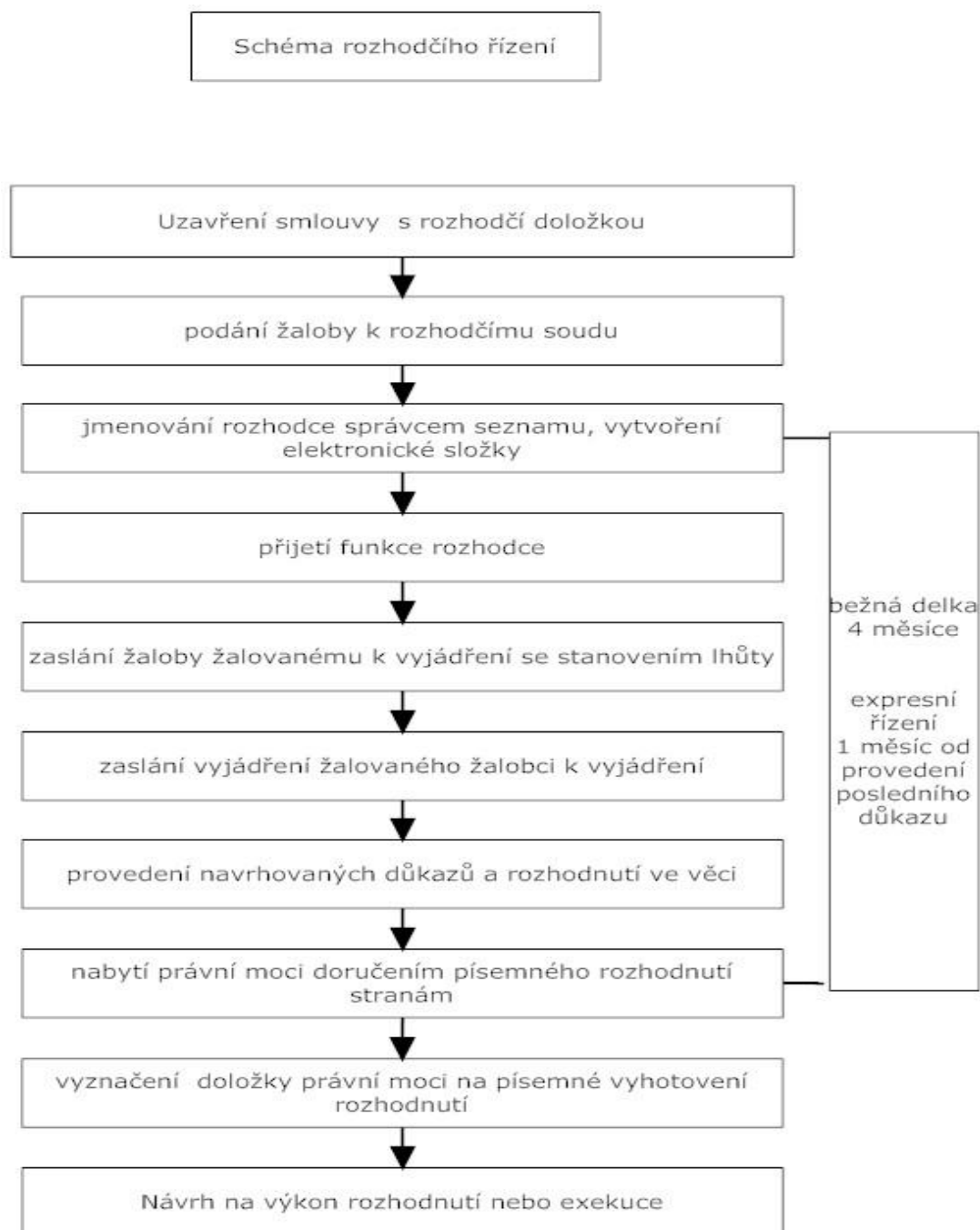


Schéma č. 1: Model rozhodčího řízení

## **6 VYMEZENÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ**

Teoretická základna týkající se oblasti služeb je velmi rozsáhlá. Z toho důvodu se v této teoretické části práce zmiňuji stručně o nejdůležitějších charakteristikách služeb, k nimž patří vymezení pojmu služby včetně souvisejících dimenzí ( záruka služby, kategorie služby, klasifikace služeb a vlastnosti služeb ). Krátce se zmiňuji též o historickém vývoji služeb, o poskytovatelích služeb a strategii služeb.

### **6.1 Poskytovatelé služeb**

Nejvíce služeb poskytuje téměř ve všech zemích stát. jedná se o vzdělávání, služby z oblasti zákonodárství a výkonu práva, zdravotní služby, obranu státu a bezpečnost občanů. Stát rovněž provádí správu veřejných financí, tedy finanční služby, sociální služby, dopravní služby a některé informační služby. V sektoru služeb operují i neziskové organizace, jako jsou nadace, různé charitativní organizace, občanská sdružení, církve a další. Neziskové organizace vyplňují prostor mezi občanem a státem a umožňují mu participovat na veřejné politice jiným způsobem než prostřednictvím voleb. Podnikatelský sektor poskytuje služby, za které realizuje přiměřený zisk. Podnikatelská oblast služeb se zaměřuje na banky, pojišťovny, hotely, leteckou dopravu, marketingový výzkum, některé lékařské služby, cestovní ruch, právní a komerční poradenství, soukromou dopravu, osobní a opravárenské služby. [6]

### **6.2 Historický vývoj**

V minulosti se význam služeb pro národní hospodářství silně podceňoval. V 18. století fyziokraté uznávali jako jedinou produktivní činnost zemědělství, odtud je odvozen i jejich název, od fyziokracie – vlády přírody. Fyziokraty kritizoval Adam Smith, který v roce 1776 popsal služby jako statky, jež neprodukují žádnou hodnotu. Rozlišoval mezi produktivní a neproduktivní prací. Služby jsou popsány jako neplodné a neproduktivní, protože jsou spotřebovány ve stejném okamžiku, ve kterém jsou produkovány, nepřetvářejí se a nerealizují v jakékoliv prodejně komoditě.

V první třetině 19. Století se Jean Baptiste Say domníval, že činnosti, které jsou užitečné a poskytují spotřebiteli uspokojení, jako například lékař, který léčí, jsou produktivní. Tudíž zemědělství, výroba a obchod by měly být považovány za rovnocenné obory lidské činnosti.

Kriticky se k sektoru služeb stavěl Karel Marx, který rozděloval ekonomické sektory na produktivní a neproduktivní. Toto pojetí přavzala v praxi centrálně plánovaná ekonomika, výsledkem bylo podcenění celého sektoru a jeho zaostávání za vývojem běžným v západních ekonomikách o několik desítek let. Až na počátku 20. století Alfred Marshall, představitel cambridgeské školy uvádí, že všechny činnosti produkují služby a poskytováním služeb uspokojují potřeby. Další spojovací článek mezi zbožím a službami představují nedávné názory uvádějící, že jediným rozdílem mezi zbožím a službami je to, že služba nevede ke změně formy zboží. [6]

## **6.3 Služby a jejich dimenze**

### **6.3.1 Záruka služby**

Záruka služby = hmatatelný organizační nástroj pro dosažení úplné spokojenosti zákazníka prostřednictvím následujících prvků:

- Nepodmíněnost záruky ( Zaručuje se. Tečka. Žádné srážky, žádné dohady)
- Zaměření na potřeby zákazníka ( Rozpoznat důležitost detailů pro zákazníka a jeho očekávání pokud jde o celek)
- Jasný standard, kterého musí být dosaženo
- Snadné porozumění a sdělitelnost ( krátkost, jasnost sdělení)
- Smysluplnost pro zákazníka a poskytovatele ( typ odškodnění za závady musí být chápán stejně zákazníkem i poskytovatelem )
- Snadné uplatnění ( Považovat stížnost za „zlatý valoun“ informací pro zlepšení. Nepřidat k nespokojenosti ještě urážku, pocit mrzutosti )
- Důvěryhodnost ( formulace sdělení musí být stejně důležitá jako jeho obsah ) [4]

### 6.3.2 Pojem služba

#### Definice

Původní chápání pojmu služba se dá vyjádřit pojmy jako laskavost, galantnost, servilnost. Další pohled je ekonomický, kde služby = terciární sektor = soubor odvětví celkové produkce poskytujících služby (široká škála služeb výrobních, vládních a individuálních). V širším marketingovém pohledu chápeme službu jako typ produktu. Výrobek a služba jsou dva typy produktu. Zvyšující se zájem o sféru služeb sebou přinesl také další definice. Každá z definic má určitá omezení. Např. :

definice J. Horovitz:

- Služby jsou souhrnem příslibu, které zákazník očekává od výrobku nebo základní služby jako funkci ceny, image a existující pověsti.

definice A. Payna:

- Služba je činnost, která v sobě má určitý prvek nehmatačnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojená s fyzickým produktem.

a definice P.Kotlera:

- Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana nabízí druhé, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví čehokoliv. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem. [4]

### 6.3.3 Kategorie služby

Z následující kategorizace služeb P. Kotlera [5] můžeme vidět, proč je obtížné definovat služby.

#### Čtyři kategorie nabídky služeb:

- Pouze hmatatelné zboží – jako je mýdlo, zubní pasta nebo sůl. Tento produkt není doprovázen žádnými službami.
- Hmatatelné zboží s doprovodnými službami – mají zvýšit přitažlivost zboží pro spotřebitele. Příkladem je prodej počítačů.
- Důležitá služba s doprovodnými výrobky či službami – např. cestování letadlem první třídou.
- Pouze služba – jako je například hlídání dětí nebo psychoterapie.

Z této kategorizace jasně vidíme, proč je tak obtížné definovat či generalizovat oblast služeb. Služby se mění v závislosti na mnoha faktorech, například zda jsou zaměřeny na uspokojování osobních či obchodních potřeb, zda vyžadují fyzickou přítomnost zákazníka, zda závisejí spíše na zařízeních nebo na lidech (čistírna x masérské služby). [2]

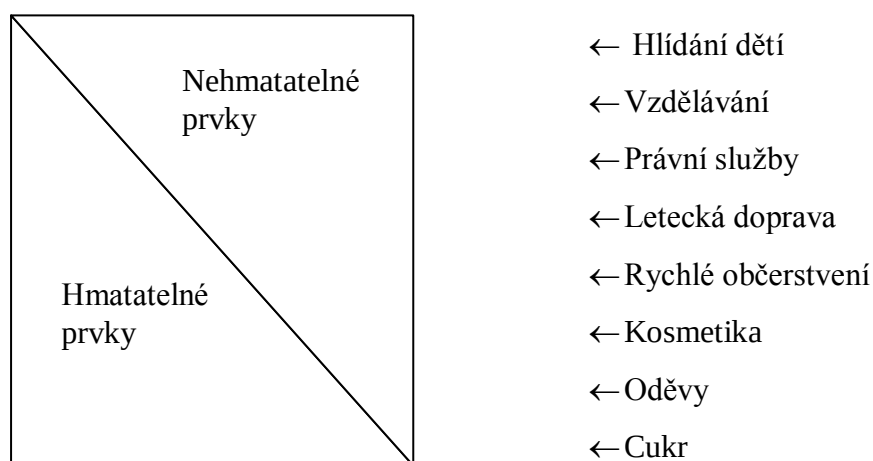


Schéma č.2: Kontinuum hmatatelnosti a nehmatatelnosti služeb

### 6.3.4 Klasifikace služeb

Služeb je velké množství. V důsledku různorodosti je vhodné rozřadit služby podle jejich charakteristických vlastností do několika kategorií. Takový přístup umožňuje lepší analýzu služeb a pochopení použití různých marketingových nástrojů pro příslušné kategorie služeb.

#### Odvětvové třídění služeb

- Terciální služby: jako typické zástupce těchto služeb lze uvést restaurace a hotely, holičství a kadeřnictví, kosmetické služby, prádelny a čistírny, opravy a údržba domácích přístrojů a domácností, rukodělné a řemeslnické práce dříve prováděné doma a další domácí služby.
- Kvartérní služby: sem můžeme zařadit dopravu, obchod, komunikace, finance a správu. Charakteristickým rysem těchto služeb je usnadňování, rozdělování činností a tím i zefektivnění práce.
- Kvintérní služby: příkladem jsou služby zdravotní péče, vzdělávání a rekreace. Hlavním rysem tohoto sektoru je, že poskytované služby své příjemce mění a určitým způsobem zdokonalují.

#### Členění na základě prodejce

V tomto případě je klasifikace služeb prováděna podle charakteru postavení poskytovatele:

- podle povahy podniku: soukromá zisková služba ( svatební salon ), soukromá nezisková služba ( Nadace Olgy a Dagmar Havlových ), veřejná zisková služba ( České dráhy ), veřejná nezisková služba ( knihovny )
- podle vykonávané funkce: komunikace, poradenství, zdravotní péče a jiné
- podle zdroje příjmů: pocházející z trhu ( banky ), pocházející z trhu plus dary, dotace ( soukromé školy), pocházející z darů ( Armáda spásy)

### Klasifikace podle trhu kupujícího

Tato klasifikace služeb zohledňuje postavení kupujícího služby podle následujících kritérií:

- druh trhu: spotřebitelský trh ( kadeřnictví ), služby pro výrobní spotřebu ( technické zkušebny, laboratoře ), vládní trh ( policie ), zemědělský trh ( plodinová burza )
- způsob koupě: služby běžné potřeby ( maloobchodní služby ), speciální luxusní služby ( plastická operace ), nevyhledávané služby ( pohřební služby )
- motivace: služba je prostředkem k získání něčeho ( bankovní služby ), služba je cílem sama o sobě ( hotelové služby )

### Rozdělení služeb podle formy jejich charakteru a poskytování

Další členění služeb si všímá jejich formy, frekvence poskytování a kontaktu s člověkem, jak ukazuje následující rozdělení:

- podle formy služby: uniformní služby ( základní vzdělání ), služby dohodnuté, na zakázku ( poradenské služby )
- podle zaměření: na člověka ( sociální služby ), na stroj ( opravárenské služby )
- podle formy styku se zákazníkem: vysoký kontakt ( zdravotnické služby ), nízký kontakt ( telekomunikační služby )

### Klasifikace služeb pro potřeby marketingu

Výše uvedené klasifikace představují základní vymezení služeb. Organizace poskytující služby však zpravidla potřebují pro optimální plánování procesů a zejména pro efektivní využití nástrojů marketingového mixu znát ještě odpovědi na další otázky charakterizující službu, a to:

- jaký je způsob distribuce služby: služba jde za zákazníkem ( pečovatelská služba) nebo zákazník přichází za službou ( opravárenské služby )
- jaký je charakter poptávky po službě: fluktuace poptávky, sezónnost, špičky
- jaké jsou vztahy poskytovatele služby se zákazníkem: vysoký, střední, nízký kontakt
- do jaké míry lze přizpůsobit službu požadavkům individuálních zákazníků [6]

### 6.3.5 Vlastnosti služby

Nejlépe pochopíme význam služby podle odlišných vlastností, kterými se liší od výrobku, jak uvádí P. Kotler [5]:

- Nehmatatelnost - závěry o kvalitě zákazník posuzuje na základě místa poskytování, lidí, zařízení, propagačních materiálů, symbolů a ceny. Služby jsou do značné míry abstraktní a nehmatatelné.
- Proměnlivost – služby nejsou standardní a jsou vysoce proměnlivé. Závisí na tom, kdo je poskytuje, pro zmírnění této vlastnosti firma má k dispozici 3 kroky směrem k řízení jakosti:
  - investice do výběru a školení personálu
  - standardizace procesu poskytování služeb pomocí organizace
  - sledování uspokojení zákazníků pomocí systémů návrhů, stížností, zákaznických průzkumů a kontrolních nákupů.
- Nedělitelnost - vytvoření a spotřeba služby je nedělitelný proces, probíhá současně a za účasti zákazníka.
- Pomíjivost - služby nelze skladovat.

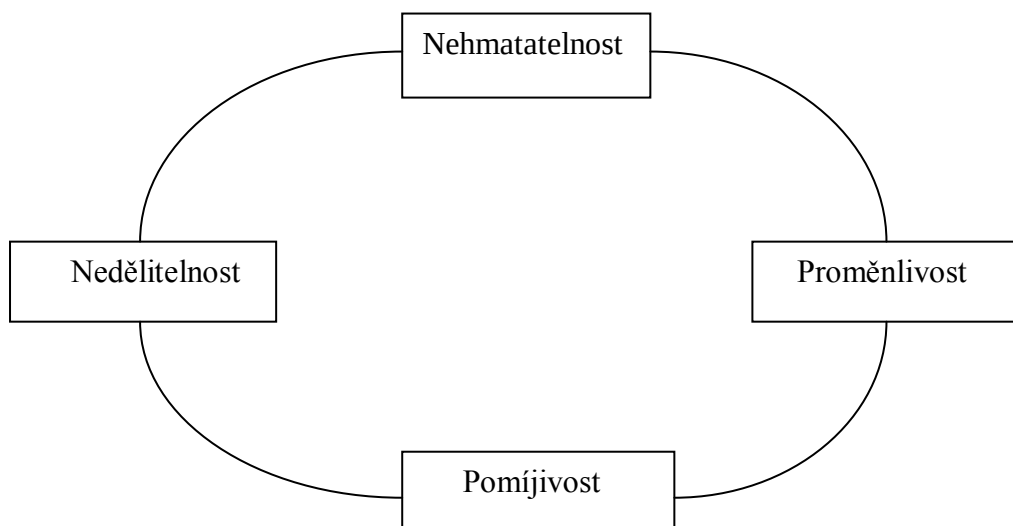


Schéma č.3: Kontinuum čtyř vlastností služeb

## 6.4 Strategie služeb

Životní cyklus výrobků se neustále zkracuje, technologie rychle zastarávají, trhy se stále více segmentují, zákazník je informovanější, vzdělanější, náročnější a proto je těžké ho uspokojit. Pro získání konkurenční výhody je vhodné využít strategii služeb, která se stává rovinou, na níž se odehrává konkurenční boj. Hlavní princip dobré strategie služeb je zachování dosavadních zákazníků a získání potenciálních klientů (zákazník určuje východisko strategie služeb, proto je potřeba vědět jeho potřeby a sledovat je). Ve své podstatě nám tento princip nenabízí nic, co bychom již nevěděli, ale rozdíl je v tom, že ne všem firmám, organizacím je uplatnění strategie služeb jasné ve své podstatě.

Orientace na služby znamená stanovení taktiky diferenciací (odlišnosti):

Pro výrobky to znamená – poskytnout zákazníkovi všechno to, na co má právo, a navíc přidat k základnímu výrobku, služby před, v průběhu a po prodeji s cílem co nejvíce se odlišit od konkurence.

Pro služby to znamená – usilovat o propracovanou, co nejvíce komplexní nabídku služeb a zkušeností, která je totožná s potřebami a očekáváním cílových zákazníků. [4]

Organizace si pro dosažení zvolených cílů volí z různých typů strategií. Mezi ty nejdůležitější patří:

- Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody
  - Základem pro vytvoření této strategie je zjištění činností, které představují konkurenční výhodu organizace, např.: výhoda nižších celkových nákladů, diferenciací, specializace.
- Strategie zaměřená na růst organizace
  - Růst organizace lze analyzovat pomocí dvou základních rozvojových prvků. Jedná se o rozvoj trhu a rozvoj produktu.
- Strategie zaměřená na vývoj portfolia
  - Organizace by se neměly spoléhat na jednotlivý produkt a jednotlivý trh. Měli by si vytvořit portfolio produktů a věnovat pozornost jeho řízení. Většina organizací poskytuje více různých druhů služeb, tedy sortiment neboli portfolio služeb.
- Strategie positioningu
  - Positioning znamená odlišení nabídky produktu dané organizace od nabídky jejích konkurentů. Tím může organizace získat pro svůj produkt konkurenční výhodu. [6]

## **7 PRAKTICKÁ ČÁST**

### **7.1 Analýza vnějšího prostředí**

Faktory makroprostředí ovlivňují všechny instituce, které v daném období a v daném ekonomickém systému působí. Toto širší okolí vytváří prostor, v němž respektování existujících faktorů makroprostředí může podniku přinášet zajímavých příležitostí pro podnikání. Jejich dodržování omezuje počet rizikových situací, s nimiž se subjekt setkává a které musí, chce-li být úspěšný, zdárně vyřešit. Faktory vnějšího prostředí lze shrnout do akronymu SLEPTE, jedná se o faktory uvedné v následujících podkapitolách. [7]

#### **7.1.1 Sociální faktory**

Obecně lze konstatovat, že dochází k poklesu populace, jejímu stárnutí a k prohlubování rozdílu mezi příjmovými skupinami. Služby AK Kulháněk Legal Consulting jsou zaměřeny přednostně na podnikatelské subjekty. I když sociální náhled na právní služby jako takové je spíše negativní (zdlouhavé neefektivní soudní řízení atd. ), neočekává se, že by sociální vývoj ovlivnil podnikatelské subjekty ve využívání právních služeb. Využívání právních služeb nezávisí na nahodilé volbě podnikatele, nýbrž na existenci právního problému a s ním spojeného neodkladného řešení.

#### **7.1.2 Legislativní faktory**

Činnost advokátních kanceláří a s ní spojené poskytování právních služeb je spojeno s celou řadou právních předpisů, vyhlášek a norem. V rámci předpisů o advokacii jsou to například zákon o advokacii, advokátní tarif, advokátní kárný řád, advokátní zkušební řád, paušální tarif, stavovské předpisy a další předpisy České advokátní komory. Změny v těchto pravidlech mají nejtěsnější vliv na poskytování právních služeb formou advokacie.

### **7.1.3 Ekonomické faktory**

Rok 2009 je poznamenán finanční krizí vzniklou v minulém roce. Česká ekonomika, jakožto ekonomika země, která je součástí Evropského prostoru, je světovou ekonomikou taktéž ovlivňována. Lídři skupiny dvaceti nejvyspělejších zemí světa G20 se shodují na tom, že světová ekonomika se vrátí k růstu zřejmě až na konci roku 2010. Předpokládají, že tomu výrazně napomohou podpory bankám a pomoc Mezinárodního měnového fondu. Česká ekonomika v roce 2008 rostla pouze o 3,1 procenta. Podle odhadu ekonomů v roce 2009 poklesne česká ekonomika o 1,7 až 2,1 procenta. Důvodem je pokles exportu, díky rostoucí nezaměstnanosti klesá spotřeba domácností a investiční aktiva firem. Občané i firmy mají tendenci šetřit. Šetření se však netýká nezbytně nutných výdajů. Využití právních služeb je pro podnikatele často velmi nevyhnutelné. [19]

### **7.1.4 Politické faktory**

První čtvrtletí roku 2009 je předznamenáno politickou nestabilitou vyústěnou do vyslovení nedůvěry vládě. Nicméně křehkost politické situace v ČR není nic neobvyklého. Do předčasných voleb bude vládnout překlenovací vláda. Současně je ČR v první polovině roku 2009 předsedajícím státem EU. Předsednictví by tedy mohla dokončit i úřednická vláda. V současné době ( duben 2009 ) zahájili předsedové nejsilnějších parlamentních stran jednání o východisku z vládní krize. Jasně je pouze to, že ČR směřuje k předčasným volbám. Poskytování právních služeb by mohlo ovlivnit z politického hlediska nové vládní uskupení, které by mohlo vydat nová vládní rozhodnutí, ustanovení a nařízení regulující advokacii.

### **7.1.5 Technologické faktory**

Technologické faktory se v posledních desetiletích staly jednou z dominantních složek marketingového prostředí. Pokud nechce podnik ztratit kontakt se svými konkurenty v této oblasti, musí vynakládat mnohdy velké finanční prostředky na výzkum a vývoj. Na právní služby mají z technologického hlediska největší vliv změny v informačních technologiích.

### **7.1.6 Ekologické faktory**

Problematika životního prostředí v posledních letech nabývá stále většího významu. Organizace, které chtějí uspět, nemohou ekologii podceňovat. Jen ty společnosti, které vyrábí ekologicky a mají vztah k životnímu prostředí, mají šanci uspět nejen na rovině zákaznické, nýbrž též konkurenční. Poskytované právní služby nejsou sférou lidské činnosti, která by ovlivňovala životní prostředí.

## **7.2 Analýza konkurence**

Má-li být podnik na trhu úspěšný, musí své konkurenty dobře znát a snažit se, aby požadavky a potřeby zákazníků uspokojoval lépe než oni. Konkurenční prostředí má velký význam, protože vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalování, přičemž dosažené efekty vedou ke zvyšování obrazu. Dále umožňuje, aby zákazník participoval na úsporách, ke kterým vede snížení některých nákladových položek. [7]

Konkurujícími subjekty pro AK Kulhánek Legal Consulting jsou ostatní advokátní kanceláře, kterých je jen v městě Brně nespočet. Riziko vstupu nových potenciálních konkurentů je částečně eliminováno splněním předpokladů pro advokátní činnost (složení advokátských zkoušek a zapsání na seznam advokátů vedeného Českou advokátní komorou). Na poskytování právních služeb participují další instituce, především soudy, znalecké ústavy, exekutoři, notáři apod.

## **7.3 Marketingový mix služeb**

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk. [6]

### **7.3.1 Produkt (product)**

Právní služba má nehmatatelný charakter, jejímž příjemcem je buď fyzická osoba nebo právnická osoba ( např. obchodní společnost ). Právní služba je poskytována na základě smluvního závazku mezi AK a klientem. Služba musí splňovat vysoké přizpůsobení požadavků klienta. AK Kulhánek Legal Consulting nabízí klientovi právní poradenství, právní analýzy, zastupování ve sporech před soudy a v jednání před úřady. Konkrétní oblasti právních služeb byly zmíněny v kapitole 5.2.

### **7.3.2 Cena (price)**

Pro prodejní cenu právní služby je typické, že nepodléhá výkyvům v poptávce. Cena za právní službu je stanovena vyhláškou Ministerstva spravedlnosti č. 484/2000 Sb., ze dne 18. prosince 2000, kterou se stanoví paušální sazby výše odměny za zastupování účastníka advokátem nebo notářem při rozhodování o náhradě nákladů v občanském soudním řízení a kterou se mění vyhláškou Ministerstva spravedlnosti č. 177/1996 Sb., ze dne 4. června 1996, o odměnách advokátů a náhradních advokátů za poskytování právních služeb ( advokátní tarif ) ve znění pozdějších úprav.

### **7.3.3 Marketingová komunikace (promotion)**

Komunikační program v rámci marketingu poskytované právní služby nemá AK Kulhánek Legal Consulting vytvořen. AK o sobě dala vědět širší veřejnosti ( a tedy i potenciálním klientům ) pouze dvěma akcemi. První byl reklamní billboard, který AK umístila před budovu Právnické fakulty v Brně. Tato akce vzbudila nebývalý ohlas ( negativní i pozitivní ) jak mezi odbornou veřejností, tak i z řad studentů práv a ostatních občanů. Ukázka tohoto billboardu je obsahem přílohy č. 9 k této práci. Druhou marketingovou akcí bylo vytvoření novinové inzerce upozorňující na alternativu k soudnímu řízení, na tzv. rozhodčí řízení. Ukázka této reklamy je obsahem přílohy č. 10 k této práci.

### **7.3.4 Distribuce (place)**

Dostupnost právní služby je určena skutečností, zda se jedná o nepřetržitou dodávku nebo jednorázovou transakci. Klient přichází k dodavateli služeb ( do AK) a v určitých případech probíhá styk s klientem na dálku ( emailová pošta, telefon). To, že dodavatel služby navštíví klienta je u AK Kulhánek Legal Consulting téměř vyloučené. Distribuce služby je dále omezena i tím, že AK má jen jednu provozovnu ( kancelář). Ta je ovšem umístěna v centru Brna na dostupné a známé adrese, v budově IBC na Příkopě 8 v Brně.

### **7.3.5 Lidské zdroje (people)**

U většiny služeb jsou lidé základním faktorem při výrobě a dodávce služeb. Lidé se stávají významnou součástí diferenciací nabídky. S jejich pomocí mohou podniky služeb zvýšit hodnotu produktu a získat konkurenční výhodu. Ne jinak tomu je u právních služeb. Zde hraje velmi vysokou důležitost ta skutečnost, že míra rozhodování styčného pracovníka je vysoká. Lidé usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služby a klientem. U právní služby dochází k velmi intenzivnímu kontaktu klienta s poskytovatelem služby – zaměstnanci. Ti proto mají přímý vliv na kvalitu služeb. AK se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. V případě zaměstnanců AK je specifický postup spočívající v prvotním zaměstnávání tzv. advokátních koncipientů, kteří se teprve po absolvování praxe a složení advokátské zkoušky stávají plnohodnotnými advokáty. Vzhledem k tomu, že klient je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu i on. Rozhodujícím je, jak přesně a kvalitně předá AK veškeré informace a podklady týkající se jeho právního problému, s kterým chce pomoci. Stejně tak by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí hledisko je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi klienty a zaměstnanci.

### **7.3.6 Procesy (processes)**

Procesy zahrnují veškeré činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které vyrábějí a dodávají službu zákazníkovi. Patří sem také otázka přítomnosti zákazníka a míra rozhodování zaměstnanců. Řízení procesů je klíčovým faktorem zvyšování celkové kvality služeb. Procesy usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkovi. Sledování a analýzy procesů poskytování služeb zefektivňují produkci služby a činí ji pro zákazníka příjemnější. Je nutné provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají. Klient, který musí dlouho čekat na přijetí v AK, jistě není s poskytovanou službou spokojen.

### **7.3.7 Materiální prostředí (physical evidence)**

Materiální prostředí pomáhá zhmotnění služby. Nehmotná povaha služeb znamená, že klient nedokáže posoudit dostatečně službu dříve, než ji spotřebuje. To zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí může mít mnoho forem – od vlatní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, po např. brožuru, vysvětlující různé typy nabízených právních služeb.

## **7.4 SWOT analýza**

### **7.4.1 Silné stránky**

- Dobré umístění kanceláře v centru Brna, dobrá dostupnost
- Dlouholeté zkušenosti v oboru
- Zavedená klientela
- Malý, vzdělaný kolektiv, týmová práce, bezproblémová komunikace v kolektivu, loajalita, atmosféra spolupráce

#### **7.4.2 Slabé stránky**

- Nevytvořená značka služby
- Chybějící marketingová komunikace
- Chybějící nástroje zjišťující spokojenost klientů
- Slabý přehled o konkurenci
- Málo agresivní prosazení na trhu, nedostatečně silné prosazování ve smyslu vědomí o firmě

#### **7.4.3 Příležitosti**

- Ekonomické prostředí vytvářející rámec pro podnikatelské aktivity, které zvyšují potřebu využití právních služeb
- Politicko-právní prostředí, stojící na konceptu, že „neznalost zákonů neomlouvá“
- Sociálně-kulturní prostředí projevující se využíváním spotřebitelských půjček, leasingů a jiných podobných produktů vytvářejících potřebu právních konzultací
- Vlivy globálního makroprostředí – evropská integrace, harmonizace s evropským právem, mezinárodní smlouvy a ujednání

#### **7.4.4 Hrozby**

- Vysoká konkurence
- Změna legislativy
- Neexistence systému kontroly kvality služeb

## 8 NÁVRHOVÁ ČÁST

### 8.1 Kritická místa a diagram procesu

Procesy poskytování služeb ovlivňuje především neoddělitelnost služeb od zákazníka a jejich zničitelnost. Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby se projevuje jako řada určitých kroků. Kontakt zákazníka se službou se týká všech prvků služby, včetně osobních kontaktů se zaměstnanci v určitém materiálním prostředí a využití hmotných prvků služby. V některých případech je služba poskytnuta a spotřebována přímo v okamžiku této interakce. Takové služby nazýváme služby s vysokým kontaktem se zákazníkem. Jindy je přímá interakce pouze jedním prvkem celkového produkčního a spotřebního procesu. Při službách s nízkým kontaktem se zákazníkem lze část procesu poskytování služby realizovat bez přímého zapojení zákazníka. [6]

**Kritická místa** vznikají v průběhu interakce zákazníka se službou. Mohou mít dvě příčiny, buď selhání zaměstnanců, nebo selhání zařízení, s jehož pomocí je služba poskytována. Na možnost kritických míst při poskytování služby může poukázat jednoduchý seznam všech kroků, potřebných k realizaci produktu. K lepšímu zároznění těchto kroků slouží, zejména u složitých procesů, **diagram procesu**. Tento diagram lze v případě velmi sofistikovaných služeb zachytit i pomocí CPM (metody kritické cesty). Diagram znázorňuje graficky všechny kroky procesu poskytování služby. Tyto kroky mohou být pro zákazníka viditelné nebo neviditelné. Zákazník vidí vše, čeho se přímo účastní. V pozadí jsou pak veškeré pomocné úkony, zabezpečující poskytnutí služby. [6]

Diagram procesu poskytované právní služby AK Kulhánek Legal Consulting uvádím v příloze č.12 k této práci. Kritická místa lze v celém procesu najít při přijetí na domluvenou schůzku a při řešení případu. Při samotné konzultaci s klientem ani při úvodní a závěrečné schůzce se nepředpokládá výskyt kritických míst. Pokud tedy proces poskytování právní služby v kritických místech selže, klient hodnotí službu jako nekvalitní. Určení kritických bodů, zejména tam, kde dochází k interakci se zákazníkem, usnadňuje lepší kontrolu kvality probíhajících procesů. Diagram také

pomáhá stanovit určitou míru tolerance ( například časové ) při vytváření kvalitativních standardů pro poskytování služby. Je tak možno předem stanovit, jaké kroky zaměstnanci podniknou, jestliže dojde v některém kritickém bodě k selhání.

Příklady možných kritických míst u jednotlivých podprocesů při poskytování právní služby:

#### Přijetí na domluvenou schůzku

- z důvodu špatné časové koordinace musí klient čekat déle, než je vhodné
- nevhodně zvolené hmotné prvky služby
- absence oboustranných sympatií

#### Řešení případu uvnitř AK

- obsahové chyby ( např. opomenutí závažných skutečností, nevyužití vhodnějších postupů, zmeškání závazných lhůt pro podání atd. )
- formální chyby ( selhání výpočetní techniky )

#### Řešení případu s třetími subjekty

- lhostejnost třetích subjektů na zdárném vyřešení případu
- není v kompetenci AK zajistit rychlost a efektivnost řešení s třetími subjekty

## **8.2 Hodnocení kvality služeb metodou SERVQUAL**

Kvalita služeb je jednou z klíčových otázek marketingového řízení služeb. Metoda SERVQUAL je nejvíce propracovanou metodou hodnocení kvality služeb. Umožňuje hodnotit různé prvky kvality. Vychází ze dvou základních pohledů na kvalitu služeb, a to:

- Kvalita je souhrnem vlastností, které se liší z hlediska svého relativního významu pro různé druhy služeb.
- Kvalitu lze po určení základních vlastností služby alespoň částečně hodnotit pomocí spokojenosti zákazníků. Tuto skutečnost určujeme jako rozdíl mezi očekáváním zákazníka a zkušeností s poskytnutím určité verze služby, tedy s tím, jak ji zákazník vnímá. [6]

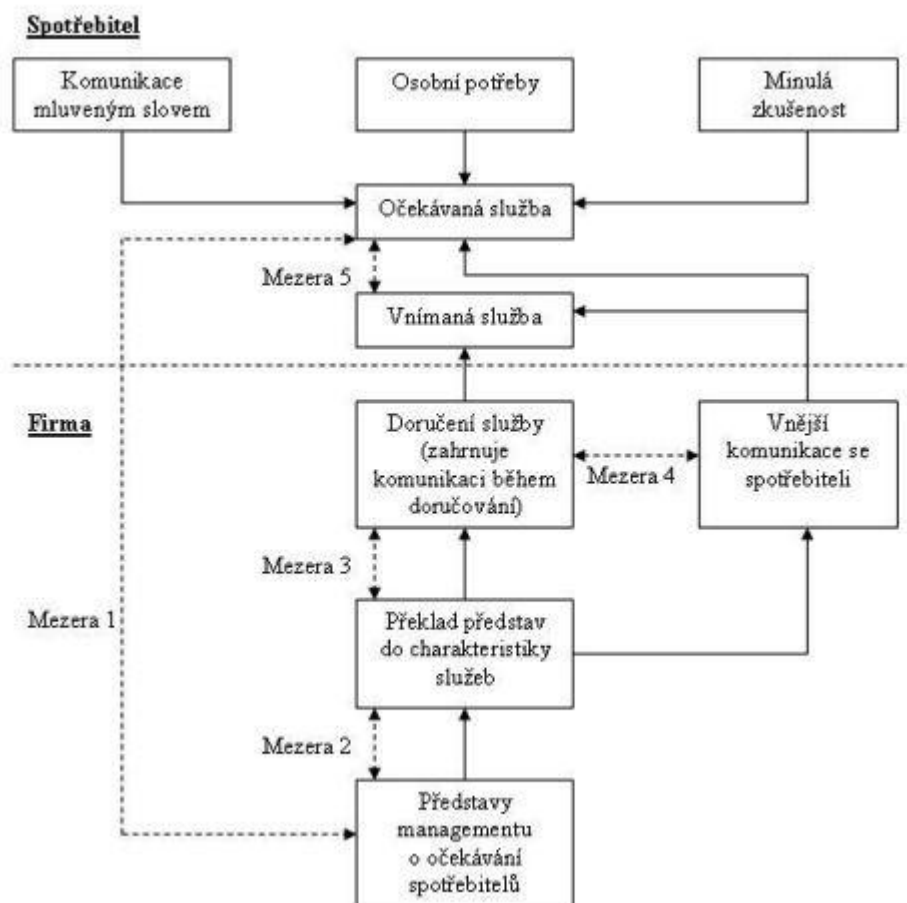


Schéma č.4: GAP model

Metoda měření kvality služeb vyvinutá v 80. letech v USA a postupně revidována a vyvíjena. Jejím základním kamenem je tzv. paradigma rozporu mezi představami zákazníků a tím jaká služba je jim poskytnuta. Výzkum pomocí metody SERVQUAL je

založen na tzv. GAP modelu, tzn. modelu mezer. Metodika tedy pracuje s mezerami mezi jednotlivými složkami procesu poskytování služeb, které zákazník vnímá. Autoři metody A. Parasuraman, V.A. Zeithaml a L. L. Berry na základě kvalitativních výzkumů našli 5 mezer. [14]

**Mezera 1** – Rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a co si vedení firmy myslí, že očekává, aby se tato mezera zmenšila je třeba provádět průzkum mínění zákazníků a zaznamenávat důležitá data, naslouchat personálu, který přichází do styku s klienty, zploštit hierarchickou strukturu společnosti.

**Mezera 2** – Nastává při nesouhlasu charakteristik služby, které vytváří firma a očekávání zákazníků.

**Mezera 3** – Vzniká, když systémy doručování služeb (personál, technologie a procesy) nedodrží dané standardy zaručené zákazníkům.

**Mezera 4** – Nastává, když firma prostřednictvím jiných medií proklamuje jinou úroveň služby než nakonec poskytuje, nenaplní sliby z reklamy.

**Mezera 5** – Je výsledkem všech předešlých mezer, velikost mezer 1-4 se sčítá ve výsledný rozdíl mezi tím, co zákazníci očekávají a tím co firma nabízí.

Abychom mohli tyto mezery, které jsou příčinou spokojenosti či nespokojenosti zákazníků se službou SERVQUAL vyhodnotit rozlišujeme 5 rozměrů.

1. **Hmotné zajištění** (Tangibles), nebo-li hmotné prvky, tedy to, co zákazník vidí a s čím přichází do styku např. zařízení kanceláře, vybavení firmy, personál, komunikační zařízení, technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností, standardní zpracování hmotného produktu, který je součástí dodávky služby.

2. **Spolehlivost** (Reliability) znamená, jestli je služba poskytnuta správně a přesně dle zadání, jde o přesnost výkonu služby, naplnění užítka spojeného s poskytnutím služby.
3. **Odpovědný přístup** (Responsiveness), nebo též schopnost reakce na požadavky zákazníka, tedy jestli poskytovatel ochotně pomáhá a zajišťuje rychlou obsluhu, projevuje vstřícnost, snahu a adaptabilitu.
4. **Jistota** (Assurance), firma má zázemí a schopnosti zajistit důvěru a spokojenost, jedná se o kvalifikaci, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost.
5. **Empatie** (Empathy), poskytovatel se snaží o individuální a citlivý přístup k zákazníkům, o pochopení a vcítění se do potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace.

Mezi těchto pět částí je rozčleněn určitý počet vlastností, které vystihují jednotlivé aspekty popsanych úrovní ze dvou pohledů klienta, a to očekávání a vnímání. Výsledný systém tvoří určený počet otázek a tvrzení, které pak zákazník hodnotí v dotazníku na stupnici konkrétních bodů (od úplného souhlasu až po plný nesouhlas). Čím větší je rozdíl mezi očekávanou a vnímanou kvalitou, tím nižší je úroveň poskytované služby. Respondenti také hodnotí relativní důležitost všech 5 rozměrů a jejich pořadí. Primární využití hodnocení úrovně služeb pomocí metody SERVQUAL je možné např. v servisu, bankovníctví, pojišťovnictví, maloobchodních řetězcích, poradenství apod. V České republice byla metodikou SERVQUAL srovnávána úroveň služeb v knihovnách a poté porovnána s podobným výzkumem v rámci EU. Metodu SERVQUAL můžeme jednoduše přizpůsobit i pro hodnocení spokojenosti služeb a komunikace uvnitř společnosti. Výzkum se pak týká různých podnikových úrovní, týmů nebo firem začleněných do určité vertikální či horizontální spolupráce.[14]

### 8.2.1 Očekávaná služba

V následující části jsem navrhla vhodnou podobu dotazníku sloužícího k zjištění, jakou právní službu zákazníci očekávají. Dotazník je obsažen v příloze č.1 této práce. Dotazník je tvořen 20 otázkami. Jejich cílem je postihnout 5 výše uvedených rozměrů poskytované služby, vedoucích ke spokojenosti či nespokojenosti klientů se službou.

Z nich se skládá posuzovaná úroveň kvality služeb. Otázky jsou ke sledovaným rozměrům služby přiřazeny následovně:

- Hmotné zajištění – otázky č. 1, 2, 3, 4
- Spolehlivost – otázky č. 11, 12, 19, 20
- Odpovědný přístup – otázky č. 6, 13, 14, 18
- Jistota – otázky č. 5, 8, 10, 15
- Empatie – otázky č. 7, 9, 16, 17

V rámci tohoto dotazníku jsem oslovila skupinu 20-ti potenciálních klientů jakékoliv advokátní kanceláře, tedy nikoliv konkrétně advokátní kanceláře Kulhánek Legal Consulting. Jednalo se o respondenty, kteří teoreticky i mohli přijít do kontaktu s advokátní kanceláří Kulhánek Legal Consulting, ovšem při tomto dotazníkovém šetření byla tato skutečnost nevýznamná. Dotazy v rámci očekávané služby směřují do obecné, nikoliv konkrétní roviny.

### **8.2.2 Charakteristická tvrzení**

V další části dotazování jsou klienti konfrontováni s 5 nejdůležitějšími charakteristikami advokátní kanceláře, kterým přiřazují určitý počet bodů podle toho, jakou důležitost tvrzení přikládají. Dotazník charakteristických tvrzení je obsažen v příloze č.2 této práce.

### **8.2.3 Vnímaná služba**

Cílem navrženého dotazníku pro vnímanou službu je posouzení úrovně služby, jaká byla klientům dodána. V tomto případě byla oslovena stejně velká skupina respondentů, tentokrát však již z řad skutečných klientů advokátní kanceláře Kulhánek Legal Consulting. Otázky a struktura dotazníku vnímané služby jsou totožné s dotazníkem služby očekávané. Dotazník vnímané služby je obsažen v příloze č.3 této práce.

#### 8.2.4 Výsledek hodnocení

Po ukončení sběru dotazníků, jsem provedla roztrídění dle zadaných měřítek a vyhodnocení. Poté následovala analýza a validace výsledků. Na konec výsledná data poslouží k zjištění úrovně služeb dané společnosti a pomohou odhalit místa, kde se nalézají příčiny nespokojenosti a co by bylo vhodné zlepšit. Výsledné hodnocení jednotlivých složek kvality je pro očekávanou službu uvedeno v příloze č.4, pro vnímanou službu v příloze č.6 a pro charakteristická tvrzení v příloze č.5 k této práci.

#### Výsledné porovnání hodnocení

| Vlastnosti        | Očekávaná úroveň | Vnímaná úroveň |
|-------------------|------------------|----------------|
| Hmotné zajištění  | 554              | 545            |
| Spolehlivost      | 560              | 494            |
| Odpovědný přístup | 560              | 554            |
| Jistota           | 560              | 555            |
| Empatie           | 549              | 548            |
| Celkem bodů       | 2783             | 2696           |

#### Závěr hodnocení

Vnímaná úroveň posuzované právní služby je o 87 bodů nižší než očekávaná, to znamená, že klientovi nebyla služba poskytnuta v kvalitě odpovídající jeho očekávání a je proto nutné analyzovat příčiny vzniklých odchylek a ty následně eliminovat, ne-li úplně odstranit. V rámci 5 sledovaných rozměrů služby ( hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota a empatie ) nebyla ani v jednom případě dosažena shoda mezi očekávanou a vnímanou úrovní služby. Nejvíce se však ke shodě blíží rozměr “empatie”, kde rozdíl mezi očekávanou a vnímanou kvalitou služby činí 1 bod. Bodový rozdíl u rozměru “jistota” činí 5 bodů, u rozměru “odpovědný přístup” činí 6 bodů a u “hmotného zajištění” 9 bodů. Stoprocentní kvalitu služby očekávají klienti u rozměrů

“spolehlivost”, “odpovědný přístup” a “jistota”. Největší bodový rozdíl mezi očekávanou a vnímanou úrovní služby získal rozměr “spolehlivost”, kde klienti očekávají nejvyšší možné bodové naplnění charakteristiky, vnímají ji však o 66 bodů méně kvalitněji.

V rámci zodpovězených charakteristických tvrzení stanovila celá polovina z oslovených klientů jako nejdůležitější aspekt právní služby rychlost, účinnost a efektivnost řešených případů. Na druhé nejdůležitější místo zařadili klienti krátké čekací lhůty na sjednanou schůzku se současným přizpůsobením se individuálním možnostem klienta. Značná shoda u oslovených klientů nastala u volby nejméně důležité charakteristiky právní služby. Tou byly zvoleny hmotné prvky ( vzhled budovy, kanceláře atd. ).

Náplní následujících kapitol ( kromě kap. 8.3 ) návrhové části této práce je řešení odchylek mezi očekávanou a vnímanou úrovní vyplývajících z výše uvedeného hodnocení kvality služeb metodou SERVQUAL.

### **8.3 Technika kritických případů ( CIT )**

Další metodou zjišťování kvality služeb z pohledu zákazníka je technika kritických případů ( CIT – Critical Incident Technique ). Tato metoda slouží k identifikaci vzniku zdroje uspokojení nebo nespokojení zákazníků poskytovaných služeb. Metoda je založena na shromažďování přímých rozhovorů se zákazníky služeb, kteří popisují situace při realizaci služby, jež jim obzvláště utkvěly v paměti. Dalším krokem je analýza těchto situací a jejich klasifikace. [6]

Klientům AK Kulháněk Legal Consulting jsem paralelně s dotazníky sloužícími k výzkumu kvality služeb metodou SERVQUAL položila následující otázku:

*„Vyskytla se během procesu poskytování právní služby AK Kulháněk Legal Consulting nějaká situace, kterou můžete jednoznačně zařadit do kategorie situací vyvolávajících Vaši spokojenost nebo naopak nespokojenost?“*

Odpovědi 20-ti oslovených klientů lze shrnout následovně:

- nespokojenost kvůli neustálému protahování doby soudního řešení případů z důvodů nedostavení se protistrany či výskytu nových skutečností. Jednalo se o řešení obchodního sporu o neuhrazení pohledávky v požadované výši. Během doby soudního řešení sporu dlužník vstoupil do likvidace. Pohledávka klienta nebyla uhrazena. ( odpověď 3 klientů )
- nespokojenost pouze s délkou řízení, případ vyřešen ke spokojenosti klienta ( odpověď 4 klientů )
- soud nevyřešil spor dle našich představ ( odpověď 3 klientů )
- 10 klientů se na otázku nevyjádřilo

#### **8.4 Návrh struktury e-advokacie**

Z výše zpracovaného diagramu procesu poskytování právní služby včetně určení kritických míst procesu vyplynulo, že kritické místo může nastat při přijetí klienta na domluvenou schůzku a především při řešení právního problému. Z výše provedeného šetření metodou SERVQUAL vyplynulo, že nejdůležitější z hlediska kvality poskytované právní služby je pro klienta rychlost a efektivnost řešení případů, dále na druhém místě krátké čekací lhůty s přizpůsobením se individuálním možnostem klienta a v neposlední řadě spolehlivost, serióznost a pocit důvěry. Naopak jako nejméně důležité byly vyhodnoceny hmotné prvky, i když ani v jejich případě nedošlo ke stoprocentní shodě mezi očekávanou a vnímanou úrovní.

E-advokacie je systém, který umožňuje poskytovat právní poradenství v komplexní podobě prostřednictvím internetu, včetně zabezpečené on-line komunikace mezi klientem a AK. K užití služby stačí vlastnictví internetového prohlížeče. Operátorem komunikace je AK. Klient komunikuje s AK ve svém uživatelském prostředí.

Zavedení e-advokacie ( systému elektronické a internetové advokacie ) do každodenní praxe v AK Kulhánek Legal Consulting vyřeší uvedené nedostatky následovně:

- Kritická místa při přijetí klienta na domluvenou schůzku odpadnou, první kontakt klienta s AK probíhá elektronicky.
- Řešení právního problémů probíhá pružněji, tudíž efektivněji, což vyplývá ze samé podstaty on-line právního poradenství.
- Atributy služby jako rychlost, efektivnost a individuální přizpůsobivost budou jednoznačně naplněny, AK bude možno kontaktovat kdykoliv.
- Požadavek serióznosti a pocitu důvěry bude naplněn formou zabezpečené elektronizace. Důvěrné informace dokonce požívají i vyšší míry bezpečnosti a ochrany, než při použití běžné elektronické pošty nebo telefonické cesty.
- Průběžné schůzky klienta s AK jsou nahrazeny komunikací a platbou on-line. Odpadají náklady spojené s cestou do AK.

Struktura e-advokacie by mohla vypadat následovně:

### **Informační modul**

V rámci tohoto modulu AK povede elektronické spisy všech případů, které řeší pro své klienty. Klient si nebude muset sjednávat v AK schůzku pokaždé, když bude chtít vědět, v jakém stavu se nachází jeho případ. Bude moci sledovat svůj případ v jakémkoliv okamžiku v pohodlí svého domova. AK u každého případu povede chronologické soupisy událostí, které v průběhu řešení případu nastaly. Do aplikace by bylo vhodné přihlášení formou elektronického podpisu nebo pomocí spisových značek.

### **Modul podatelny**

Veškeré úkony, které se obvykle odehrávají na úvodní schůzce klienta s AK, by bylo možno řešit formou e-podatelny při minimálních nákladech. Vhodným formou by bylo rozčlenění modulu na několik postupových kroků. Nejprve by klient zadal odvětví

práva, kterého se jeho problém týká, specifikoval by daný problém a zadal veškeré skutečnosti, které se případů týkají, včetně potřebných příloh ( doklady, smlouvy atd. ). Následovalo by vyplnění údajů o jeho osobě a konečné podepsání a odeslání případu. Zpětnou vazbou by byla odpověď AK a dohoda o formě právní pomoci.

### **Modul poradenství**

Modul poradenství je určen pro klienty, kteří nemají k řešení konkrétní právní případ, nebo z různých důvodů nechtějí využít služby AK při řešení případu. V tomto případě žádají pouze o právní analýzu položené otázky nebo o radu, jak dále v dané věci postupovat. V tomto případě tedy nebude uzavírána dohoda o právní pomoci, ale je pouze účtován poplatek za poskytnutí právní rady.

Doporučuji společnosti provedení optimalizace pro internetové vyhledávače a získat tak pro svůj web s e-advokací nejlepší pozice ve výsledcích hledání při zadání klíčových slov pro vyhledávače. Stránky AK Kulhánek Legal Consulting tak budou vidět ve vyhledávačích a zvýší se návštěvnost stránek a tím dojde k oslovení více potenciálních klientů.

## **8.5 Změny v oblasti materiálního prostředí**

V důsledku nehmotnosti služeb by měly organizace zabývající se produkcí služeb do svých marketingových úvah zahrnout i oblast systematického řízení materiálního prostředí. Jsou to právě první vjemy a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostoru, kde je daná služba poskytována, jež pak navodí příznivé nebo nepříznivé očekávání. Vzhled budovy, zařízení interiérů, promyšlené vytváření atmosféry navozuje v zákazníkovi představu o povaze služby, její kvalitě či profesionalitě provedení. Na to, jak uspořádat vnější projev produktu služby v materiálním prostředí, neexistují přesná předem stanovená pravidla. Většinou je to záležitost módy, vkusu, ale i tvůrčí invence architekta a designéra, která by měla naplňovat očekávání zákazníků. Styl, v němž je zařízen interiér pracoviště či kanceláře, atmosféra, jež tu vládne, navozuje náladu a také

ovlivňuje chování zákazníka. Jak ovlivňuje navozená atmosféra pocity zákazníka, to nám ukazuje následující přehled. [6]

| Navozená atmosféra | Zákaznická odezva                 |
|--------------------|-----------------------------------|
| elegance           | úroveň, styl                      |
| profesionalita     | důvěra, pocit bezpečí             |
| vstřícnosti        | pocit radosti                     |
| pochmurnosti       | smutek, pocit omezování           |
| srdečnosti         | pohodlí, pocit vítaného hosta     |
| luxusu             | výjimečnost, kvalita, vysoké ceny |

Pramen: JANEČKOVÁ,L.,VAŠTÍKOVÁ,M. Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 2000, s. 144

Současný stav materiálního zázemí AK Kulháněk Legal Consulting, jak vyplývá z provedeného hodnocení, je následující:

#### **Pozitivní stanoviska**

- 1) Vynikající možnost příjezdu
- 2) Vynikající možnost zaparkování
- 3) Vybavení nejmodernější výpočetní technikou
- 4) Upravený a veskrze výborně hodnocený vzhled zaměstnanců
- 5) Odpovídající a upravená podoba písemných materiálů, včetně vizitek zaměstnanců

#### **Negativní stanoviska**

- 1) Parkoviště placené již od první minuty parkování
- 2) Chybějící označení z ulice způsobující „bloudění“ klientů
- 3) Chladně působící prostory kanceláře, celkový dojem „sterility“

- 4) Příliš strmé a na první pohled nepříjemné točité schodiště do místností ve vyšším patře kanceláře
- 5) Malý prostor v přijímací části

### **Identifikace problému a možnosti řešení**

- 1) AK Kulhánek Legal Consulting sídlí v budově IBC na Příkopě č. 8. Budova IBC je však adresně členěna na Příkop č.6 a Příkop č.8. Obě části jsou doslova totožné a to je proto důvodem, že klienti si mohou splést budovu a hledat AK v části budovy nesprávně. Zde se domnívám, že vzniklou situaci je možno z větší části přičítat nepozornosti a roztržitosti konkrétního klienta, avšak určité zviditelnění AK Kulhánek Legal Consulting by bylo vhodné již z venkovní části budovy.
- 2) Prostory kanceláře jsou vymalovány bílou barvou s absencí vhodných aranžmá prvků ( květiny, obrazy, vyvěšené diplomy a osvědčení, designová úprava interiéru, nádoba na odkládání deštníků, atd. ). Bylo by vhodné interiér oživit o některé z těchto prvků, včetně barev. Pro právní prostředí se nejvíce hodí purpurová barva, která působí hrdě, vznešeně, povzbudivě, důstojně, je spojena s představou spravedlnosti a majestátu. Právě proto jsou v této barvě navrženy soudcovské taláry.
- 3) Pro přijímací část kanceláře je vyčleněn prostor pod výše zmíněným točitým schodištěm. Jeho umístění je nevhodné, nedůstojné a příliš malé. V případě více klientů by je nebylo kam usadit.

Doplňkem základního materiálního prostředí je periferní materiální prostředí v podobě drobností, které si zákazník může odnést s sebou. Vhodné by byly například doplňkové papírové či plastové složky na dokumenty s logem AK Kulhánek Legal Consulting, které klient obdrží a v nichž může shromažďovat příslušné materiály k řešenému případu. Dále propagační letáky podávající základní informace o poskytovaných právních službách.

Periferní a základní prostředí se podílí společně na vytváření image služby. Než se zákazník rozhodne využít nabízenou službu, posuzuje ji podle viditelných znaků, tedy podle konkrétního hmotného prostředí, které jej obklopuje. [6]

## 8.6 Návrh změn v oblasti řízení poptávky

Soulad nabídky s poptávkou je pro organizace poskytující služby důležitý zejména proto, že služby jsou nehmotné a zničitelné. Nelze je skladovat a čekat na to, až se poptávka zvýší, nelze se ani předzásobit pro případ převisu poptávky nad nabídkou. Nelze většinou ani službu prodat na jiném trhu. Nabídka a poptávka musí být v souladu jak v místě, tak v čase. Pro právní službu řešenou pomocí soudní instituce jsou typické vlastnosti tzv. **negativní poptávky**, která nastává, když potenciální zákazníci spojují službu s negativními pocity. Pro soudní řízení je typické, že negativní postoje se vztahují zejména k délce soudního řízení, ke schopnostem soudních úředníků, k možné zaujatosti soudců, atd. Negativní poptávce lze předcházet pozitivními marketingovými programy. Marketingový program, např. reklama na soudní řízení je v případě AK nemyslitelná, protože se nejedná o vlastní službu AK.

Na základě informací získaných z provedených analýz a ze závěrečné SWOT analýzy se domnívám, že AK Kulhánek Legal Consulting může využít svého prvenství v založení prvního ryze soukromoprávního subjektu, zaměřeného na realizaci rozhodčího řízení v České republice. Tohle je hlavní kritérium, kterým se AK vymezuje vůči konkurenci. Nejdůležitější „podkritéria“ jsem stanovila na základě:

- ✓ Provedených analýz
- ✓ Zhodnocení možností představení služby na trhu
- ✓ Výběr nejlepší možnosti odpovídající představám organizace
- ✓ Sestavení plánu marketingového mixu odpovídajícího tomu, jak chce firma službu představit vybranému segmentu zákazníků

Mezi tyto „podkritéria“ patří zejména:

- Specifická vlastnost právní služby „Rozhodčí řízení“. AK nabízí službu určitého typu.
- Výhoda v možnosti nabídky variantního řešení, tedy AK nabízí nejen klasické soudní řízení, ale též možnost „Rozhodčího řízení“, skýtajícího řadu výhod.
- Častost užívání služby, kdy tuto službu využilo již více než tisíc klientů, kteří zůstali AK věrni a nadále využívají „Rozhodčího řízení“. Touto specifickou nabídkou může AK získat větší počet klientů.
- Zaměřenost na určité segmenty – podnikatelské subjekty řešící obchodněprávní spory.
- Vymezenost vůči službám konkurence, kdy službu „Rozhodčí řízení“ nemůže poskytovat každá AK. Je potřeba splnit určité podmínky.
- Kategorie nabízené služby – AK nabízí službu „Rozhodčí řízení“ jako způsob moderního myšlení, efektivního způsobu řešení sporů.

### **8.6.1 Mediacce - rychlé a efektivní řešení sporu**

Dalším alternativou k soudnímu a rozhodčímu řešení sporů je poskytování mediačních služeb ve všech soukromoprávních, pracovních a obchodních sporech, a to zejména formou conciliace. Mediacce patří mezi tzv. alternativní způsoby řešení sporů a jde přitom o alternativu zejména ke zdoluhavým soudním řízením. Mediacce je neformální řízení, v jehož rámci nestranný mediátor usiluje o sblížení stanovisek obou stran sporu s cílem najít co nejefektivnější řešení, které bude přijatelné pro obě strany.

#### **Základní principy mediace:**

- dobrovolnost stran ve volbě tohoto způsobu řízení i v jeho průběhu
- strany mohou kdykoli řízení ukončit
- neformálnost a rychlost řízení
- neveřejnost a důvěrnost celého řízení

### **Nesporné výhody mediace:**

- podstatně nižší náklady oproti soudnímu a rozhodčímu řízení
- výrazně kratší délka řízení
- žádné formality ani lhůty, které soudní proces prodlužují
- šance pro dobré vztahy, důraz na hledání kompromisu a smíru
- řešení musí být v souladu se zájmy obou stran

Doporučuji AK Kulháněk Legal Consulting řešit negativní poptávku po soudním řízení formou vyvolání poptávky po rozhodčím řízení, které již nabízí, ale mezi veřejností zatím není zcela rozšířené z důvodů neznalosti. Dále doporučuji zaměřit se též na službu mediace. Tímto rozšířením poskytovaných služeb bude klientovi umožněno využívat moderních způsobů řešení sporů, která skýtají řadu výhod.

## **8.7 Komunikační mix**

Komunikační mix je pro marketing služeb nezbytný proto, že ve velké většině případů přibližuje nehmotný produkt spotřebiteli, a tím snižuje jeho nejistotu při výběru a nákupu služby. Komunikační mix zahrnuje reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, public relations, přímý marketing a internetovou komunikaci. [6]

Marketing je definován jako „manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku“. Cílem každé organizace je vytvořit, získávat a udržet si zákazníka. Aby organizace mohla vytvořit, získat a udržet si zákazníka, musí vyrobit, vytvořit a dodat zboží a služby, které lidé chtějí, oceňují, a to za podmínek atraktivních pro zákazníky. Všechny marketingové aktivity se v marketingově orientované organizaci soustřeďují na poznávání a uspokojování potřeb zákazníků.

Komunikační mix zahrnuje reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, public relations, přímý marketing a internetovou komunikaci. [6]

### 8.7.1 Zhodnocení a návrh v oblasti reklamy

Cíle reklamy musí být stanoveny ještě před jejím vytvořením. Na základě konzultace v AK Kulhánek Legal Consulting jsem shromáždila údaje o požadavcích, které AK klade na svoji potenciální reklamu:

- geografický rozsah co nejširší v rámci Brna
- reklama musí přivést nové klienty
- reklama má informovat potenciální klienty o existenci AK
- schopnost média zaměřit se na potenciální klientelu ( tedy hlavně na podnikatele )
- frekvence působení reklamy- trvale nebo alespoň po určitou „delší“ dobu
- schopnost přiblížit se klientovi důvěryhodným způsobem
- neporušovat etický kodex

Jak již bylo uvedeno výše, AK Kulhánek Legal Consulting učinila za celou dobu své existence pouze dvě větší reklamní kampaně:

- 1) Billboard – viz. příloha č.9
- 2) Noviny – viz. příloha č.10

Reklama splnila výše uváděné požadavky následovně:

|                                   | Billboard | Noviny |
|-----------------------------------|-----------|--------|
| <b>Geografická působnost</b>      | 2         | 1      |
| <b>Příchod nových klientů</b>     | 2         | 2      |
| <b>Informace o existenci AK</b>   | 1         | 2      |
| <b>Oslovení podnikatelů</b>       | 3         | 1      |
| <b>Frekvence</b>                  | 1         | 3      |
| <b>Důvěryhodnost</b>              | 2         | 3      |
| <b>Neporušení etického kodexu</b> | 2         | 1      |

Legenda:

- 1...výborně splněno
- 2...nelze určit nebo splněno napůl
- 3...nesplněno

Možnosti reklamy jsou uvedeny v následující tabulce:

|                         | <b>Výhody</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Nevýhody</b>                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Televize</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-působení na více smyslů</li> <li>-masový dosah</li> <li>-flexibilita v časovém plánování</li> <li>-emocionální působení</li> </ul>                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>-vysoké náklady</li> <li>-možnost přepínání kanálů</li> <li>-omezení, selektivita</li> <li>-informační přeplněnost</li> <li>-omezené informace délkou spotu</li> </ul>                          |
| <b>Rozhlas</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-vysoká segmentace</li> <li>-cenová dostupnost</li> <li>-časová flexibilita</li> </ul>                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-médium v pozadí (kulisa)</li> <li>-dočasnost sdělení</li> <li>-informační přeplněnost</li> </ul>                                                                                               |
| <b>Venkovní reklama</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-velký počet míst a geografická flexibilita</li> <li>-efektivita (nižší cena)</li> <li>-široký zásah a vysoká úroveň frekvence zásahu</li> <li>-pestrost forem</li> </ul>                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-omezené množství informací</li> <li>-nízká či žádná selektivnost</li> <li>-omezená dostupnost některých forem venkovní reklamy (omezeno vyhláškami)</li> <li>-dlouhá doba realizace</li> </ul> |
| <b>Noviny</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>-možnost geografického omezení</li> <li>-flexibilita inzerce</li> <li>-důvěryhodnost média</li> <li>-archivační schopnost</li> <li>-vysoká četnost</li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-kvalita reprodukce</li> <li>-rychlé stárnutí výtisku novin</li> <li>-přeplněnost inzercí</li> <li>-možnost rychlé reakce konkurentů</li> <li>-omezená schopnost emočního působení</li> </ul>   |
| <b>Odborný časopis</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-delší životnost</li> <li>-vyšší kvalita reprodukce</li> <li>-využití redakčního kontextu</li> <li>-podrobnost a věrohodnost</li> <li>-možnost zasažení specifických cílových skupin</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-vyšší ceny</li> <li>-delší doba realizace</li> <li>-celoplošnost</li> </ul>                                                                                                                    |
| <b>Internet</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-nepřetržitost a rychlost sdělení</li> <li>-široký dosah</li> <li>-nízká cena</li> <li>-zpětná vazba, snadné měření</li> <li>-selektivnost</li> <li>-snadná práce s informacemi</li> <li>-využití obrázků, textu, zvuku, hypertextových odkazů apod.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-neosobní komunikace</li> <li>-technická omezení (rychlost, kapacita hardwaru, ochranné brány na serverech atd.)</li> <li>-vybavenost internetovým připojením</li> </ul>                        |

Pramen: upraveno podle VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Reklama – jak dělat reklamu*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 34-39.

## **Billboard**

Výše zmíněný billboard byl umístěn před budovou Právnické fakulty v Brně po dobu 1 měsíce. Jak z jeho textu vyplývá, neměl oslovovat potenciální nové klienty z řad podnikatelů, ale dát najevo budoucím kolegům z řad studentů, aby se lépe učili. Oslovila jsem proto skupinu 30 studentů Právnické fakulty s následující otázkou:

*„Jak na vás tato reklama zapůsobila, jaké byly vaše pocity, co ve vás tento billboard vyvolal nebo co jiného byste k této reklamě rád poznamenal?“*

Výsledky z provedeného šetření jsem ujednotila do dvou vyhrcočených názorů, který se v odpovědích velmi často opakoval:

- 1) *„Tento billboard byl velmi inspirující, přiměl mě opravdu více a pečlivěji studovat, abych si jednou mohl také otevřít advokátní praxi. Billboard mě pobavil, líbil se mi.“* Pozn.: k tomuto názoru se přiklonilo 8 studentů.
- 2) *„Byl to urážející billboard, který vlastně říkal, že my studenti nic neumíme a nemůžeme být pro seskupení Kučera & Kulhánek důstojnou konkurencí. Sami sebe však staví do pozice nějakého prestižního a úspěšného uskupení. Je to jejich vlastní subjektivní názor. Billboard se mi nelíbil.“* Pozn.: k tomuto názoru se přiklonilo 22 studentů.

AK Kulhánek Legal Consulting neprovedla zpětnou vazbu, takže nedisponuje údaji o výsledcích této reklamní kampaně. Neví, jak byla, popřípadě nebyla reklama úspěšná. V obou případech však lze říci, že vzbudila mezi studenty rozporuplné reakce a vyvolala pozornost. Ovšem více negativní než-li pozitivní.

Řada odborníků se přiklání i k názoru, že byl porušen v tomto směru Etický kodex v čl. 25 ( viz. Příloha č.11 k této práci ), neboť reklama v oblasti advokacie má dle tohoto ustanovení směřovat pouze a jen k poskytovaným službám. Tohle zde nebylo splněno.

## **Noviny**

Inzerát zveřejněný v novinách již směřoval k poskytovaným službám, konkrétně upozorňoval ve své druhé části na službu „rozhodčího řízení“. V první části směřuje oslovením směrem k soudcům. Soudci však nerozhodují o tom, zda bude využito rozhodčí řízení. O tom si rozhodují pouze a jen účastníci soudního řízení a to ještě předtím, než podají k soudu podnět k řešení určitého případu.

V rámci nejvhodnější reklamy lze dle výše uvedené tabulky s výčtem výhod a nevýhod jednotlivých forem reklamy vyloučit televizi. Důvodem je příliš krátký čas spotu, kdy nelze zajistit předání velice odborných informací. Dále není pro právní služby příliš vhodná reklama v rozhlase. Ta může vyvolávat pocit zlehčování vážnosti a důstojnosti advokátního stavu. Noviny jsou nevhodné pro svoji krátkou účinnost, i když již splňují požadavek na důvěryhodnost. Nejvhodnější je pro právní služby reklama psaná, která dovoluje čtenáři důkladné pročtení a která nemá krátkodobé působení jako v případě novin. Z toho důvodu je nejvhodnější a nejúčinnější reklama v odborném časopise, na internetu nebo formou venkovní reklamy na billboardu. Pokud by reklama byla souběžně použita na všech těchto médiích, její synergický efekt by se ještě prohloubil.

### **8.7.2 Zhodnocení a návrh v oblasti public relations**

Public relations (PR), neboli vztahy s veřejností, představují neosobní formu stimulace poptávky po službách či aktivitách organizace publikováním pozitivních informací. Cílem je vyvolat kladné postoje veřejnosti k podniku. To potom vyvolá pozornost a zájem ze strany zákazníků. PR jsou funkcí managementu, vycházející z dlouhodobé strategie organizace, jejich působnost je rovněž dlouhodobá. Úkolem PR je budovat důvěryhodnost organizace. [6]

V rámci PR je AK Kulhánek Legal Consulting činná v oblasti sponzoringu humanitární pomoci pro africkou Ugandu. To je však skutečnost, která zůstává skrytá očím veřejným. Doporučovala bych proto AK zpřístupňovat nejen tuto, ale obecně veškeré

informace o své existenci širší veřejnosti formou placeného článku ve vhodném periodiku. Odborným měsíčníkem s právními informacemi je časopis Právní rádce.

### 8.7.3 Marketingové aktivity v rámci rozhodčí činnosti

AK Kulhánek Legal Consulting jsi je vědoma toho, že mezi veřejností panuje zatím nízké povědomí o alternativě řešení sporů – o rozhodčím řízení. Z toho důvodu AK koná jedenkrát v měsíci semináře o praktickém využití rozhodčího řízení pro širokou veřejnost. Tyto semináře jsou bezplatné a jsou určeny především podnikatelské veřejnosti. Seminář trvá 1-2 hodiny. Náplní tohoto školení je:

- srovnání s řízením před soudy
- zákonná úprava rozhodčího řízení
- postup v řízení před rozhodci
- diskuse o využití v každodenní praxi.

Účastníci seminářů jsou již před svojí účastí seznámeni s existencí institutu rozhodčího řízení, o čemž vypovídá jejich přítomnost na semináři. Ovšem výsledkem úvodních otázek školitelů týkajících se zjištění, zda účastníci seminářů znají detailnější informace o rozhodčím řízení, je většinou záporná odpověď. Na začátku těchto seminářů panuje většinou nedůvěřivá atmosféra, neboť v mnoha lidech panuje zažitě přesvědčení, že jedinou právní váhu a závaznost má pouze soudní rozhodnutí.

Mezi nejčastější dotazy ( a odpovědi ) ze seminářů patří:

- Proč je rozhodčí řízení výhodnější než řízení soudní? Protože je levnější a nesrovnatelně rychlejší.
- Co je základní předpoklad pro vedení rozhodčího řízení? Základním předpokladem je uzavření rozhodčí smlouvy ( rozhodčí doložky ) mezi spornými stranami.
- Jaké spory lze v rozhodčím řízení řešit? V podstatě všechny spory majetkové, tedy spory „ o peníze“ – náhrady škod, nezaplacené kupní ceny a smluvní pokuty atd. Tedy všechno to, co je pro podnikatele nejdůležitější.

- Jak mohu uzavřít rozhodčí smlouvu ( rozhodčí doložku )? Rozhodčí smlouva musí být uzavřena vždy písemně. Je vhodné tyto smlouvy uzavřít dříve, než k nějakému sporu mezi stranami dojde. Později, kdy jedna ze stran neplní svůj závazek, už dlužníka k uzavření rozhodčí smlouvy nepřemluvíte. Rozhodčí doložku lze do již uzavřených smluv dodatečně zakomponovat.
- Co je výsledkem rozhodčího řízení? Výsledkem rozhodčího řízení je tzv. rozhodčí nález, který má stejné účinky jako pravomocný soudní rozsudek.
- Jak je zaručena kvalifikovanost rozhodců? Sdružení rozhodců dbá především právě na odbornost jednotlivých rozhodců. Základní podmínkou je vysokoškolské vzdělání na právnické fakultě, doplněné odpovídající praxí. Za případný špatný postup ve věci by rozhodci byli – na rozdíl od soudců – osobně majetkově odpovědní.
- Mohu s rozhodčím nálezem proti dlužníkovi okamžitě k exekuci? Rozhodčí nález je řádný exekuční titul, stejně jako pravomocný rozsudek. Od rozhodce můžete jít rovnou za exekutorem.
- Rozhodčí doložku ve smlouvě mám a zákazník mi neplatí. Co mám udělat? Nejjednodušší je obrátit se na advokáta. Ale dostatečné informace můžete získat na našich školeních, telefonicky nebo emailem.
- Musím něco platit za to, že ve svých smlouvách Vaše rozhodčí doložky používám? U naší společnosti nikoli, jejich uvádění je zcela zdarma, včetně předcházející konzultace o jejich používání. Doložku můžete používat neomezenou dobu, když budete mít korektního obchodního partnera, nikdy ji nebudete potřebovat – ale na případný spor budete připraveni. [20]

Domnívám se, že tyto semináře jsou dobrou marketingovou aktivitou vedoucí k upozornění na alternativu rozhodčího řízení a současně vynikající možností vedoucí k získání nové klientely. Ovšem nutno podotknout, že nový potenciální klient má pouze jednu možnost se o konání seminářů dozvědět, a to sice z webových stránek. Doporučovala bych proto, aby AK začlenila do textu reklamy na službu rozhodčí řízení také tuto informaci o konání seminářů. Jako způsob zveřejnění této reklamy je dle mého názoru nejvhodnější tištěné periodikum, u něhož je nejčastějším čtenářem podnikatelský subjekt zajímající se o právní problematiku. Takovým časopisem je např. časopis Právní rádce.

## 8.8 Stanovení standardů kvality

Stanovení standardů kvality napomáhá sdělit zákazníkům, jakou úroveň kvality služby mohou očekávat. Zároveň slouží jako základní standard a nástroj motivace zaměstnanců. Stanovení standardů kvality je velmi obtížné. Mezi některé ze způsobů patří:

- Standardy vycházející z obchodních podmínek, například podmínky a náležitosti, které jsou smluvně zajištěny a jsou zahrnuté v ceně. Tyto podmínky lze považovat za stanovení minimálního standardu kvality služby.
- Stanovení základních norem chování zaměstnanců a předpisy provádění služby, včetně způsobu vyřizování stížností.
- U specifických služeb se stanoví určité garance, které by neměly být překročeny. [6]

Každý advokát zapsaný na seznamu advokátů vedeném Českou advokátní komorou se musí při výkonu své činnosti řídit stavovskými předpisy, zejména etickým kodexem. Etický kodex stanoví mimojiné povinnosti advokáta ke klientovi, základní postup při převzetí právních služeb či povinnosti advokáta v průběhu poskytování právní služby. Tento etický kodex je závazný pouze pro advokáty. Na ostatní pracovníky advokátní kanceláře se však etický kodex nevztahuje. Etický kodex odpovídá na otázku, jak se má chovat advokát při poskytování právní služby. Není však stanoveno jak má být právní služba poskytována, nejsou stanoveny standardy kvality. V současnosti je všeobecným kritériem kvality služby považováno zavedení norem ISO 9000, které zaručují stálou kvalitu služby. Získáním certifikátu o splnění požadovaných podmínek ISO norem, které jsou mezinárodními ukazateli kvality, pak organizace výrazně zvýší na daném trhu svou konkurenceschopnost.

## **8.9 Finanční zhodnocení návrhů**

Níže uvedené cenové relace při uvedení mnou navržených změn do praxe jsou pouze orientační. Přesné vyčíslení nákladů by bylo možné pouze při znalosti detailnějších informací a podmínek.

### **Vytvoření e-advokacie**

Tvorba e-portálu bývá velmi náročná, zejména protože každý e-portál obsahuje rozsáhlou strukturu dynamických webových stránek a složité funkce. Současná nabídka je velmi široká, na trhu působí mnoho společností, které nabízí vytvoření webových aplikací. Vhodný je redakční systém ServisDMS 3.0, díky kterému dokáže zákazník e-portál spravovat sám a tím ho udržovat stále aktuálním. Vkládání, editace, správa objednávek, přehled uživatelů, správa menu a textů - to vše a více zvládne a přitom nemusí disponovat znalostmi programovacích jazyků. [16]

Ceny se pohybují od 14.000,- Kč.

### **Optimalizace pro vyhledávače (SEO)**

Cena za optimalizaci pro vyhledávače je individuální, závisí na rozsahu internetové prezentace a množství objednaných služeb.

Běžná cena za optimalizaci pro vyhledávače:

- S malou konkurencí: 15 000 - 30 000 Kč
- Se střední konkurencí: od 30.000 - 60 000 Kč
- S velkou konkurencí: 60 000 - 100 000 Kč a výše

Cena SEO u e-aplikací: 40 000 - 100 000 Kč [17]

### **Reklama v odborném periodiku ( Právní rádce )**

- ☐ Náklad: 9900 výtisků
- ☐ Periodicita: měsíčník
- ☐ Cena výtisku: 130 Kč
- ☐ Cena za roční předplatné (12 vydání) : 1560 Kč
- ☐ Cena za 1/1 inzertní stranu: 57 000 Kč

Vydavatel časopisu, společnost Economia a.s., poskytuje následující slevy:

Sleva za opakování: 2x – 5%

3 až 5x – 10%

6 až 9x – 15%

10x a více – 20% [18]

## **9 ZÁVĚR**

Současným celosvětovým hospodářským trendem je nárůst významu služeb. Zvyšující se úloha služeb ve společnosti se promítá do zvyšování podílu zaměstnanosti ve službách a v růstu podílu výkonů služeb na HDP. Obecně platí, že v nejvíce rozvinutých zemích činí podíl služeb na HDP okolo 70-75 %, zatímco podíl zpracovatelského průmyslu se pohybuje mezi 20-25 % a zemědělství se podílí na celkovém HDP asi 5 %. Podle České kapitálové informační agentury vzniklo v ČR například v roce 2007 celkem 22 507 nových firem, z nichž cca 80 % podniká v maloobchodu, velkoobchodu a v dalších službách. Úspěchů českých organizací, zabývajících se poskytováním služeb, by nebylo dosaženo bez uplatňování efektivních strategických postupů, metod a nástrojů, které nabízí marketing služeb. Každá firma by tedy měla vytvořit nabídku konkurenceschopného sortimentu služeb a úspěšně je poskytovat zákazníkům. Výsledkem by mělo být především efektivní uspokojování přání a potřeb zákazníků tak, aby se tito vraceli, nepřecházeli ke konkurenci a referovali o službách kladným způsobem.[6]

Přechod na marketingovou orientaci je dlouhodobý proces. Podnik jí nedosáhne jednorázovým prohlášením či rychlou reorganizací. Tento proces vyžaduje zásadní změnu v myšlení a celkovém pojetí všech podnikatelských oblastí, včetně nového chápání zákazníků a konkurence. Vývoj marketingových schopností bude obnášet roky nepřetržité práce. Takové úsilí však musí management považovat za dobrou investici. Svět získává větší dynamiku, roste životní úroveň a mění se životní styl. To vše se projevuje v poptávce po službách v oblasti komunikací, zdravotnictví a vzdělání. Také komplexní nabídka bankovních, pojišťovacích, investičních, účetních a právních služeb odráží stále náročnější požadavky na finanční a profesionální služby. Odvětví služeb se za posledních čtyřicet let stalo dominantní sférou v naší ekonomice. Tento jev je tak markantní, že bývá nazýván druhou průmyslovou revolucí. [2]

V oblastech, jako jsou právní služby dochází k malé fluktuaci pracovníků, kteří často zůstávají po celý svůj život v jednom oboru, či dokonce v jednom podniku. Zákazník musí vždy zůstat prioritní oblastí zájmu marketingových činností. Je třeba však soustředit méně pozornosti na transakční marketing – který zdůrazňuje jednorázový prodej či získání nového zákazníka – a více se zaměřit na budování dlouhodobých vztahů, tzv. marketing vztahů.

Předmětem této práce bylo zhodnocení uplatnění marketingu v sektoru služeb, konkrétně v oblasti právních služeb. Zkoumaným subjektem byla advokátní kancelář Kulháněk Legal Consulting, která je v této práci představena uvedením základních údajů a přiblížením všeobecné a expertní agendy, kterou se zabývá. Za účelem uvedení do řešené problematiky jsem do práce začlenila kapitoly týkající se oblasti advokacie, přibližující konkrétně osobu advokáta s jeho právy a povinnostmi a způsob výkonu advokacie. Organizací, která dohlíží na činnost advokátů, je Česká advokátní komora, představující velmi důležitý orgán v rámci advokacie. Z toho důvodu byla v této práci zmíněna i taktéž. Za účelem uvedení do problematiky marketingu služeb jsem v teoretické části práce vysvětlila pojem “služba“ a uvedla základní dimenze služeb – záruka, kategorie, kvalifikace a vlastnosti služeb. Další teoretické kapitoly této práce se týkaly zodpovězení otázky “Kdo jsou poskytovatelé služeb?” a stručného nástinu historického vývoje služeb. V praktické části práce jsem provedla nejdůležitější analýzy

týkající se vnějšího prostředí ( zhodnocení sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických hledisek ), konkurenčního prostoru a marketingového mixu služeb. Získané poznatky byly shrnuty do SWOT analýzy.

V **návrhové části** jsem se zaměřila na zjištění kvality služeb metodou SERVQUAL. Faktor kvality poskytovaných služeb je významný činitel konkurenceschopnosti organizace. V rámci hodnocení kvality služeb výše uvedenou metodou byly jakožto hlavní rozměry poskytované služby hodnoceny hmotné prvky, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota a empatie. Uvedené rozměry byly porovnávány s očekávaným a vnímaným pohledem oslovených respondentů. Největší rozdíl mezi očekávaným a vnímaným stavem byl zjištěn u faktoru “spolehlivosti“. Za účelem porovnání kvality služeb jsem dále určila kritická místa v rámci diagramu procesu poskytované služby. Nápomocná k učinění závěrů byla též provedená technika kritických případů. Na základě výše uvedených metod, analýz a šetření jsem v návrhové části práce přikročila k doporučení využití formy e-advokacie jakožto moderního způsobu komunikace s klientem. Doporučené změny se týkají též materiálního prostředí. Právní služby si vytváří zákaznickou odezvu na základě tzv. negativní poptávky. Doporučuji advokátní kanceláři změnu v řízení poptávky s vyšším důrazem na službu “ rozhodčího řízení “. Rozhodčí řízení nabízí řešení majetkových sporů alternativním způsobem. Je to možnost k řešení sporů efektivně. Cílem je zpřístupnit možnost odpoutání se od zastaralého a příliš formálního soudního procesu a přiblížit české klientele po celém světě rozšířené a velmi moderní rozhodování sporů rozhodci. AK Kulhánek Legal Consulting řeší tímto způsobem především tisíce majetkových sporů z oblasti obchodního práva. Rozhodčí řízení je už v praxi vyspělých evropských států osvědčeným způsobem, jak rychle a flexibilně dospět ke spravedlivému rozhodnutí především podnikatelských majetkových sporů a zároveň odlehčit soudům. Takový postup je v těchto evropských státech zcela standardní. Podle názoru AK Kulhánek Legal Consulting však v ČR stále ještě čeká na dokonalé využití svých kapacit a výhod. Stranám sporu se v rozhodčím řízení dostává rovných procesních práv jako v běžném soudním řízení, naopak ještě navíc se zárukou nejvyšší koncentrace řízení a s moderními způsoby doručování. Právoplatný rozsudek v rozhodčím řízení má stejnou autoritu jako soudní rozhodnutí a je dokonce jednodušší na jeho základě vymoci právo

v cizině. Kvalita služeb bude klientem lépe kontrolována a vnímána, budou-li vytvořeny patřičné standardy kvality služeb. Doporučené změny by měly být komunikovány vhodnou formou, zejména reklamou, která je též součástí návrhu. Změny, které by ve svém provedení naznačily finančních dopadů, jsou součástí finančního zhodnocení v závěrečné kapitole této práce. Domnívám se, že mnou navržené změny v běžném chodu advokátní kanceláře Kulhánek Legal Consulting jsou způsobilé generovat zisk v podobě získání nových potenciálních klientů, ušetření časových kapacit a v konečné fázi v podobě vyšší spokojenosti nových i současných klientů.

## 10 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Knihy

- [1] SOLOMON, M. a kol. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [2] PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
- [3] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80-247-1667-4.
- [4] SÝKOROVÁ, L. a kol.. *Strategický marketing*. 1. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc..2004. 70 s. ISBN 80-7355-017-2.
- [5] KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [7] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [8] NASH, E. *Direct marketing*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2003. 604 s. ISBN 80-7226-838-4.
- [9] FISK, P. *Staňte se marketingovým géniem*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 348 s. ISBN 80-251-1319-1.
- [10] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
- [11] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [12] HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 235 s. ISBN 80-7226-917-8.

### **Online internetové adresy**

- [13] *Marketingové koncepce*. Portik.cz, realizace Team portik. [online]. 2008, [cit.2008-11-26]. Dostupné z www: < <http://www.referaty.portik.cz/2008/03/06/marketingove-koncepce>>
- [14] *Schéma modelu GAP*. eStránky.cz, vytvořeno službou eStránky.cz. [online]. 2005 – 2008, [cit.2009-01-20]. Dostupné z www:<<http://www.servqual.estranky.cz/stranka/whatis>>
- [15] *Úvodní informace o České advokátní komoře*. Webtodate.cz [online]. 2008, [cit. 2009-02-24 ]. Dostupné z www: <<http://www.cak.cz/pages>>
- [16] *Nabídka dynamických webových stránek*. Izde.cz [online]. 2009, [cit. 2009-03-13]. Dostupné z www: <<http://www.izde.cz> >
- [17] *Optimalizace pro vyhledávače*. Profesionál-Anficity.cz [online]. 2008, [cit. 2009-02-23]. Dostupné z www: <<http://www.seo-profesional.cz/optimalizace-pro-vyhledavace/>>
- [18] *Základní informace o časopisu*. Ekonomia.cz [online]. 2008, [cit. 2009-03-10]. Dostupné z www: <<http://www.economia.ihned.cz> >
- [19] *Domácí ekonomika loni rostla málo*. Mlada-fronta.cz [online]. 2007, [cit. 2009-03-23]. Dostupné z www: <<http://www.e15.cz/udalosti/>>
- [20] *Nejčastější otázky a odpovědi*. Sdruzenirozhodcu.cz [online]. 2009, [cit.2009-04-01]. Dostupné z www: <<http://www.sdruzenirozhodcu.cz/seminar.html>>

### **Zákony**

- [21] Zákon č.85/1996 Sb., ze dne 13.března 1996, o advokacii, ve znění pozdějších předpisů
- [22] Zákon č.216/1994 Sb., ze dne 1. listopadu 1994, o rozhodčím řízení a výkonu rozhodčích nálezů, ve znění pozdějších předpisů

## **11 SEZNAM POUŽITÝCH SCHÉMAT**

Schéma č. 1 - Model rozhodčího řízení

Schéma č. 2 - Kontinuum hmatatelnosti a nehmatatelnosti služeb

Schéma č. 3 - Kontinuum čtyř vlastností služeb

Schéma č. 4 - GAP model

## **12 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

|     |   |                          |
|-----|---|--------------------------|
| AK  | - | Advokátní kancelář       |
| ČAK | - | Česká advokátní kancelář |
| ČR  | - | Česká republika          |
| EU  | - | Evropská unie            |
| HDP | - | Hrubý domácí produkt     |

## **13 SEZNAM PŘÍLOH**

|              |                                                           |
|--------------|-----------------------------------------------------------|
| Příloha č.1  | Dotazovací formulář očekávané služby                      |
| Příloha č.2  | Dotazovací formulář charakteristických tvrzení            |
| Příloha č.3  | Dotazovací formulář vnímané služby                        |
| Příloha č.4  | Hodnocení očekávané služby                                |
| Příloha č.5  | Hodnocení charakteristických tvrzení                      |
| Příloha č.6  | Hodnocení vnímané služby                                  |
| Příloha č.7  | Rozhodčí řád Sdružení rozhodců                            |
| Příloha č.8  | Poplatkový řád Sdružení rozhodců                          |
| Příloha č.9  | Ukázka reklamy AK Kulhánek Legal Consulting ( billboard ) |
| Příloha č.10 | Ukázka reklamy AK Kulhánek Legal Consulting ( noviny )    |
| Příloha č.11 | Výňatek z etického kodexu platného pro oblast advokacie   |
| Příloha č.12 | Diagram průběhu procesu poskytování právní služby         |