VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY (ÚE)

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

MARKETINGOVÝ VÝZKUM VE FIRMĚ FPO S.R.O.
MARKETING RESEARCH IN COMPANY FPO S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE BC. LIBOR HNILIČKA
AUTHOR

BRNO 2007

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY (ÚE)

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

MARKETINGOVÝ VÝZKUM VE FIRMĚ FPO S.R.O.

MARKETING RESEARCH IN COMPANY FPO S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE BC. LIBOR HNILIČKA
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE IVETA ŠIMBEROVÁ PhDr., PhD.
SUPERVISOR

BRNO 2007

LICENČNÍ SMLOUVA
POSKYTOVANÁ K VÝKONU PRÁVA UŽÍT ŠKOLNÍ DÍLO

uzavřená mezi smluvními stranami:

1. Pan/paní

Jméno a příjmení:

Bytem:

Narozen/a (datum a místo):

(dále jen „autor“)

a

2. Vysoké učení technické v Brně

Fakulta ……..……

se sídlem …….……..

jejímž jménem jedná na základě písemného pověření děkanem fakulty:

.....

(dále jen „nabyvatel“)

Čl. 1
Specifikace školního díla

1. Předmětem této smlouvy je vysokoškolská kvalifikační práce (VŠKP):
   - □ disertační práce
   - □ diplomová práce
   - □ bakalářská práce
   - □ jiná práce, jejíž druh je specifikován jako .....

   (dále jen VŠKP nebo dílo)

Název VŠKP: .....

Vedoucí/ školitel VŠKP: .....

Ústav: .....

Datum obhajoby VŠKP: .....

VŠKP odevzdal autor nabyvateli v*:

- □ tištěné formě – počet exemplářů ……..
- □ elektronické formě – počet exemplářů ……..

2. Autor prohlašuje, že vytvořil samostatnou vlastní tvůrčí činností dílo shora popsané a specifikované. Autor dále prohlašuje, že při zpracovávání díla se sám nedostal do rozporu s autorským zákonem a předpisy souvisejícími a že je dílo dílem původním.

---

* hodící se zaškrtněte

3. Dílo je chráněno jako dílo dle autorského zákona v platném znění.
4. Autor potvrzuje, že listinná a elektronická verze díla je identická.

Článek 2
Udělení licenčního oprávnění

1. Autor touto smlouvou poskytuje nabyvateli oprávnění (licenci) k výkonu práva uvedené dílo nevýdělečně užít, archivovat a zpřístupnit ke studijním, výukovým a výzkumným účelům včetně pořizovaní výpisů, opisů a rozmnoženin.
2. Licence je poskytována celosvětově, pro celou dobu trvání autorských a majetkových práv k dílu.
3. Autor souhlasí se zveřejněním díla v databázi přístupné v mezinárodní síti
   - □ ihned po uzavření této smlouvy
   - □ 1 rok po uzavření této smlouvy
   - □ 3 roky po uzavření této smlouvy
   - □ 5 let po uzavření této smlouvy
   - □ 10 let po uzavření této smlouvy

   (z důvodu utajení v něm obsažených informací)
4. Nevýdělečné zveřejňování díla nabyvatelem v souladu s ustanovením § 47b zákona č. 111/ 1998 Sb., v platném znění, nevyžaduje licenci a nabyvatel je k němu povinen a oprávněn ze zákona.

Článek 3
Závěrečná ustanovení

1. Smlouva je sepsána ve třech vyhotoveních s platností originálu, přičemž po jednom vyhotovení obdrží autor a nabyvatel, další vyhotovení je vloženo do VŠKP.
2. Vztahy mezi smluvními stranami vzniklé a neupravené touto smlouvou se řídí autorským zákonem, občanským zákoníkem, vysokoškolským zákonem, zákonem o archivnictví, v platném znění a popř. dalšími právními předpisy.
3. Licenční smlouva byla uzavřena na základě svobodné a pravé vůle smluvních stran, s plným porozuměním jejímu textu i důsledkům, nikoliv v tísni a za nápadně nevýhodných podmínek.
4. Licenční smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami.

V Brně dne: …….

…….. ……
Nabyvatel Autor

Anotace:
Tato diplomová práce se zabývá marketingovým výzkumem spokojenosti zákazníků distribuční společnosti FPO s.r.o. s produktovým řešením mateřské společnosti GORDIC spol. s r.o. Podrobněji se věnuje metodám a metodologii marketingového výzkumu. Obhajuje zvolený plán výzkumu a metody určené k efektivnímu dosažení stanovených cílů. Tyto metody jsou následně použity k analýze současné situace firmy a aktuálního stavu spokojenosti zákazníků společnosti. Výstupem práce je mimo jiné odhalení vazeb mezi nastavením marketingového mixu firmy, aktuální spokojeností zákazníků a schopností firmy být o krok napřed před konkurencí. Cílem této práce je navrhnout taková opatření, která povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků a zlepšení postavení firmy na trhu.

Annotation:
This master's thesis deals with marketing research of customer satisfaction of distributive company FPO s.r.o. with product solution of mother company GORDIC spol. s r.o. The thesis is closely focused on methods and methodology of marketing research and justifies chosen research plan and methods determined to effective achievement of set goals. These methods are consequently used to analyse contemporary situation of enterprise and actual state of company customer satisfaction. The outcome of the work is above of others exposure of links among adjustment of marketing mix, actual customer satisfaction and company ability to be one step ahead of competitors. The goal of the work is to propose such measures, which are going to result in growth of customer satisfaction and improvements in company market position.

Klíčová slova: Marketingový výzkum, spokojenost zákazníků, marketingový mix.
Key words: Marketing research, customer satisfaction, marketing mix.

HNILIČKA, L. *Marketingový výzkum ve firmě FPO s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská, 2007. 113 s. Vedoucí diplomové práce Iveta Šimberová PhDr., Phd.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 18. května 2007 . . . . . .

podpis

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce paní Ivetě Šimberové PhDr., Ph.D. za vedení, pomoc, odborné rady a připomínky, které mi poskytovala během vypracování celé práce. Dále bych rád poděkoval pracovníkům uskupení firem kolem GORDIC spol. s r.o. za poskytnutí potřebných podkladů a pomoc při jejich zpracování, speciálně panu Ing. Pavlu Jelínkovi ze společnosti FPO s.r.o. za trpělivost a jeho pomoc.

OBSAH:

1. ÚVOD ..... - 11 -
1.1 Vymezení problému ..... - 11 -
1.2 Cíle práce ..... - 12 -
1.3 Metody řešení ..... - 13 -
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE ..... - 14 -
2.4 Význam marketingového výzkumu a analýzy okolí firmy ..... - 15 -
2.5 Vývoj marketingového výzkumu ..... - 16 -
2.6 Marketingový výzkum ..... - 18 -
2.6.1 Plánování výzkumu ..... - 18 -
2.6.2 Předběžný výzkum ..... - 19 -
2.6.3 Shromáždění hlavních kvantitativních dat ..... - 20 -
2.6.4 Analýza dat a interpretace ..... - 28 -
2.7 Spokojenost zákazníka ..... - 30 -
2.8 Systémy měření jakosti a měření spokojenosti zákazníků ..... - 32 -
2.8.1 Index Spokojenosti Zákazníků: Customer Satisfaction Index [7] ..... - 32 -
2.8.2 Balance Scorecard ..... - 33 -
2.8.3 EFQM Model Excelence [10] ..... - 33 -
2.8.4 ISO normy ..... - 35 -
3. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE ..... - 36 -
3.1 Charakteristika uskupení firem kolem GORDIC spol. s r.o. ..... - 36 -
3.1.1 Historie společnosti GORDIC spol. s r.o. [26] ..... - 36 -
3.1.2 Organizační struktura uskupení GORDIC spol. s r.o.[26] ..... - 37 -
3.1.3 Distribuční společnosti ..... - 38 -
3.1.4 Prodejci s přidanou hodnotou (VAR) ..... - 39 -
3.2 Specifika podnikatelského prostředí ..... - 40 -
3.2.1 Zákazníci ..... - 40 -
3.2.2 Problematika veřejných zakázek ..... - 40 -
3.2.3 Tržní podíl distributora FPO s.r.o. dle území [42] ..... - 41 -
3.3 Analýza obecného prostředí – PESTLE ..... - 42 -
3.3.1 Legislativní hledisko ..... - 42 -
3.3.2 Ekonomické prostředí ..... - 44 -
3.3.3 Technologie ..... - 46 -
3.3.4 Sociální prostředí ..... - 47 -
3.3.5 Politika ..... - 48 -
3.4 Analýza oborového prostředí ..... - 49 -
3.4.1 Objem zadaných veřejných zakázek ..... - 49 -
3.4.2 Vývoj počtu úředníků ..... - 50 -
3.4.3 Rozšířenost IT u orgánů státní a veřejné správy. ..... - 51 -
3.5 Porterův model konkurence ..... - 52 -
3.5.1 Konkurence uvnitř odvětví ..... - 52 -
3.5.2 Vyjednávací síla zákazníků společnosti ..... - 62 -
3.5.3 Substituty ..... - 63 -
3.5.4 Vyjednávací síla dodavatelů společnosti ..... - 64 -
3.5.5 Bariery vstupu nového konkurenta do odvětví ..... - 64 -
3.5.6 Bariery výstupu z odvětví: ..... - 65 -

3.6 Analýza obecných podnikatelských strategií ..... - 65 -
3.7 Analýza vnitřního prostředí společnosti ..... - 66 -
3.7.1 Marketingové faktory ..... - 67 -
3.7.2 Finanční zdroje ..... - 69 -
3.7.3 Vývoj, inovace a technologická strategie [26] ..... - 71 -
3.8 Marketingový výzkum pro FPO s.r.o. ..... - 73 -
3.8.1 Plánování marketingového výzkumu ..... - 73 -
3.8.2 Předběžný výzkum ..... - 75 -
3.8.3 Shromáždění hlavních kvantitativních dat ..... - 76 -
3.8.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti uživatelů ..... - 80 -
3.8.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků ..... - 87 -
3.8.6 Celkové hodnocení spokojenosti zákazníků a návrhy opatření ..... - 98 -
3.9 SWOT – shrnutí analýz firmy GORDIC spol. s r.o. ..... - 102 -
4. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ ..... - 104 -
4.1 Návrhy řešení ..... - 104 -
4.1.1 Strategie přeměny slabých stránek na silné ..... - 104 -
4.1.2 Strategie přeměny hrozeb na příležitosti ..... - 106 -
4.1.3 Strategie přiřazení silných stránek k příležitostem ..... - 107 -
4.2 Návrhy řešení dle prvků marketingového mixu ..... - 108 -
4.2.1 Produkt ..... - 108 -
4.2.2 Cena ..... - 109 -
4.2.3 Distribuce ..... - 110 -
4.2.4 Marketingová komunikace ..... - 110 -
4.2.5 Procesy: ..... - 113 -
4.2.6 Působení na rozhodovací proces zákazníka ..... - 114 -
4.2.7 Udržení zákazníků – budování loajality: ..... - 116 -
4.2.8 Orientační nákladovost konkrétních návrhů ..... - 116 -
4.3 Hodnocení přínosu navržených řešení ..... - 118 -
5. ZÁVĚR ..... - 119 -
6. POUŽITÁ LITERATURA ..... - 121 -
7. SEZNAM OBRÁZKŮ ..... - 125 -
8. SEZNAM TABULEK ..... - 125 -
9. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ ..... - 126 -
10. SEZNAM PŘÍLOH ..... - 126 -
11. PŘÍLOHY 1
11.1 Motivační dopis 1
11.2 Dotazník – krátká verze pro uživatele 2
11.3 Dotazník – dlouhá verze pro vedoucí IT 4
11.4 Obrázky 8
11.4.1 Druhy architektur 8

1. Úvod

V dnešním rychle se měnícím světě obchodu je nesmírně důležité držet krok s technologickým rozvojem a být vždy o krůček dál nežli konkurence. Právě zavedení a držení konkurenční výhody je zdrojem nadprůměrné rentability. Proto, aby podnik byl lídrem na trhu, musí neustále inovovat, za účelem snížení svých nákladů, dosažení vyšší spokojenosti zákazníků, splnění zevně daných pravidel v podobě zákonných norem a obecných ekonomických omezení (vzácnost zdrojů). Zdrojem podnětů či donucení, pro inovace bývají jak vnitřní útvary podniku, dokonalejší řešení konkurence, světový technologický pokrok tak i připomínky a návrhy samotných zákazníků. Jak tyto informace získávat? Možným řešením je soustavná systematická analýza okolí firmy a pozorné naslouchání zákazníkům. Určitou roli hraje i schopnost firmy získaná data efektivně zpracovat, vnitřně vzájemně sdílet, a tak předvídat budoucí vývoj a dopředu tak alokovat zdroje pro využití takové příležitosti. Tato práce se zabývá věčnými otázkami každého podniku: Jak nejlépe uspokojit své zákazníky? Jak upravit marketingový mix pro jednotlivé složky sortimentu, aby předčil konkurenci a získal více nových zákazníků.

Teoretická východiska této práce vymezují, jakými metodami se v dnešní době nalézají odpovědi na výše uvedené otázky, a které z nich jsou nejvhodnější pro konkrétní řešený případ. Následuje aplikace těchto metod jak pro získání věrného obrazu o okolí podniku tak i metod vhodných ke zjišťování spokojenosti zákazníků a jejich námětů na zlepšení spolupráce či technického řešení. Další část práce je věnována zpracování získaných informací, jejich vyhodnocení a dotvoření mozaiky o celkové situaci distributora FPO s.r.o. a o možnostech jeho dalšího rozvoje. Tyto informace budou podkladem pro návrhy na řešení zadaného problému. Efektivnost řešení se bude zakládat na schopnostech firmy je implementovat bez vysokých nákladů s reálnou vyhlídkou v nárůstu spokojenosti stávajících zákazníků tak i získáním nových zákazníků. Závěr shrnuje nejdůležitější body práce a hodnotí splnění zadaných cílů.

1.1 Vymezení problému

Distribuční firma FPO s.r.o. požaduje zjištění aktuálního stavu spokojenosti svých zákazníků a uživatelů distribuovaného software. FPO s.r.o. je součástí uskupení firem kolem společnosti GORDIC spol. s r.o., jejímž předmětem činnosti je ve zkratce tvorba

a implementace software pro instituce státní a veřejné správy. Společnost GORDIC je držitelem certifikátu ISO 9001:2000, jehož součástí je povinnost firmy zjišťovat spokojenost svých zákazníků, proto i distributor FPO se začíná snažit o pravidelné zjišťování spokojenosti svých zákazníků. Další příčinnou k zadání marketingového výzkumu spokojenosti zákazníků je snaha firmy nalézt nové náměty pro inovaci svých produktových řad a zefektivnění vnitřních podnikových procesů. Společnost vyžaduje, aby výstupem výzkumu nebyl pouhý popis současného stavu spokojenosti, ale aby obsahoval indicie o budoucím směřování potřeb a požadavků zákazníka na služby poskytovatele. A tak dokázal dát impuls pro rozvoj úplně nových produktů nebo výrazné zdokonalení těch současných. Zároveň firma požaduje, aby výzkum přinesl informace, jakým problémům musí nyní zákazníci čelit. A mohl tak přijít s návrhem řešení, které může vyústit v dohodnutí obchodního jednání, které může být počátkem pro prodej doplňkového produktu či úplně nového komplexního řešení.

1.2 Cíle práce

Hlavním cílem této práce je naplánování, provedení a zhodnocení marketingového výzkumu společnosti. Marketingový výzkum si klade za cíl zjistit, aktuální spokojenost zákazníků s jednotlivými prvky marketingového mixu. Především pak těmi prvky, které jsou kritické pro oblast služeb. **Dílčím cílem práce** je analýza obecného, oborového a vnitřního prostředí firmy.

Účelem je zjištění, které prvky marketingového mixu by měli být modifikovány, aby došlo ke zvýšení spokojenosti zákazníků a ke zvýšení konkurenceschopnosti nabídky distributora FPO s.r.o. pro akvizici nových zákazníků. **Výstupem marketingového výzkumu firmy FPO** bude zpráva o aktuální spokojenosti zákazníků, souhrn navrhovaných opatření pro zlepšení současného stavu, návrhy na zdokonalení některých marketingových prvků a zavedení nových marketingových nástrojů. Celý výzkum si klade za požadavek, získat informace o tom, kterým směrem by se mělo uskupení firem kolem mateřské společnosti GORDIC spol. s r.o. dále ubírat, aby zvýšila nejen kvalitu produktu, ale i úroveň poskytovaných služeb tvořících základ její existence.

1.3 Metody řešení

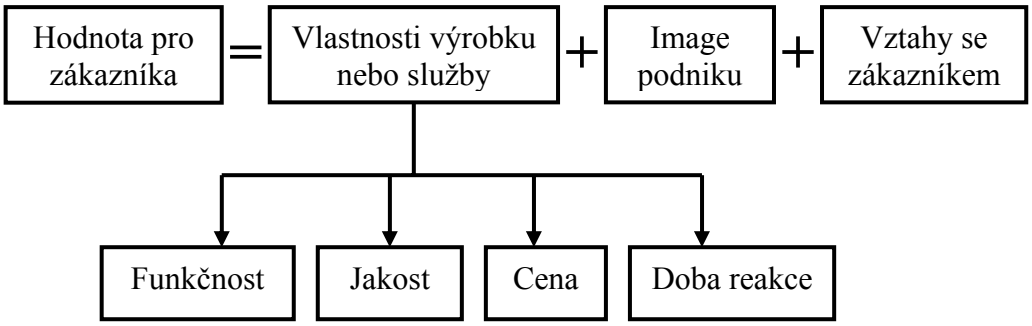
Pro řešení zadaného problému je použito nejprve analýz okolí firmy, a to od makro prostředí, přes oborové prostředí až po vnitřní prostředí společnosti. Pro tyto analýzy jsou použity ve stejném pořadí známé nástroje: PESTLE analýza, Porterův model konkurenčních sil a Obecné podnikatelské strategie. Na ně pozvolna navazuje užití metod a metodologie marketingového výzkumu pro zjištění aktuální spokojenosti zákazníků a hodnocení prvků marketingového mixu. Marketingový výzkum především spočívá ve shromáždění a zpracování sekundárních dat, z již existujících zdrojů, a primárních dat prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zákazníky a uživateli software firmy GORDIC spol. s r.o. Následná SWOT analýza shrnuje získané poznatky, tak zachycuje aktuální situaci společnosti a faktory ovlivňující její budoucí směřování. Na jejím základě jsou vypracovány návrhy na zlepšení a doporučení pro modifikaci marketingového mixu v jeho jednotlivých částech.

2. Teoretická východiska práce

Zadání této práce je úzce spjato se záměrem zjištění spokojenosti zákazníků společnosti FPO s.r.o. Proto je nezbytné nejdříve vymezit pojem spokojenost zákazníků. Ten je definována jako míra naplnění zákazníkových očekávání o nakoupeném výrobku, zboží či službě [8] (dále jen obecná rovina - produkt). Míra naplnění je závislá na velikosti zákazníkova očekávání. Čím větší je očekávání zákazníka tím hůře se uspokojuje. Očekávání zákazníka je přímo odvislé od vyspělosti daného produktu a také od toho jak jsou vlastnosti a přednosti produktu komunikovány ven prostřednictvím reklamy, podpory prodeje, obalu a dalších složek marketingové komunikace, která v konečném důsledku utváří finální představu zákazníka o výhodnosti či nevýhodnosti koupě. Zákazník, který díky velkému očekávání spěchá do prodejny, nakoupí a odchází jen zpola spokojen či úplně nespokojen, je důkazem toho, že společnost nedostála tomu, jak se prezentuje vůči svým zákazníkům. [6] Je fenoménem doby, že nároky zákazníků se neustále zvyšují a tak i očekávání konstantně rostou. Pro dosažení optimálního stavu stále spokojeného a nadšeného zákazníka, je nutné, aby firma neustále inovovala, a to buď samotný produkt, způsoby jeho distribuce, vzhled balení, image, reklamní působení či další prvky marketingového mixu. Jak uvádí Nenadál [10], pocit nespokojenosti a zklamání při po nákupním hodnocení produktu a jeho okolí (další P) vyvolává silné nutkání poohlédnout se po jiném poskytovateli konkrétního produktu. Teprve ten, který nejlépe vyhoví požadavkům zákazníka, se může stát, a to ne nutně navždy, držitelem výsady spokojených a nadšených zákazníků.

Jsou právě v rukou manažerů, ta rozhodnutí, které ovlivní, jakým směrem se bude vyvíjet další produktová inovace. Zaleží právě na této svobodě volby. Co trh přijme? Kam bude dále směřovat? Tyto otázky mají existenční význam pro každou firmu. Aby bylo možné roušku budoucího vývoje alespoň trochu poodhalit, je nutné stále pátrat po nových nápadech, řešeních a změnách, které výrazně vylepší vlastnosti produktu. Cílem je působit na zákazníka ve velice pozitivním smyslu. Zákazník musí odcházet rád a s klidným svědomím, že udělal dobře, když si náš výrobek či službu koupil. Musí cítit při po nákupním hodnocení tu hodnotu, kterou díky nám dostává navíc, kterou se lišíme od ostatních. Žádné závratné řešení spokojenosti zákazníku nelze naleznout jen čirou náhodou. Jedná se o poctivou práci věnovanou marketingovému výzkumu a neustálému monitorování vývoje trhu pomocí analýz vnějšího prostředí a také sledování nových

trendů, vývoje technologie a dalších relevantních aspektů. Tak se dostáváme ke dvěma způsobům, jak získávat nové informace o požadavcích a přání zákazníka a také o reálných vnějších vlivech, které často rychle a nekompromisně změní strukturu odvětví nebo dokonce vytvoří úplně nové. Svědkem takovéto proměny byl v devadesátých letech například John Sculley se společností Apple Computer [13].
Způsobem jak získat spokojeného zákazníka je poskytnout mu vyšší vnímanou hodnotu produktu nežli konkurence. Obecný model struktury hodnoty pro zákazníka odhaluje, ze kterých složek se hodnota vnímaná zákazníkem skládá. Kaplana [7] uvádí tyto jednotlivé prvky: vlastnosti výrobku nebo služby, image podniku a vztahy se zákazníky.



Obrázek 1, Schéma obecného modulu hodnoty pro zákazníka [7, str. 70]

„Vlastnostmi produktu se míní především jeho funkčnost, jakost, cena a doba reakce společnosti na jakýkoliv požadavek zákazníka.“[7, str. 71] V dnešní době jsou tyto součásti tvořící vlastnosti produktu považovány za kritické při boji s konkurencí. Image podniku představuje, jak danou společnost zákazník vnímá tj. jaký obraz společnost (značka, produkt) zaujímá v zákazníkově mysli. Je odrazem záměrné marketingové komunikace firmy, ale také každodenním neustálým jednáním a vystupováním firmy. Vztah se zákazníky vyjadřuje nakolik je zákazník firmě loajální, ale také jak je schopna společnost vztah se zákazníkem řídit ku prospěchu obou zúčastněných stran [14].

2.4 Význam marketingového výzkumu a analýzy okolí firmy

Pravidelné měření spokojenosti zákazníků spadá do oblasti marketingového výzkumu, který je nedílnou součástí marketingového informačního systému každé firmy. Jako takový je rozdělován na získávání dat o názorech zákazníků a dalších zúčastněných stran obchodu na reklamu, nové produkty, spokojenost, distribuci, cenu

a pod. Pro každý podnik je životně důležité takové informace pravidelně získávat, a tak kontrolovat strategii a potažmo i svoje konání a jednání s reálnou odezvou zákazníků. Společnost tak získává aktuální zpětnou vazbu pro strategické řízení.

Příkladem situace, pro kterou je vhodným řešením marketingový výzkum je všeobecný pokles poptávky po produktech společnosti. Příčinou mohou být vnější neovlivnitelné vlivy makro prostředí, nebo neschopnost společnosti uvést na trh takový výrobek či službu, která by dokázala efektivně konkurovat marketingovým mixům ostatních konkurenčních výrobků či službám.

Pro získání více informací o možném vývoji odvětví či celé ekonomiky, je nutné sledovat, jaké události se, a to nejen v ekonomickém světě dějí. Přesné znalosti o konkurenci jsou stavebním kamenem přežití firmy a budoucího rozvoje na trhu. Schopnost předvídat směr vývoje odvětví se zase odvíjí od skenování vnějších vlivů, jako je technologický pokrok, legislativní změny, demografický vývoj a znalosti toho, co nová generace zákazníků chce od života. Tyto indicie jsou podklady pro vývoj možných scénářů vývoje. Cestou jak takové informace získat je podrobovat své okolí analýze, a to takové, která se zaměří pouze na určité zdroje informací. A to ty, která pro nás mají zásadní význam, na jejichž podkladě jsme schopni přinést zákazníku vysokou přidanou hodnotu, a které dokáží markantně zvýšit využití našich zdrojů – lidských, finančních i materiálních. Takovými analýzami jsou například: Porterův model pěti sil, Obecné podnikatelské strategie, SWOT analýza, PESTLE analýza a další. Díky těmto nástrojům je možné zpracovat průběžně několik nejpravděpodobnějších scénářů budoucího vývoje odvětví a tak i předpovídat budoucí vývoj a tím odhalovat, jaké zdroje, znalosti a kompetence bude muset společnost získat, aby zůstala i nadále konkurence schopná.

2.5 Vývoj marketingového výzkumu

„Historie marketingového výzkumu spadá již do 19. století, kdy bylo poprvé využito empirického výzkumu chování a rozhodování voličů v prezidentských volbách, přesně v roce 1824.“ [3, str. 13] V průběhu historie se vyvíjel marketing a marketingový výzkum společně s technologickým vývojem společnosti.

Na začátku epochy marketingu stál průmyslový věk a příchod hromadné výroby. V těchto dobách se snaha získávání větší znalosti o nákupních zvyklostech scvrkla na

minimum. Myšlenka masové výroby po dlouhou dobu utkvěla v myslích lidí sedících na manažerských postech firem a kvantita předčila na mnoho let kvalitativní stránku obchodu. Jak řekl kdysi sám Henry Ford:"Jakýkoliv zákazník může mít nabarvené auto, na kteroukoliv barvu, za předpokladu, že to bude černá."[34] Trendem doby bylo vyrobit, protože trh byl přímo hladový po nových produktech a dnešní potřeba zákazníka se diferencovat od ostatních byla nahrazena tou základní potřebou vůbec něco vlastnit. Marketingovému výzkumu ve větším rozsahu byl tak věnován pouze malý prostor. [3]

Avšak jak se postupně trh rozvíjel a saturoval, masová výroba dostala těžkou ránu. Zákazníci nechtěli pouze vlastnit novou vymoženost (auto, televize, lednice atd.), ale již požadovali určité charakteristiky navíc u produktů, které si chtěli koupit. Navíc díky konkurenci, rostla i snaha výrobců se jeden od druhého odlišit, což vedlo k vložení většího úsilí do technologického vývoje nových technologicky vyspělejších produktů. Marketing dospěl do další fáze. Tou byl nejdříve výrobkový a následně prodejní marketing, který se zaměřil na zákazníka se záměrem ho přesvědčit, že si má konkrétní produkt koupit. Opět byla snaha o znalost zákazníkových potřeb a přání potlačena. Na řadu přišly slevové akce, podpora prodeje a rozšiřování distribučních cest.

Když ani tato modifikace marketingu nepřispěla k výrazné změně v odděleních odbytů výrobních společností, dostal se marketing do další, a to dnešní fáze nazývané marketingovou koncepcí. Ta cení názory a požadavky zákazníků velmi vysoko. Snaží se o zjištění, co by zákazník chtěl a co by si přál, za účelem úpravy vlastností a charakteristik produktu či služby o tyto další požadavky a drobné nuance, které by znamenaly spokojeného, šťastného a nadšeného zákazníka. Pouze jen spokojený zákazník totiž šíří dobré jméno společnosti, a tak vytváří velmi pozitivní image firmě a získává tak další zákazníky pro daný byznys. Dnes se staví znalosti o nákupním chování a procesu rozhodování zákazníků před vše ostatní. Jak říká ředitel celosvětové marketingové firmy OgilvyOne Brian Fetherstonhaugh: „Každá firma musí znát svého zákazníka, rozumět tomu jak nakupuje, a pak teprve ví, jak na něho pomocí reklamy zacílit."[18, str. 16]

2.6 Marketingový výzkum

Ke zodpovězení zadaných otázek a tím i splněním cílu této práce je využito procesu marketingového výzkumu. Ten spočívá v pečlivém následování závazně po sobě jdoucích fází a jejich jednotlivých složek, jak je uvádí Jobber [6, str. 178]:

- „Plánování výzkumu,
- Předběžný výzkum,
- Shromáždění hlavních kvantitativních dat,
- Analýza dat a interpretace,
- Sepsání závěrečné zprávy a prezentace.“

2.6.1 Plánování výzkumu

2.6.1.1 Počáteční kontakt

„Představuje první seznámení s nutností zadání a provedení marketingového výzkumu. Může se jednat o vývoj nového produktu či zjištění spokojenosti zákazníků. Cílem počátečního kontaktu je určit, zda-li bude výzkum prováděn interní marketingovou jednotkou nebo bude zadán jak externí specializované agentuře. V obou případech je nutné na informační schůzce zainteresovaných osob probrat základní otázky definující charakter a smysl výzkumu.“ Takto komentuje první kontakt s výzkumem Jobber. [6, str. 179]

2.6.1.2 Stručné shrnutí výzkumu

Spočívá v nastínění marketingového problému a stanovení cílů výzkumu. Další informace by měly být poskytnuty osobě provádějící výzkum. Mezi ně patří dle Jobber [6] informace o pozadí věci (historie produktu a konkurenční pozice), další zdroje informací, určení rozsahu projektu a časového rozvrhu. Výtah výzkumu by měl obsahovat všechny požadavky, které zadavatel klade na osobu provádějící výzkum. Měl by mít písemnou formu, aby se zabránilo případným nedorozuměním. [6] Dokument musí být jasný oběma stranám do té míry, aby nemohlo dojít k pozměnění zadání či neúplnému vypracování. Zároveň je nutné specifikovat jasně podporu, kterou výzkumný pracovník od zadavatele získá a současně požadavky, které jsou na něj za takto zadaných podmínek kladeny. Podmínky, podpora a požadavky musí být ve vzájemném souladu, jinak může výzkumná snaha doznat vážných trhlin.

2.6.1.3 Návrh výzkumu

Dle Jobber [6, str. 180] návrh výzkumu obsahuje: „informace a sliby pověřené osoby (marketingové agentury, interní zaměstnance či externí osoby) o tom, co hodlá pro zadavatele uskutečnit a za jakou cenu.“ Návrh výzkumu by se měl sestávat minimálně z následujících bodu [6]:

- Stanovení cílů: vyčerpávající popis demonstrující jasné a nezkreslené porozumění problematiky zadaného výzkumu,
- Co bude provedeno: jednoznačný popis plánu výzkumu, obsahující metody šetření, typ vzorkování, velikost vzorku a způsob jak bude práce v terénu monitorována,
- Časový plán – časový rozpis výzkumu a konečný termín pro vypracování reportu,
- Náklady: kolik bude výzkum stát a také co je a co není v těchto položkách zahrnuto.

2.6.2 Předběžný výzkum

Spočívá v podrobnějším seznámení se s danou oblastí výzkumu, před tím než dojde k shromažďování hlavních kvantitativních dat. Základními příčinami provádění předběžného výzkumu jsou dle Jobber [6, str. 181] dva možné prohřešky, kterých se výzkumník může dopustit. V první řadě se jedná o prohřešek opomenutí – „výzkum nebude proveden v dostatečné hloubce a pečlivosti, aby mohl poskytnout dostatek podkladů a informací k provedení smysluplné analýzy.“ V druhé řadě se jedná o prohřešek: „shromažďování irelevantních dat či užívání zbytečně velkého počtu testovaných skupin, které následně zvyšují velikost vzorku a tak zvyšuje časovou a nákladovou náročnost výzkumu.“

2.6.2.1 Sekundární výzkum

Je další fází marketingového výzkumu. Je tak nazýván, protože je založen na užívání dat, která byla již někým jiným sebrána a zpracována. Zatímco primární výzkum představuje aktivní sbírání dat například prostřednictvím dotazníků či interview. Jako sekundární data mohou být využity vnitřní informace firmy. Ty jsou uložena, buď marketingových informačních systémech, nebo v podpůrných informačních systémech pro CRM. Externí sekundární data pak mohou být vládní

a evropské statistiky, ročenky, výroční odvětvové zprávy, existující marketingové výzkumy, tržní reporty, noviny, žurnály či specializované časopisy. Již známe výsledky sekundárního výzkumu, poskytují základní rámec pro primární výzkum, a proto může být primární výzkum daleko konkrétnější, levnější a lépe zacílený na řešení právě toho problému, který má být vyřešen [6].

2.6.2.2 Kvalitativní výzkum

Je jedním ze dvou základních typů výzkumu. Spočívá v odhalení příčin a důvodů jednání dotazovaného. Tyto informace se získávají prostřednictvím interview (nestrukturovaných, strukturovaných, polo-strukturovaných) a pomocí ohniskových diskusních skupin.

2.6.2.3 Konzultace s experty

Je specifickou metodou zjišťování doplňujících informací o tématu výzkumu. Experti jsou bohatým zdrojem inspirace a podstatných postřehů o povaze daného odvětví. Dokáží poukázat na lehce přehlédnutelné aspekty typické pro jejich okruh vědění a poskytnout neotřelý pohled na řešení zadaného problému, společně s předpovědí budoucích vývojových trendů.

2.6.3 Shromáždění hlavních kvantitativních dat

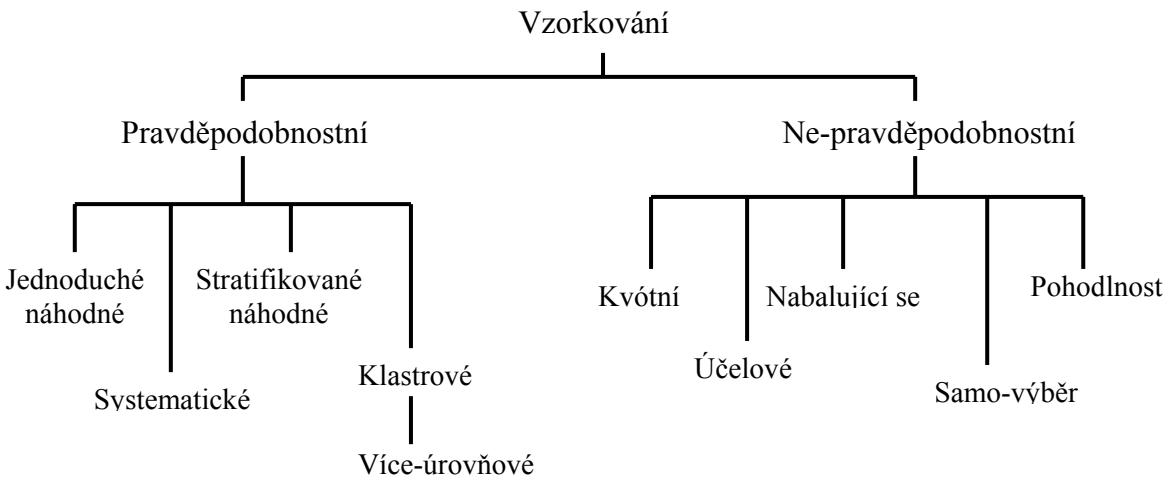
Výzkumný záměr je tvořen třemi základními pilíři:

- Procesem vzorkování,
- Metodami šetření,
- Tvorbou a designem dotazníků.

2.6.3.1 Proces vzorkování[12]

Základem tohoto procesu je určení populace výzkumu, tj. stejnorodé skupiny nositelů informace, ze které bude vybrán representativní vzorek respondentů za pomocí vzorkovacích metod (základní soubor). Úkolem procesu vzorkování je určit jak velký vzorek bude osloven (počet účastníků výzkumu neboli vzorkovací rámec) a jakou metodou bude vybrán. Velikost vzorku a metoda vzorkování závisí na struktuře dotazovaných skupin, charakteru šetření, a míře odezvy respondentů v minulých

šetřeních, finančním rozpočtu a také proveditelnosti. [12] Tyto všechny informace ovlivní konečnou velikost vzorku. Metody vzorkování se dělí na dvě základní větve. Metody založené na pravděpodobnosti a metody, které naopak využívají jiných způsobů pro určení finálního vzorku respondentů.



Obrázek 2, Přehled vzorkovacích metod [12, str. 153]

Pravděpodobnostní metody:

Vzorkování **jednoduché náhodné [**11] je postaveno na faktoru náhodnosti při výběru. Každý z respondentů musí mít stejně velkou šanci, že bude do vzorku vybrán. Pro zajištění prvku náhodnosti jsou používány různé nástroje, jako jsou tabulky náhodně generovaných čísel či speciální funkce v prostředí tabulkových programu (MS Excel). Výhodnou toho typu vzorkování je jeho spolehlivost. Výběrem se získává skutečně representativní vzorek respondentů. Této metody se využívá tehdy, pokud je k dispozici přesný seznam všech prvků vzorkovací populace.

Systematické vzorkování [12**]** spočívá ve výběru vzorku v pravidelných intervalech z vzorkovacího rámce. Pro první výběr je zvoleno náhodné číslo. Pro další prvky se postupně k tomuto číslu vždy přičítá konstanta, která představuje poměr celkové populace a velikosti vzorku (vzorkovací rámec) tzv. vzorkovací zlomek.

Stratifikované náhodné vzorkování [12] je založeno na metodě jednoduchého náhodného vzorkování. Navíc je však rozšířeno o možnost rozdělení vzorkované populace do vrstev podle jejich specifických charakteristik (např.: muži a ženy, platová třída, počet let v zaměstnání atd.). Tímto způsobem se získá věrnější vzorek

respondentů, za předpokladu, že lze prokazatelně populaci rozdělit do relevantních vrstev. Pro uskutečnění stratifikového vzorkování je nejprve nutné zvolit vlastnost, dle které bude vzorkovací rámec stratifikován, následuje rozdělení rámce do oddělených vrstev, očíslování všech prvku každé vrstvy unikátním číslem a výběr vzorku použitím buď jednoduchého, nebo systematického vzorkování.

Klastrové vzorkování [12] zakládá se na velmi podobném způsobu jako stratifikované vzorkování. Jeho smyslem je rozdělení populace do oddělených skupin dříve než dojde ke vzorkování. Skupiny nesou označení klastry. A vyjadřují přirozené dělení prvků populace do skupin tak, jak to vyžaduje například každodenní praxe. Může se například jednat o regionální rozdělení prvků populace. Z celkového počtu klastrů jsou vybrány náhodně pouze některé. Všechny prvky takto zvolených klastrů jsou následně podrobeny šetření. Tímto způsobem se maximalizuje počet setkání s respondenty z daných oblastí (regionů), avšak na úkor respondentů z jiných. Výhodou je úspora nákladů a času při nutnosti navštěvování pouze jedné nebo několika málo lokalit. Nevýhodou je však snížení reprezentativnosti vzorku ztrátou možnosti oslovení širšího spektra dotazovaných.

Více úrovňové (klastrové) vzorkování [12] přidává další úrovně klastrování k výše zmíněné metodě pro další zmenšení rozsáhlého území, které by bylo nutné navštívit. Vybrané klastry se dále dělí na subklastry, z nich se prostřednictvím náhodného výběru získávají další dílčí lokality. Tento proces se provádí za účelem snížení časové a finanční náročnosti výzkumu. Po dosažení úrovně usnadňující práci výzkumníka a při zachování věrnosti a spolehlivosti vzorku, se použije klasických metod náhodného vzorkování pro stanovení konečného vzorku oslovených osob (institucí) šetření.

Ne-pravděpodobnostní metody:

Kvótní vzorkování [12] je užíváno především pro šetření pomocí pohovorů. Kvótní vzorkování je založeno na faktu, že je známa struktura a procentuální zastoupení různých skupin populace, a to i v podrobnějším členění, jak ten který výzkum vyžaduje. Pro každou ze skupin je pak následně určena kvóta – vždy stejná procentuální část celkového počtu dané podskupiny, která bude podrobena pohovoru. Tím je zachována vyváženost a representativnost vzorku. Zároveň je tak dosaženo nízké nákladovosti a časové úspory, protože stačí naplnit tuto kvótu v každé z kategorií pro provedení

výzkumu. Nevýhodou kvót je skutečnost, že vzorek může být předmětem zmatku. Tazatelé mohou vybírat k interview právě ty osoby, o kterých vědí, že jsou ochotni jim odpovídat nebo kteří jsou lehce přístupní. Navíc míra spolehlivosti nemůže být vyčíslena, protože vzorek nebude založen na pravděpodobnostním vzorkování.

Účelové vzorkování [12] umožňuje provést vzorkování na základě úsudku výzkumníka o tom, kdo by měl být dotázán, aby byly získány odpovědi na otázky výzkumu. Populace, vzorkový rámec i konečný vzorek tak budou přímo závislé od tématu, otázkách a cílech daného výzkumu. Tento způsob vzorkování je užíván tehdy pokud se pracuje s velmi malým vzorkem, například u případových studií.

Nabalující se vzorkování (sněhová koule) [12] je užíván tam, kde nelze přesně identifikovat členy požadované populace. Základní princip spočívá v oslovení několika málo těchto členů a přesvědčení je o významu výzkumu, za účelem získání kontaktu na další členy populace, kteří by mohli také identifikovat další osoby, které jsou relevantní pro výzkum. Tímto lavinovým efektem je pak možné oslovit pouze ty osoby, které mají s danou problematikou úzkou spojitost, a to za nízkých nároků na peníze a čas a při získání velmi kvalitních odpovědí a vysoké míře návratnosti.

O vzorkování **samo-výběrem** [12] se jedná tehdy, pokud je výzkum prostřednictvím některého z medií uveřejněn a oslovená obec je vyzvána k vyjádření se k otázkám výzkumu. Respondenti takového výzkumu se vybírají sami, na základě svého zájmu či zainteresovanosti vůči problematice. Sebrána jsou data všech, kteří se zúčastnili a poskytli své odpovědi. Ti také tvoří výsledný vzorek populace.

Vzorkování na základě **pohodlnosti** [12] spočívá ve výběru těch případů, které jsou nejjednodušší k nalezení a podrobení výzkumu. Tento proces se opakuje tak dlouho dokud není naplněna velikost požadovaného vzorku. Tato technika je často využívána, avšak vede k zanášení závažných zkreslení do výsledného vzorku. Proto i závěry výzkumu, který je postaven pouze na této metodě musí být zákonitě také výrazně zkresleny.

Pro výpočet velikosti vzorku se užívá vzorce [12, str. 157]:

$$n^a = \frac{n*100}{re\%}$$

kde n^a aktuální požadovaná velikost vzorku, n – je minimum (nebo přizpůsobené minimum) velikosti vzorku pro danou míru spolehlivosti a re % je odhadovaná míra odezvy vyjádřená v procentech.

Pro výpočet míry odezvy šetření je znám vzorec [12]:

$$\text{Míra odezvy (re)} = \frac{\text{celkový počet respondentů}}{\text{celkový počet ve vzorku} - (\text{nezpůsobilý} + \text{nedosažitelní})}$$

2.6.3.2 Metody šetření

Podstatou **osobního interview** obecně je uvolněný, ničím nerušený rozhovor s respondentem na konkrétní téma marketingového výzkumu. Interview jsou nástrojem kvantitativního výzkumu, kdy je respondent dotázán nemnoha otázkami. Respondentu je dán prostor volně odpovídat. Tazatel se snaží následovat přirozený tok odpovědí, tak aby dospěl jak základním informacím týkající zadání, tak i dodatečným informacím, které mohou hrát významnou roli při řešení otázek zadaného výzkumu. Provedení interview se dle Bryman [1] bude také měnit podle toho, zdali se snažíme dokázat platnost konkrétní teorie (deduktivní přístup) nebo se snažíme nalézt a prokázat nové vzorce chování a kauzalit (induktivní přístup). V případě prvního můžeme použít dotazník klasického šetření jako osnovu bodu, které budeme chtít s respondentem projít. V případě druhém se bude konverzace ubírat daleko volněji a tazatel se bude snažit pouze nastínit určité skutečnosti, které se na trhu dějí a bude chtít slyšet názory a ideje respondenta na příčiny tohoto stavu a jeho podhled na problematiku, její budoucí vývoj a určení faktorů, které je nejspíše nejvíce ovlivňují. U induktivního přístupu k interview se zvyšují významně nároky na kvalifikovanost tazatele a jeho hluboké znalosti dané problematiky. [12] **Výhodou** této metody je osobní kontakt s respondentem často u zákazníka doma či ve firmě. Tazatel tak může vidět prostředí, ve kterém je produkt využíván, seznámit se s firemní kulturou společnosti. Respondent nemá žádný důvod cítit se úzkostlivě, protože je ve svém prostředí. Za další výhodu je možné považovat volné vyjádření respondenta, tj. možnost volného vyjádření svých odpovědí. Respondent není nucen si vybrat z předložených odpovědí. **Nevýhodou** interview je velká časová náročnost samotného interview a také následně přepisu zvukových záznamů interview.

Neméně významnou metodou šetření v případě osobního interview jsou **ohniskové diskusní skupiny** [1] Jsou svým účelem zacíleny na získání nejen základních informací o určitém produktu. Jejich cílem je odhalit skrytější názory účastníků. Podstatou těchto skupin je diskuse o určitém výrobku či službě. Zkušený moderátor se ptá na otázky, které by mohli být součástí klasického dotazníku (mnohdy poskytuje dotazník základní kostru otázek). **Výhodou** diskuse je také to, že mohou vyplavat na povrch takové názory o produktu, na které by tvůrce dotazníku ani nepomyslel. Navíc moderátor může zaznamenat a zhodnotit nejen odpovědi, ale také i grimasy, gestikulace, pocity lidí při jejich vystupování. **Hlavní výhodou** diskusních skupin je možnost nahlédnout do rozhodovacího procesu lidí a jejich pocitů vůči určitému produktu. **Slabým místem** diskusních skupin jsou účastníci, kteří se pravidelně zúčastňují diskusí a tak zavádějí zmatek a nepravdivé údaje do výsledného hodnocení, jak uvádí Jobber. [6]

V případě **telefonického interview** se spíše jedná o další způsob provedení šetření nežli samostatnou metodu provedení marketingového výzkumu. Jako komunikační prostředek mezi tazatelem a respondentem je využit telefon. Pokud respondent souhlasí, pak je dotázán na několik málo otázek týkající se výrobku či služby. **Nevýhodou** tohoto způsobu je jeho nákladovost, časová náročnost a také občas nevhodnost telefonátu pro respondenta. **Výhodou** je skutečnost, že tazatel nemusí za respondentem cestovat a tak v konečném důsledků ušetří jak finanční prostředky tak i čas.

V případě **emailového šetření** je nutné pouze zaslat email respondentům do jejich emailových schránek. Jak však Jobber [6] uvádí, to ovšem může vyvolávat již předpojatý postoj k vyplnění dotazníku, který se nachází v příloze emailu. Tato skutečnost se poté odráží na míře odezvy na dotazník, kdy mnoho oslovených osob dříve než email vůbec otevře, hodí jej raději do koše a dál se s ním nezabývá. Tato nevýhoda může být částečně omezena pomocí motivačního emailu zaslaného několik dní před uskutečněním šetření, kde bude vysvětlen účel výzkumu a kde bude zdůrazněna případná hmotná odměna, pokud se oslovený šetření zúčastní. **Hlavními výhodami** emailového šetření jsou nízké náklady, časová nenáročnost získání dat a možnost oslovit mnoho respondentů jedním emailem.

Internetová šetření (CAWI je zkratkou slov Computer Assisted Web Interviews). Podstatou této metody jsou dotazníková šetření prováděná na celosvětové síti Internet. Počítač zde hraje podpůrnou roli asistenta a stává se pouze prostředníkem při předávání informací mezi respondentem a serverem, který zaznamená jeho odpovědi. **Hlavní nevýhodou** této metody je dle Svatoňe především: „nízká míra odezvy respondentů a také mizivá kontrola nad pravdivostí odpovědí respondentů, kteří využívají často anonymity internetového rozhraní pro záměrné zkreslení informací.“ [15, str. 34] Naopak co je nesmírnou **výhodou** metody CAWI je její masovost, nízká nákladovost, ale také jak zmiňuje Svatoň [15] nesmírné možnosti využití multimediálních prostředků (audio a video) pro zatraktivnění dotazování na Internetu a pro získání kvalitnějších a platných dat o požadavcích, potřebách a přáních zákazníka na výrobek či službu.

2.6.3.3 Tvorba a design dotazníku

Dotazníková šetření jsou nejužívanější metodou získávání informací o chování spotřebitele či jeho požadavcích na vlastnosti nového produktu. Spočívají v přípravě, pilotování, distribuci, sebrání a vyhodnocení dotazníků. Dotazník svými otázkami musí odrážet ty skutečnosti a fakta, která by se rád podnik od zákazníka dozvěděl. Cíle dotazníkových šetření mohou být různé od každoročního zjišťování spokojenosti zákazníků, přes názory na nový produkt, průzkum trhu až po využití při hodnocení poskytnutého servisu. Otázky musí být jasné a nezavádějící.[1] Výběry v otázkách musí nabízet vždy dostatek možných voleb. [12] Dotazník nesmí být příliš dlouhý a neměl by respondenta znudit. Také etická stránka dotazníkového šetření je v dnešní době velmi důležitá. [6] Pokud jsou citlivé otázky týkající se věku, pohlaví či příjmové skupiny použity, měl by respondent ubezpečen, že tyto data nebudou v žádném případě zneužita. **Výhodou** dotazníků je (pokud jsou kvalitně zpracovány) nízká časová náročnost na vyplnění, možnost oslovit velké množství respondentů naráz. **Nevýhodou** je velká časová náročnost při ručním zpracování, obecně averze lidí dotazníky vyplňovat a nemožnost respondentu vysvětlit, jak je otázka zamýšlena, pokud si respondent není jistý jejím zněním.

Podle Jobber [6, str. 191] tři podmínky jsou nezbytné k tomu, abychom dostali správnou odpověď na položenou otázku v dotazníku. „První: respondent musí rozumět

otázce, druhá: respondent musí být schopen poskytnout informaci a třetí: musí být ochoten ji poskytnout.“

Plánování šetření je souhrnem předchozích etap marketingového výzkumu. Každá z etap se do jisté míry podíly na plánu finálního šetření. A tak jak výzkumník dostává více informací o dané problematice tak i podoba, způsob a použité metody se vyjasňují.

Tvorba dotazníku zahrnuje dle [6] následující aspekty: řazení témat, typy otázek, stylistiku a instrukce, vzhled a škálování.

Témata musí plynout v logickém pořadí. Úvodní stručná informace o výzkumu by měla vysvětlit účel a přínos výzkumu. Také by měla vybudovat důvěru mezi respondentem a tazatelem [11]. Zároveň by měla být jakýmsi motivačním prvkem pro dotazovaného. Na začátek dotazníků by měli přijít vždy jednoduché a nenáročné otázky: typu dotazu na základní informace o účastníku výzkumu (jméno, příjmení, pohlaví, bydliště). Jak také Jobber uvádí, je určitě lepší ptát se nejdříve na povědomí o určitém tématu, dříve než se ptáme na postoj dotazovaného k dané problematice. [6] Otázky, které mají osobní nebo citlivý charakter by se měly nacházet na konci dotazníku.

V dotazníku mohou být užívány tři základní typy otázek. [11] Prvním jsou otázky otevřené, respondent tak dostává prostor k rozsáhlé odpovědi. Tyto otázky dávají tazateli možnost poznat faktory, které dotazovanou osobu ovlivňují při jejím rozhodování a jednání. Nevýhodou otevřených otázek je značná pracnost při zpracování rozsáhlých odpovědí. Druhým typem jsou uzavřené otázky, kdy je dotazovaný postaven před omezený počet variant odpovědí a musí zvolit tu, která je mu nejbližší. Výhodou je jednoduchost zpracování. Za nedostatek je však považován fakt, že nabízené varianty nutně nemusí pokrývat všechny možnosti odpovědí, a proto se i respondent musí zařadit někam kam sám ani nechce.

Kompromisem obou typů jsou polozavřené otázky, které nabízí jak pevné varianty odpovědi tak i souhrnnou skupinu navíc označenou většinou (ostatní, další, a jiné), ve které se může neobvyklá odpověď zachytit a charakterizovat.

Stylistika a instrukce hraje v případě tvorby dotazníku významnou roli. Je nutné se vyhnout dvojsmyslům, zavádějícím otázkám, ptaní se na dvě otázky v jedné a užívání slov a pojmů, se kterými nemusí být dotazovaní obeznámeni.

Vzhled dotazníku musí odrážet logický sled otázek a vazby mezi nimi, jak uvádí Příbová [11]. Dotazník musí být přehledný a nesmí vzbuzovat pocit, že se bude jednat o otrockou práci ho vyplnit, právě naopak. Měl by vybízet svou jednoduchostí a přímočarostí k vyplnění.

Škálování je jedním ze způsobů jak usnadnit vyplňování dotazníku a jak taky podstatně zkrátit časovou nároky na dotazovaného. Respondentu je nabídnuto spektrum odpovědí, které rovnoměrně pokrývá všechny možné odpovědi. Tato metoda je označována jako sémantický diferenciál. Kdy například na jedné straně stupnice je výrok silně souhlasím na opačné pak silně nesouhlasím. Čím širší je stupnice tím kvalitnější a věrohodnější je odpověď. Počet výroků (hodnot na stupnici) by měl být sudý, proto aby byl respondent nucen přiklonit se k pozitivní či negativní odpovědi.

Pilotování spočívá v přípravném testování dotazníku na malém vzorku respondentů, za účelem zjištění jeho slabých míst. [11] Tyto dotazníky jsou zpracovány a je vyhodnocena jejich přesnost a správnost. Hledají se zřetelné nesrovnalosti a jejich příčiny. Zároveň jsou respondenti dotazování, co jim připadlo na dotazníku nesrozumitelné nebo co jim chybělo (například kategorie, na kterou se při tvorbě dotazníku zapomnělo). Poté je dotazník přepracován tak, aby byly zjištěné nedostatky odstraněny.

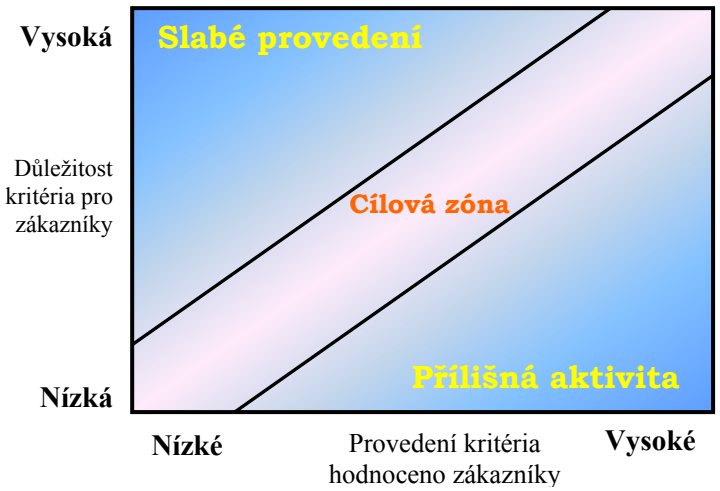
2.6.4 Analýza dat a interpretace

Pro analýzu a interpretaci dat je používání nástrojů statistiky. Průměry, směrodatné odchylky, rozptyly, hodnocení frekvence jsou základní pomůcky. Pro stanovení kauzálních vztahů bývá použito modelů korelačních. Pro určení trendu pak teorie časových řad, regresní analýzy a pokročilých metod predikce. Klastrová analýza je využívána pro rozdělení respondentů na základě jejich odpovědí do stejnorodých skupin tzv. klastrů.

2.6.4.1 Metoda klastrování [15]

Jednou z metod jak mohou být účastníci výzkumu analyzování je matice provedení služeb aneb měření výkonnosti společnosti. Měření výkonnosti vychází z teorie badatelů Christopher, M. a R. Yallop z roku (1990) zveřejněné v časopise Focus pod názvem Audit your Customer Service Quality. Měření v oblasti kvality služeb dle kritérií, která jsou pro zákazníky důležitá a dle jejich vnímání o výkonu podniku pro

jednotlivá kritéria. Tímto maticovým porovnáním, co je pro zákazníky důležité a jak si daný podnik v oblasti v jejich očích stojí, může společnost získat nástroj pro změny v marketingovém mixu, které povedou k zefektivnění vynaložených finančních prostředků. Zároveň se tak společnost dovídá, jak si zákazník svoji spolupráci s poskytovatelem služby představuje. Tím pádem ukazuje směr, kterým by se měla společnost dále ubírat, aby si udržela stávající zákazníky. Navíc výsledky takového měření by přinesly více světla při šetření spokojenosti zákazníků. Takové šetření má potenciál poskytnout důvody spokojenosti, ale také odhalit možné příčiny nespokojenosti zákazníků, nejen samotné zjištění do jaké míry jsou či nejsou zákazníci spokojeni. [15]



Obrázek 3, Měření kvality provedení služeb [15, str. 5]

V základě tato metoda rozděluje respondenty průzkumu do čtyř základních kvadrantů, dle kombinací nízká/vysoká důležitost kriteria a nízké/vysoké hodnocení. Cílová zóna tak obsahuje zákazníky (dotazované), kteří jsou spokojeni s výkonem společnosti v jednotlivých kriteriích, které hodnotili. V případě skupiny v oblasti slabého provedení je nutné, aby společnost zvýšila svoji aktivitu za účelem zlepšení hodnocení a tak i zvýšení spokojenosti zákazníka. Oblast přílišné aktivity by naopak měla být podrobena ořezání nadbytečných aktivit a úsporám, které v konečném důsledků zákazník také ocení.

Měření zákazníka přímo souvisí s myšlenkou iradiace [14], která nabádá poskytovatele výrobků a služeb k implementaci rozdělení zákazníků do skupin, dle toho jakou míru peče od nás, jako dodavatele požadují. Zákazníci mají různě velká očekávání, a proto nelze sloužit každému stejně. To co bude jednomu připadat jako

zbytečné plýtvání prostředky a obtěžování, bude naopak druhému připadat přirozeně. A pokud takovou péči nedostane, bude nespokojen. Proto je nutné rozdělit zákazníky do klastrů, dle míry požadované péče, a tu jim pak ve vyžadované kvalitě a rozsahu poskytnout.

2.7 Spokojenost zákazníka

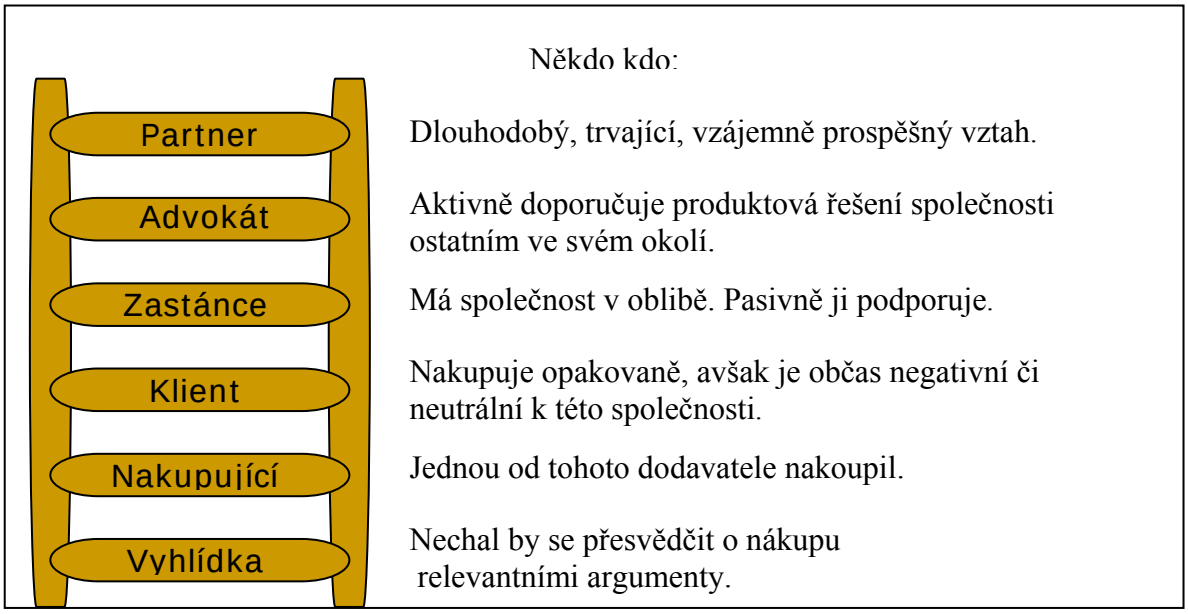
Spokojenost zákazníka je dle [10, str. 63] definována jako „souhrn pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou na trhu. Požadavky zákazníka jsou kombinací jeho vlastních potřeb a očekávání.“ Následující model spokojenosti zákazníků jasně znázorňuje, jakým procesem prochází zákazník při nákupu a které faktory ovlivňují jeho konečné zhodnocení poskytnutého produktu či služby. Výsledkem je vždy určitá míra spokojenosti.

Obrázek 4, Model spokojenosti zákazníka [10, str. 64]

Existují tři základní stavy spokojenosti zákazníka: zákazník, který je nadmíru spokojen – nadšen a potěšen (doslova překvapen výši získané hodnoty), zákazník, který

je spokojen (získal právě tolik, co očekával) a zákazník, ne zcela spokojen (jehož očekávaní nebyla do jisté míry naplněna). Každý z těchto tří základních stavu má vliv na hodnocení společnosti zákazníkem, na vytváření pomyslných citových vazem ke konkrétní společnosti (značce), které mohou časem přerůst v jistou míru věrnosti (loajality) nebo naopak opovržení. Nenadál zavádí tzv. míru spokojenosti zákazníka MSZ jako funkci proměnné X. Kde velikost X (rozdíl mezi požadovanou a vnímanou hodnotou) určuje, jaké spokojenosti zákazník dosáhne. Pro jakoukoliv společnost je pak důležité vědět, na jakou poskytnutou hodnotu bude přibližně jaká zákazníkova odezva. Tj. určit si hranice minimální hodnoty pro zákazníka upravované o obecně neustále rostoucí očekávání zákaznické obce.

Christopher [5] rozlišuje tyto stupně loajality zákazníků na žebříku věrnosti:



Obrázek 5, Žebříček loajality [5, str. 48]

Když vyjdeme ze sociální věd, dle Covey [2] základem partnerství (věrnost) mezi dvěma subjekty je nejdříve poctivost, další fází je sdílení důvěry a nakonec přátelství a partnerství. Covey hovoří o takzvaném citovém kontu mezi zúčastněnými stranami. Při počátečním kontaktu, když se strany neznají zůstatkem na jejich společném "účtu" je nulový. Oba musí svými činy, nebo splněnými sliby postupně konto navyšovat. Čím vyšší hodnota citového konta tím pevnější svazek mezi subjekty vzniká. V situaci, že jedna ze stran důvěru poruší, společná hodnota konta se o velikost prohřešku zmenšuje. Covey uzavírá, že pokud není na kontu dostatečný zůstatek, vztah obou subjektů je vážně narušen. Naopak pokud obě strany plní své vzájemné požadavky bez ostychu, síla

svazku (věrnost) jednoho k druhému vzrůstá. Ta samá teorie se dá uplatnit pro vztah zákazníka ke konkrétní společnosti.

2.8 Systémy měření jakosti a měření spokojenosti zákazníků

Cílem marketingového výzkumu pro společnost FPO s.r.o. je odhalit mimo jiné i aktuální spokojenost zákazníků společnosti FPO s.r.o. Pojem spokojenosti zákazníků je nezbytnou součástí mnoha systémů měření jakosti. Příkladem mohou být normy ISO řady 9000 a 9004 z roku 2000, Balance Scorecard, Model Excelence – EFQM a také Customer Satisfaction Index (CSI) a další. Obecným cílem těchto metod je zvýšení jakosti produkce, zdokonalení managementu a neustálé procesu zlepšování se ve všech oblastech podnikatelských aktivit.

2.8.1 Index Spokojenosti Zákazníků: Customer Satisfaction Index [7]

V případě indexu je konečná hodnota tvořena součtem složek indexu násobených vahami, dle důležitosti jejich významu pro management. Složky indexu se dělí na měkká data (spokojenost zákazníků z dotazníků) a tvrdá data (věrnost zákazníků, množství stížnosti a reklamací, podíl společnosti na trhu, akvizice nových zákazníků).
Základní složkou indexu je **aktuální spokojenost zákazníka**. Je definována jako míra naplnění zákazníkových očekávání (viz výše). Bývá zjišťována pravidelně prostřednictvím metod marketingových šetření. Ty jsou zpracovávány buď interně, nebo zadáním specializovaným agenturám.

Významnou složkou CSI je také **věrnost zákazníka (loajalita)**. Ta vychází se skutečnosti, že data změřená například dotazníkovým šetřením nemusí podávat platný a skutečný obraz o celkové spokojenosti zákazníka, protože odpovědi jsou více méně založeny na momentálních pocitech a někdy i na ochotě podat nezkreslené informace. Proto nás také musí zajímat, jak se zákazník nakonec při nákupu rozhodne. Věrnost zákazníka je definována jako míra přesvědčení zákazníka provést další nákupy konkrétního produktu u stále stejné společnosti. Loajální zákazník dá přednost horšímu produktu u společnosti, ke které pociťuje sympatie, před lepším produktem od konkurence. Tyto údaje o nákupním chování zákazníků společnosti se dají snadno zjistit v databázích společností (marketingové informační systémy). Proto je věrnost

zákazníka snadno a přesně měřitelná počtem nákupů a jejich frekvencí u konkrétního zákazníka společně se změnami struktury a počtu stávajících zákazníků.

Akvizice nových zákazníků závisí na obecném povědomí zákazníků o produktu. Toto podvědomí je vytvářeno jak efektivní marketingovou komunikací tak informacemi, které si zákazníci předávají mezi sebou (doporučení neboli WOM - word of mouth). Je nutné zahrnout získání nových zákazníků do Indexu spokojenosti, protože je odrazem zkušenosti stávajících zákazníků s naším produktem.

Neméně významným faktorem spokojenosti zákazníků je také množství **reklamací a stížností** ať již na produkt či jednání a konání samotné firmy. Čím nižší je tento údaj, tím více jsou zákazníci spokojeni. Pro zajištění platnosti tohoto údaje je nutné vytvořit vhodné podmínky, jako jsou horké linky pro řešení akutních problému, přístupnost k provedení reklamace, ochota firmy stížnosti a reklamace promptně řešit.
Věrnost, aktuální spokojenost zákazníků, množství stížností a reklamací a akvizice nových zákazníků, všechny tyto faktory v součtu má přímý vliv na tržní podíl společnosti. Proto je nezbytnou součástí Indexu i **hodnocení postavení společnosti na trhu**. Pro zjištění těchto informací jsou používány analýzy odvětví zjišťující tržní podíly pro jednotlivé segmenty a strukturu konkurence.

2.8.2 Balance Scorecard

Pro svoji komplexnost je způsob výpočtu CSI zapracován jako jeden z pilířů metody Balanced Scorecard [7] sloužící jako hodnocení, do jaké míry firmy naplňuje své strategické záměry a také slouží jako základní rámec pro vypracování takové strategie, která povede ke zlepšení postavení firmy na trhu a zvýšení její výkonnosti. Balanced Scorecard se zaměřuje pouze na několik “málo“ oblastí, které jsou hybnými silami pokroku dané společnosti.

2.8.3 EFQM Model Excelence [10]

Vyvinutý Evropskou nadací pro management jakosti, pod tímto názvem je znám od roku 1999. Jedním z hlavních kritérií modelu je orientace na výsledky vůči zákazníkům. Smysl EFQM spočívá v předpokladu, že nadstandardních výsledků může společnost dosáhnout jen tehdy, pokud bude mít maximálně spokojené zákazníky, spokojené zaměstnance a bude respektovat své okolí. Zaměření na zákazníka je

prováděno vytvářením trvalé hodnoty pro zákazníka. Pro hodnocení výsledků směrem k zákazníkům je v systému Excelence využíváno následujících měřítek [10, str. 52-53]:

„Měřítka vnímání ze strany zákazníka:

- celkový image organizace:
  - míra pozitivního přijímání,
  - pružnost,
  - proaktivní jednání
  - odpovědnost apod.
- výrobky a služby:
  - jakost,
  - spolehlivost
  - hodnotu pro zákazníka,
  - dodávky,
  - návrh produktových inovací,
  - environmentální profil apod.
- prodej a poprodejní služby:
  - schopnosti a chování zaměstnanců,
  - odborné poradenství,
  - uživatelská dokumentace a její rozsah,
  - práce se stížnostmi,
  - doba odezvy na objednávku,
  - technická pomoc zákazníkovi,
  - výcvik zákazník,
  - garance a záruky,
- loajalitu:
  - záměr opětovného nakupování,
  - ochota nakupovat i jiné produkty a služby,
  - ochota doporučovat produkty jiným.

Ukazatele výkonnosti:

- celkový image organizace:
  - počet ocenění zákazníky a nominací na ceny,

    - rozsah mediálního pokrytí,
- výrobky a služby:
    - konkurenční schopnosti,
    - rozsah neshod, vad a odmítnutí,
    - rozsah garančních a záručních výhod,
    - značky a pečetě dokládající schválení,
    - environmentální označování,
    - reklamace,
    - ukazatele logistiky,
    - životní cyklus výrobku a náklady tohoto cyklu,
    - doba setrvání na trhu apod.
- prodej a poprodejní služby:
    - požadavky na výcvik,
    - řešení stížností,
    - čas odezvy na podněty
- loajalita:
    - doba trvání obchodního vztahu,
    - účinnost doporučení. "

2.8.4 ISO normy

Historie souboru norem ISO spadá do roku 1987. Staly se základním kamenem při tvorbě a uplatňování principů managementu jakosti. Tyto normy byly aktualizovány v letech 1994 a 2000. Jejich znění prošla změnami reflektujícím vývoj požadavků na řízení firem a zvyšující se nároky všech zúčastněných stran podnikání. Poslední aktualizace roku 2000 reaguje na fakt vzrůstajícího významu spokojenosti zákazníka pro úspěch podniku na trhu. ISO normy 9000:2000 udávají odlišný kurz pro jejich držitele. Za cestu k růstu a rozvoji společnosti není již považována jen produkční dokonalost, držení konkurenční výhody, či vysoce kvalifikování zaměstnanci, nýbrž navíc neustálé úsilí podniku v dosahování vysoce spokojených zákazníků, kteří mají volbu odhlasovat svými penězi budoucnost podniku. Společnosti, které jsou držiteli norem ISO 9000:2000, jsou povinny provádět každoroční zjišťování spokojenosti zákazníků za účelem zvýšení kvality svých služeb. [35]

3. Analýza problému a současné situace

Zákazníci firmy GORDIC spol. s r.o. (instituce státní správy, samosprávy a bankovnictví) očekávají, že informační systémy, nebo jednotlivé moduly pro správu agend budou zjednodušovat a zefektivňovat práci jejich zaměstnanců (tj. prvotních uživatelů software). Vyžadují využití moderních technologií, díky kterým bude výměna informací snadnější a také méně finančně náročná (odbourání zbytečného papírování). Požadují, aby informační systém byl natolik komplexní, že bude manažerským nástrojem pro řízení a správu zdrojů daného úřadu (personál, finance, správa agend, vztah k veřejnosti, volby a další.) Společnosti tak musí dodat komplexní informační systém skládající se z mnoha modulů, vzájemně prakticky provázaných, které poskytnou podklady pro řízení úřadu a tak umožní jeho efektivnější správu a fungování. Pro segment zákazníků z bankovnictví je nutné dodávat takové informační řešení, které splní nejvyšší nároky na uchování a ochranu soukromých dat zákazníků bankovních institucí.

3.1 Charakteristika uskupení firem kolem GORDIC spol. s r.o.

3.1.1 Historie společnosti GORDIC spol. s r.o. [26]

GORDIC spol. s r.o. se zabývá vytvářením software, specializuje se na tvorbu informačních systémů pro státní správu, samosprávu a bankovnictví. Sídlí v Jihlavě a byla založena v únoru roku 1993 jediným zakladatelem Ing. Jaromírem Řezáčem [27]. Nabízí komplexní řešení informačních systémů, v jejichž rámci provádí tyto činnosti:

- Systémová integrace,
- Vývoj programů na zakázku,
- Zpracování studií, analýz a projektů.

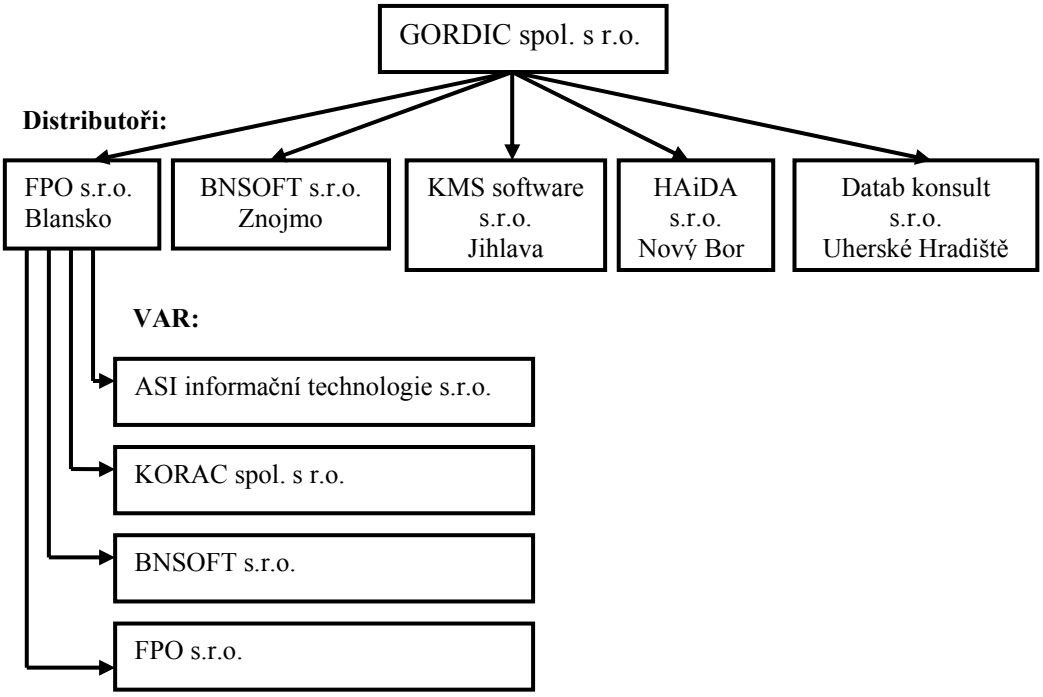
Navíc nabízí komplexní podporu provozu, která zabezpečuje bezproblémové užívání software a spočívá v aplikační, technické a metodické podpoře jako například instalace, uživatelských a metodických školení, hot-line, asistenci u fází zpracování a poradenské činnosti k metodikám a právním úpravám jednotlivých agend. Navíc poskytuje další služby, jako jsou expertní služby, např.:

- Aplikační integrace,

- Komplexní metodická podpora ve všech řešených oblastech (ekonomické agendy, spisová služba) včetně sestavení a zdokumentování jednotlivých metodik a operogramů,
- Podpora auditu účetnictví.

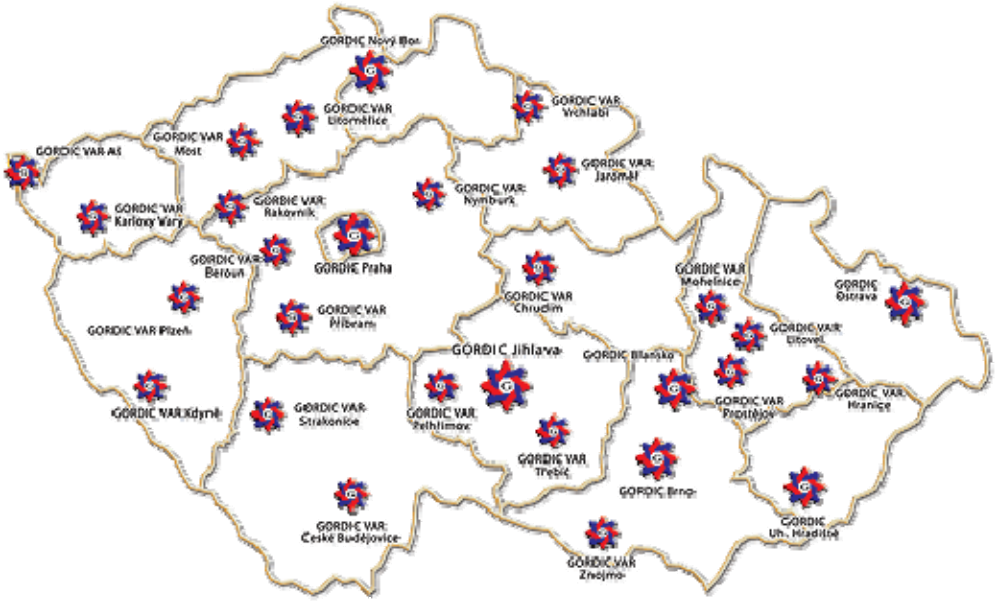
3.1.2 Organizační struktura uskupení GORDIC spol. s r.o.[26]

Na vrcholu organizačního uskupení firem stojí GORDIC spol. s r.o. jakožto tvůrce software, která má pobočky v Praze, Brně a Ostravě. Distribuci produktu obstarává po celé České Republice rozsáhlá obchodní síť, která je tvořena distribučními společnostmi, a to FPO s.r.o. (Blansko), BNSOFT s.r.o. (Znojmo), KMS software s.r.o. (Jihlava), HAiDA s.r.o. (Nový Bor) a Datab Konsult s.r.o. (Uherské Hradiště). O úroveň níže se v dodavatelském řetězci nachází tzv. VAR prodejci (Value Added Resellers). Tito prodejci jsou konečnými prvky obchodní sítě. Jejich účelem není pouze prodat produkt (informační systém), ale také poskytnout doplňkové služby jako jsou: zpracování analýz, návrhy řešení, implementace, servis a technické zázemí. Dodávají tak vysokou přidanou hodnotu k základnímu produktovému řešení. Jsou zastoupeny 11-ti firmami po celé České Republice. Jejich činnost navíc doplňují nasmlouvaní dealeři, kteří také zajišťují nabídku a prodej produktu společnosti GORDIC. Celkově tato distribuční síť čítá na 250 odborníků po celé ČR.



Obrázek 6, Uskupení kolem mateřské společnosti GORDIC spol. s r.o. [26]

Mapa ČR znázorňuje pobočky společnosti a VAR prodejce. GORDIC spol. s r.o. prostřednictvím této distribuční sítě obhospodařuje více než 5300 zákazníků, kteří využívají její informační systémy a služby.



Obrázek 7, Obchodní zastoupení společnosti GORDIC spol. s r.o. [26]

Společnost GORDIC se snaží kontinuálně zlepšovat kvalitu svých produktů a služeb pro zákazníky, proto věnuje značné úsilí do zvyšování jakosti prostřednictvím plnění nejnovějších zákonných povinností [21], ale i nejnovějšími ISO normami. GORDIC spol. s r.o. je držitelem certifikace normy ISO 9001:2000 [35], která se oproti předchozím ISO normám zaměřuje více na procesní přístup ke všem dílčím činnostem podniku se záměrem pružně reagovat na požadavky zákazníka a zvyšovat tak jeho spokojenost.

Co se týče strategických partnerství a aliancí, GORDIC spol. s r.o. spolupracuje se společností Oracle a je držitelem označení Certified Oracle Partner.

3.1.3 Distribuční společnosti

Příkladem firmy zajišťující distribuci software je FPO s.r.o. sídlící v Blansku. Předchůdcem dnešní společnosti byla nejdříve společnost DoSoft, kterou založil v roce 1989 pan Ivo Dobiášek. Zaměřením firmy bylo poskytování služeb v oblasti výpočetní techniky. Postupně se firma začala zabývat tvorbou systémů pro rozpočtové

a příspěvkové organizace. Vytvořila software pro knihovny, SQL aplikace, GIS systémy. [23] V průběhu let získávala a rostla firma o další zákazníky. V roce 1997 byla firma převedena na společnost FPO s.r.o. Rok 1999 je významným milníkem společnost se stává distributorem software společnosti GORDIC na území celé Moravy. Rozšiřuje tak svoji pozici a buduje na silném obsazení Blanenského okresu. Od roku 2002 společnost FPO začíná se zaváděním komplexního informačního systému GINIS.

K oblastem podnikání, ve kterých se FPO s.r.o. angažuje, jsou především: [23]

- „Tvorba a údržba ekonomického softwaru pro státní správu a samosprávu,
- Komplexní služby uživatelům: dodávky hardware, software, spotřebního materiálu,
- Analytická činnost pro rozsáhlé informační systémy,
- Vývoj aplikací na bázi SQL databázových strojů,
- Implementace integrovaného systému GINIS,
- Obchodní činnost v oblasti informačních technologií,
- Komunikace – INTERNET."

Distributor FPO s.r.o. a příslušní VAR prodejci zprostředkovávají dvě základní **produktové řady** firmy GORDIC:

- GORDIC WIN (G0 nebo G3) dříve dvě samostatné produktové řady, avšak díky stejnému zacílení sloučeny v jednu. Tato řada je určena pro menší zákazníky, je založena na jednotlivých modulech,
- GORDIC GINIS (G1): řada charakteristická vysokou kompatibilitou, určena pro větší a střední zákazníky (města, ministerstva), jedná se o moderní informační systém pro organizaci veřejné správy, vlajková loď společnosti.

3.1.4 Prodejci s přidanou hodnotou (VAR)

VAR je zkratkou slov Value Added Re-seller. Tzv. VAR prodejci jsou konečnými prvky distribuční sítě. Jejich podstatou není pouhý prodej produktu zákazníků, ale především poskytování širokého rozsahu služeb, které začíná analýzou situace zákazníka, návrhem řešení, implementací software, přes technickou podporu, servis až k proškolení uživatelů a poskytnutí vyčerpávající metodiky. V případě distributora

východ společnosti FPO s.r.o., pro kterého je tato diplomová práce zpracována, jsou administrativně podřízeny společnosti ASI informační technologie s.r.o. (Mohelnice), KORAC spol. s r.o. (Prostějov), BNSOFT s.r.o. (Znojmo), FPO s.r.o. (Blansko).

3.2 Specifika podnikatelského prostředí

Podnikatelské aktivity společnosti jsou příkladem spolupráce mezi státní sférou a soukromou firmou, tzv. Business to Government (B2G), proto i podmínky pro provozování této činnosti jsou poněkud odlišné od klasického prostředí B2C (Business to Customers).

3.2.1 Zákazníci

Zákazníky společnosti FPO s.r.o. jsou instituce státní správy, rozpočtové a příspěvkové organizace na území Moravy, tj.:

- Ministerstva
- Krajské úřady
- Magistráty
- Úřady práce
- Městské úřady
- Obce
- Sdružení obcí
- Školské organizace
- Zařízení pro děti a mládež
- Zdravotnická zařízení
- Zařízení sociální péče
- Ostatní organizace veřejného sektoru

To se odráží i ve způsobu financování výdajů těchto institucí. Jsou přímo či nepřímo napojeny na výdaje státního rozpočtu. Množství výdajů na údržbu a rozvoj informačních systémů je tak zásadně ovlivněn výši schválených výdajů v konkrétní kapitole státního rozpočtu. Tím je potažmo i určen rozsah růstu či stagnace trhu se specializovanými IS pro orgány a instituce státní a veřejné správy.

3.2.2 Problematika veřejných zakázek

Dalším faktorem, který má markantní vliv na získání nových zákazníků v tomto podnikání je povinnost úřadů od určitého objemu zakázky provést veřejné výběrové řízení. Tato skutečnost je ukotvena v zákoně o veřejných zakázkách [20]. Akvizice nového zákazníka tak není pouze závislá na prodejních schopnostech dealera produktu a marketingové komunikaci firmy jako celku, ale také na politickém rozložení sil

zástupců konkrétní instituce. Dalším faktorem, který se čas od času podílí na konečném rozhodnutí výběrové komise, je bohužel smutná přítomnost korupce při zadávání a uskutečňování veřejných zakázek v ČR.

V Roce 2005 byl zpracován výzkum věnovaný etice podnikání v české podnikatelské sféře, ve kterém bylo dotazováno na 50 respondentů, představitelů vrcholového managementu pracujících ve firmách s obratem větším než 100 milionů korun ročně. Zpráva se také úzce dotýká problematiky korupce při veřejných zakázkách. Korupce je dle zprávy nejvíce rozšířena ve státním sektoru a zejména v oblasti veřejných zakázek.[32] Ze zprávy vyplívá že, všichni manažeři do jednoho jsou si vědomi o existenci korupce v této oblasti. Dobře známým způsobem jak ovlivnit výběrové řízení je ovlivnění vedoucího výběrového řízení tak, aby stanovil výběrová kritéria, kterými projde pouze spřízněný účastník. [32] Cílem tohoto odstavce není očernit způsoby zadávání a výběru výherců veřejných zakázek, jen dokreslit mnohdy tíživou situaci a pozici firem silně závislých na veřejných zakázkách a výdajích státu obecně.

3.2.3 Tržní podíl distributora FPO s.r.o. dle území [42]

Lokalita	Tržní podíl v %, dle počtu zákazníků	Celkem institucí v místě
Blansko	58,25	297
Vyškov	52,11	213
Jeseník	50,50	101
Šumperk	51,07	233
Bruntál	32,68	205
Olomouc	50,00	352
Prostějov	53,30	242
Přerov	53,87	297
Kroměříž	38,68	243
Vsetín	39,25	242
Znojmo	30,38	339

3.3 Analýza obecného prostředí – PESTLE

PESTLE [9] analýza zohledňuje následující hlediska při rozboru obecného podnikatelského prostředí:

3.3.1 Legislativní hledisko

- Zákon č. 365/2000 Sbírky definuje informační systém veřejné správy jako: „soubor informačních systémů, které slouží pro výkon veřejné správy a navíc také jako informační systémy zajišťující činnosti podle zvláštních zákonů.“ [21, str. 4667 Sbírky § 3] Pod těmito zákony můžeme nalézt: Zákon o živnostenské podnikání, Zákon o veřejném zdravotním pojištění, Obchodní zákoník, Zákon o správě daní a poplatků atd. Informační systémy tak slouží jako základní pilíř pro naplňování povinností a práv státu, institucí veřejné správy a samosprávy v oblastech sociálního zabezpečení, zdravotnictví, školství, obrany státu a další.
- Správci informačních systémů veřejné správy jsou dle zákona ministerstva, jiné správní úřady, orgány územní samosprávy a další státní orgány.
- Zákon č. 365/2000 vymezuje standardy, které stanoví povinné charakteristiky pro tvůrce informačních systémů, a to mimo jiné za účelem následování koncepce rozvoje a sladění jednotlivých informačních systémů různých prvků veřejné správy a samosprávy. (dále jen orgány veřejné správy) – tzv. atestace na shodu.
- Tyto standardy jsou:
    - Standard ISVS pro provoz elektronických podatelen ve vztahu k používání zaručeného elektronického podpisu,
    - Standard ISVS pro náležitosti životního cyklu IS,
    - Standard ISVS pro národní prostředí,
    - Standard ISVS katalog jednoduchých datových prvků,
    - Standard ISVS pro popis datových prvků.

- Ústředním správním úřadem nad vytvářením a rozvojem informačních systémů veřejné správy byl zřízen Úřad pro veřejné informační systémy. Tento úřad zajišťuje tvorbu standardů pro IS veřejné správy. Ty mají charakter stanovených nezbytných vlastnosti a parametrů pro programy sloužící jako informační systémy, a to nejen z pohledu množství zajišťovaných funkcí, ale také z hledisek kompatibility a reflexe budoucího vývoje odvětví ISVS.

- Dle § 5 zákona č. 365/2000: „Orgány veřejné správy v rozsahu své zákonné působnosti provádějí výběr technických a programových prostředků a dalších produktů pro provoz jimi vytvářených a spravovaných informačních systémů.“[21, str. 4668 Sbírky]

Z toho vyplívá, že orgány veřejné správy dle míry svých pravomocí a úrovně v hierarchii úřadů jsou zadavateli zakázek pro externí dodavatele informačních systémů a jejich nutných doplňků nezbytných pro bezchybné fungování a správu těchto systémů.

Tímto se dostáváme k tématu zadávání veřejných zakázek institucemi státní a veřejné správy za účelem výběru a nákupu informačního systému. Pro účely tématu této diplomové práce může být veřejným zadavatelem veřejné zakázky dle § 2 zákona odst. 2 [20, str. 1650 Sbírky]:

- státní příspěvková organizace,
- územní samosprávní celek nebo příspěvková organizace, u níž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávný celek,
- jiná právnická osoba, pokud
    1. byla založena či zřízena za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, které nemají průmyslovou nebo obchodní povahu, a
    2. je financována převážně státem či jiným veřejným zadavatelem ovládána nebo stát či jiný veřejný zadavatel jmenuje či volí více než polovina členů v jejím statutárním, správním, dozorčím či kontrolním orgánu.

Veřejná zakázka je definována jako „zakázka realizovaná na základě smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací.“[20, str. 1650 Sbírky]

Limity veřejných zakázek na dodávky a veřejných zakázek na služby:

Nadlimitní zakázky

- na dodávky

Nejméně 4 290 000 Kč pro Českou Republiku nebo státní příspěvkovou organizaci, nejméně 6 607 000 Kč pro územní samosprávní celky nebo příspěvkové organizace, u níž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávní celek.

- na služby

Nejméně 4 290 000 Kč pro Českou Republiku nebo státní příspěvkovou organizaci, nejméně 6 607 000 Kč pro územní samosprávní celky nebo příspěvkové organizace, u níž funkci zřizovatele vykonává územní samosprávní celek.

Podlimitní zakázky

- na dodávky a na služby

Nejméně 2 000 000 Kč do limitů pro nadlimitní zakázky.

Veřejná zakázka malého rozsahu

- na dodávky nebo na služby

Do limitu 2 000 000 Kč bez DPH.

Hodnotící kritéria dle § 78 zákona [20]:
Základním kritériem pro zadání veřejné zakázky je:

a) ekonomická výhodnost nabídky, nebo
b) nejnižší nabídková cena.

Zadavatel volí základní hodnotící kriterium dle druhu a složitosti veřejné zakázky. Pokud je za základní kriterium zvolena ekonomická výhodnost nabídky, je zadavatel povinen buď stanovit jednotlivým dílčím kritériím váhu, nebo alespoň určit jejich pořadí dle důležitosti v případě, že nelze jednotlivé váhy přesně určit. [20]

Zmíněné limity a omezení ovlivňují v konečném důsledku způsob výběru dodavatele zakázky řešení informačního systémů. Tak přinášejí pro společnost riziko nekalé konkurence spojené s netransparentností výběru výherce veřejné zakázky.

3.3.2 Ekonomické prostředí

3.3.2.1 Makroekonomické ukazatele

Vývoj HDP českého hospodářství

Rok	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
HDP v %	4	-0,7	-0,8	1,3	3,6	2,5	1,9	3,6	4,2	6,1	6,1

Tabulka 1, vývoj HDP České Republiky od roku 1996 do 2006 [37]

Tabulka 1 znázorňuje výrazný ekonomický růst hospodářství České Republiky v několika posledních 3, 4letech. HDP vykazuje od roku 1999 růstový trend. Tento údaj svědčí o zlepšujících se ekonomické situaci země. Značí tak vysokou pravděpodobnost,

že výdaje státního rozpočtu se budou i nadále udržovat minimálně na stejné úrovni jako v minulých letech, což představuje při nejmenším zachování velikosti trhu s informačními systémy pro veřejnou zprávu nebo jeho další růst.

3.3.2.2 Fiskální politika vlády

Vývoj salda státního rozpočtu (v mld. Kč)

Rok	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Saldo S.R.	-15,7	-29,3	-29,6	-46,1	-67,7	-45,7	-109,1	-93,7	-56,3	-97,3

Tabulka 2, Vývoj salda státního rozpočtu v mld. Kč od roku 1997 do 2006 [37]

Vysoké výdaje vlád za posledních deset let jsou viditelné na saldu státního rozpočtu. Stát vždy utratil více, než sám vydělal. Dá se proto říci, že stát investoval v celé šíři kapitol státního rozpočtu a snaží se o rovnoměrný vývoj ve všech oblastech. Tyto hodnoty sice mohou znamenat více peněz pro státní správu, zdravotnictví a školství, a tak i přímo pro společnost GORDIC spol. s r.o. Avšak při zvoleném tempu růstu salda znamenají konkrétní hrozbu pro makroekonomickou stabilitu státu, způsobenou vysokou zadlužeností.

3.3.2.3 Výdaje krajů, obcí a dobrovolných svazků obcí

Výdaje krajů, obcí a dobrovolných svazků obcí (v mil. Kč)

Druh výdajů / Kraj	Investiční nákupy a související výdaje		Investiční dotace příspěvkovým organizacím	
	Rok 2004	Rok 2005	Rok 2004	Rok 2005
Olomoucký kraj	3418	3777	154	167
Jihomoravský kraj	8616	7731	938	893
Moravskoslezský kraj	6827	6970	893	635
Zlínský kraj	3461	3414	572	596

Tabulka 3, Výdaje krajů, obcí a dobrovolných svazků obcí, 2005 [38]

Tabulka 3, obsahuje podrobnější údaje o výdajích jednotlivých moravských krajů. Pro ilustraci jsou uváděny částky, které jsou poskytovány jako investiční dotace příspěvkovým organizacím. Údaje z dalších let bohužel nebyly statistickým úřadem sledovány.

Výdaje krajů, obcí a dobrovolných svazků obcí (DSO)
v oblasti všeobecné veřejné správy (v mil. Kč)

Výdaje na všeobecnou veřejnou správu / Kraj	Běžné výdaje	Kapitálové výdaje
Olomoucký kraj	4674	341
Jihomoravský kraj	2664	345
Moravskoslezský kraj	4735	399
Zlínský kraj	2311	231

Tabulka 4, Výdaje krajů, obcí a DSO v oblasti všeobecné veřejné správy [38]

Tabulka 4 ukazuje konkrétnější informace o množství finančních prostředků je vynaloženo na všeobecnou veřejnou správu pro moravské kraje. Bohužel dostupné jsou data jen pro rok 2005. Nelze proto z těchto dat usuzovat o změnách velikosti trhu. I přesto poskytují hrubý obraz o množství prostředků vynaložených státem na udržení veřejné správy v chodu.

3.3.3 Technologie

3.3.3.1 Software

Software je ovlivněn neustálým vývojem nových programovacích jazyků pro tvorbu databází a programového prostředí. Za programové prostředí je zvolena technologie .NET. Společnost GORDIC využívá tří základních databázových serverů Oracle v.8.1.7 a vyšším verze, Informix v.7.31 a vyšší verze a MS SQL Server 2000. Neustálé změny a vývoj software vystavují společnost vysokým nárokům na udržování zaměstnanců na odpovídající znalostní úrovni. Navíc zvyšují požadavky zákazníků na dokonalejší řešení, pokud se setkali s vyspělejším produktem konkurenční společnosti, který novinek využívá. Na druhou stranu vývoj software přináší zdokonalení, zjednodušení, přínos ve funkčnosti a ochraně dat, proto nabízí snazší způsoby jak IS sestavovat, implementovat a administrovat.

3.3.3.2 Hardware

Neustálý a nezadržitelný pokrok se výrazně projevuje na rozšiřujících se možnostech využití informačních technologií pro potřeby orgánů veřejné správy. Nejedná se jen o použití techniky pro evidenci povinných agend, ale také pro kamerové systémy, tvorbu internetových portálů pro pomoc občanům řešit různé životní situace, e-podatelny, bezhotovostní úhrady poplatků, úhrady SIPO či elektronické volby. Vývoj

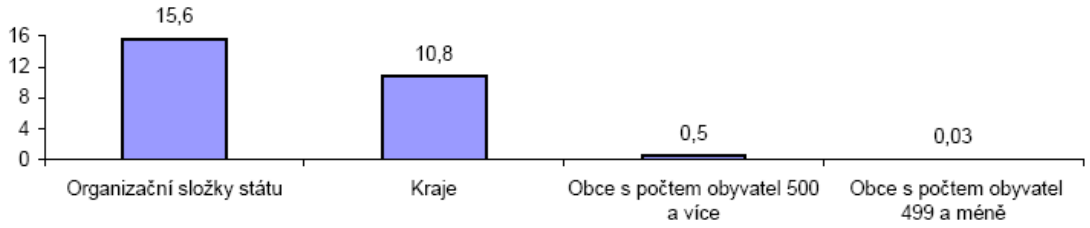
hardware vždy poskytoval podporu pro novější, dokonalejší a náročnější požadavky dalších verzí software.

3.3.3.3 Informační systémy – www terminál – klient - server

Zapojení internetu do správy do databázových systému je dnes samozřejmostí. Tato oblast má vysokou dynamiku, a to klade značné požadavky na firmy operující v jakémkoliv odvětví přímo či nepřímo spjatém s IT. Pro správu a administrování databází, které tvoří jádro IS je v současnosti využíváno tzv. tenkého klienta. Tenký klient představuje komunikační prostředí, ve kterém zákazník má programové vybavení a prostřednictvím internetu (protokolu) komunikuje s hlavním serverem, na kterém jsou uložena hlavní báze dat.

3.3.4 Sociální prostředí

Množství kvalifikované pracovní síly v oblasti informačních technologií v orgánech veřejné správy. Graf znázorňuje průměrný počet specialistů na informační technologie připadající na jednu organizaci.



Obrázek 8, Průměrný počet specialistů na informační technologie [36]

Největším počtem specialistů disponují organizační složky státu následované kraji. Obce mají velmi mizivý počet specialistů na informační technologie. Proto je nezbytné pro společnost GORDIC zaměřit se spíše na státní instituce a kraje. Ohospodařování segmentu obcí může být problematičtější pro jejich nízkou vybavenost odborníky na IT.

Další faktory sociálního prostředí:

- Průměrný věk úředníků. Čím mladší osoby, tím větší pravděpodobnost, že mají větší znalosti s prací na počítači. A jsou otevření dalšímu vzdělávání.
- Pracuje se s osobními daty obyvatelstva, v některých případech i s citlivými údaji, které jsou předmětem zákona o ochraně osobních údajů. [15] Proto je

nutné zajistit vysokou spolehlivost informačních systémů s možnostmi heslování, šifrování a jasným určením přístupových práv.

- Investice do vzdělávacího systému v ČR – kvalita programátorů, obecná vzdělanost úředníků. Čím větší množství prostředků je investováno do vzdělávacích systémů tím kvalitnější odborníky na informační technologie a státní a veřejnou správu může společnost GORDIC a respektive stát zaměstnat. Tím dokonalejší může být vzájemný proces tvorby a využívání informačních systémů.

3.3.5 Politika

3.3.5.1 Standardy

Stát prostřednictvím úřadu pro veřejné informační systémy stanovuje, jak mají informační systémy vypadat prostřednictvím standardů (technické parametry, kompatibilita, referenční rozhraní). Jakožto tvůrce legislativy zároveň stanovuje, které informace jsou orgány veřejné správy povinny shromažďovat, zpracovávat a vzájemně sdílet. Tj. nepřímo stanovuje požadavky na vlastnosti jednotlivých agend informačního systému. Pro pořízení IS jednotlivými orgány jsou také státem určeny podmínky a postupy v zákonu o veřejných zakázkách, za předpokladu, že budou přesáhnuty minimální limitní částky zakázky. Celý systém je tak velmi silně vzájemně provázán. Pro společnost GORDIC je nutné být další nezbytnou části tohoto systému, splňovat standardy, tvořit programy přesně na míru k jednotlivým agendám, zajistit integritu a kompatibility společně s metodikami a školením státních úředníků. Případný prodej produktu, pokud přesáhne cena určitou hranici, podléhá podmínkám a omezením zákona o veřejných zakázkách. V případě, že by společnost GORDIC ztratila vazby na tvůrce legislativy, standardů a přerušila kontakt s představiteli státní a veřejné správy, pak se jen se svými produkty prosazovala.

3.3.5.2 Zákon o veřejných zakázkách

Zákon o veřejných zakázkách byl vystaven silné lobby zájmových skupin při jeho schvalování. Stav korupce v české ekonomice je bohužel smutným faktem, který dokládá zpráva nezávislé organizace Transparency International. Dle její zprávy [30] se Česká Republika nachází na 46. místě ve světovém žebříčku sledujícím rozšíření

korupce v veřejném sektoru. Zařazuje se tak mezi země jako Litva, Kuvajt či Lotyšsko a je tak zemí s nejhorším hodnocením v rámci Evropy. I současná politická scéna je toho důkazem. Rozhodnutí o výherci zakázky je tak mnohdy politickým rozhodnutím jednotlivce nebo spolupracující skupiny osob nežli zralou úvahou nad cenou, přínosy a skrytými náklady. Proto i prodej IS je ovlivněn morální vyspělostí zúčastněných osob. A mnohdy tak osobní zájem předčí zájem o blaho spoluobčanů, uvážené investování vybraných daní a respekt k zákonům. Tyto skutečnosti mají velmi výrazný vliv na šance společnosti GORDIC uspět při určování výherců veřejných zakázek.

3.4 Analýza oborového prostředí

Podnikání distribuční společnosti FPO s.r.o. a mateřské společnosti GORDIC spol. s r.o. spadají do specifické oblasti podnikání, kde podnikatelské subjekty dodávají produkty přímo institucím státní správy (Business to Government – B2G). Produktem, který zprostředkovávají, jsou ucelené informační systémy, ale také jednotlivé moduly pro správu menších agend. Zákazníky jsou tak rozličné úřady, ministerstva, příspěvkové a rozpočtové organizace typu zdravotních středisek, divadla a knihovny.

3.4.1 Objem zadaných veřejných zakázek

U nákladnějších typů informačních systému je pro dodavatele nutností vyhrát výběrové řízení za účelem získání zákazníka či doplňujícího prodeje. Pro kvantifikování velikosti trhu s informačními systémy a doplňkovým software bylo využito právě informací o celkových poskytnutých veřejných zakázkách v tomto odvětví. I když se jedná pouze o omezený pohled na velikost odvětví, představuje jediný veřejný zdroj informací. Dle informací zveřejňovaných dle zákona o veřejných zakázkách na internetu dosáhlo odvětví IS a doplňkového software v letech 2005 a 2006 této velikosti:

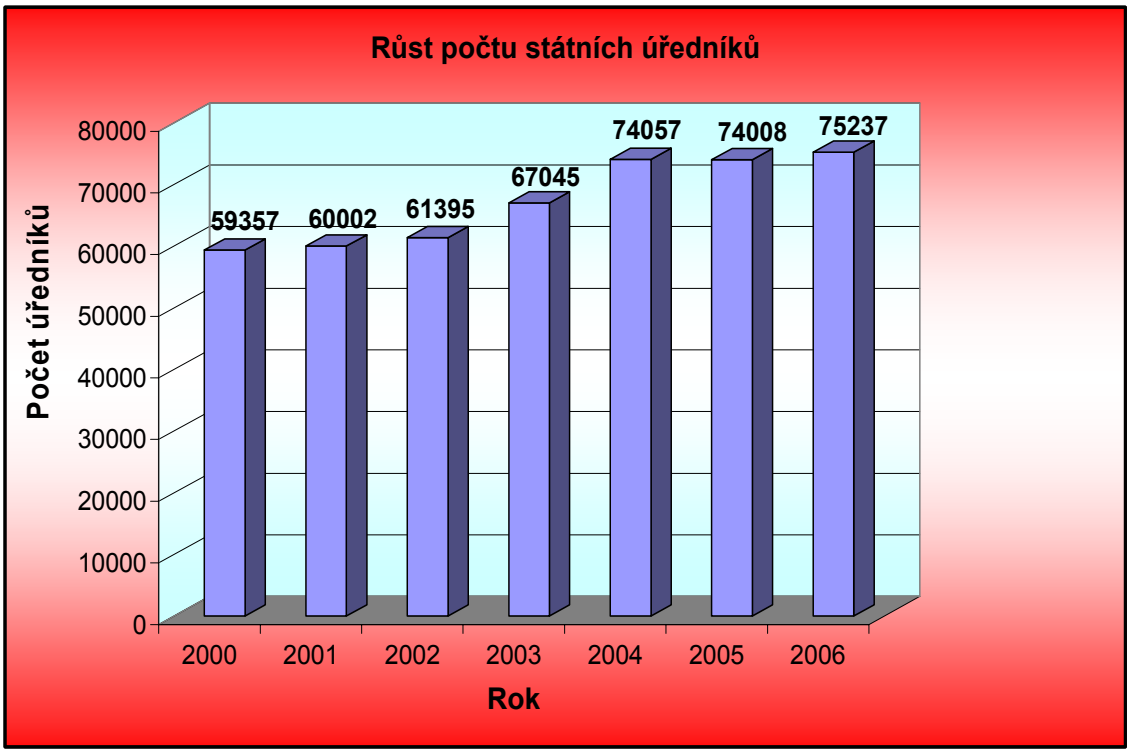
Suma hodnoty veřejných zakázek	Rok 2005	Rok 2006
	1 366 252 284 Kč	1 044 532 174 Kč

Tabulka 5, Objem zadaných veřejných zakázek v odvětví IS, [39]

Do výpočtu byly zahrnuty všechny společnosti, které nabízí totožné či podobné produkty jako společnost GORDIC spol. s r.o., tj. její přímí a nepřímí konkurenti. Z těchto hodnot je zřejmá velikost trhu s IS a také jeho značný pokles při srovnání let 2005 a 2006.

3.4.2 Vývoj počtu úředníků

Počet státních úředníků jak je z grafu níže patrné, „vzrostl zhruba o šestnáct tisíc za posledních 6 let. Dle zdrojů ministerstva financí největším nárůst byl od roku 2000 zaznamenán na ministerstvu práce a sociálních věcí, a to o 4 347 zaměstnanců.“ [17, str. 4] Tento nárůst svědčí o rostoucí potřebě, ať již opodstatnělé či nikoliv, pracovní síly v institucích státní a veřejné správy. Za tímto růstem musí být do jisté míry snaha pokrýt narůstající množství povinností, které byly převedeny například z ministerstev na územní samosprávní celky a také zvýšené požadavky na vedené agend, které jsou vyžadovány Evropskou Unií. Vývoj stavu úředníků tak potažmo svědčí o růstu celého trhu. Více zaměstnanců státní a veřejné správy představuje více potencionálních uživatelů programového vybavení ať rozšířením stávajících licencí či pořízení zcela nových systémů či modulů pro řešení nových dříve nevedených agend.



Obrázek 9, Růst počtu státních úředníků [15, str. 4]

3.4.3 Rozšířenost IT u orgánů státní a veřejné správy.

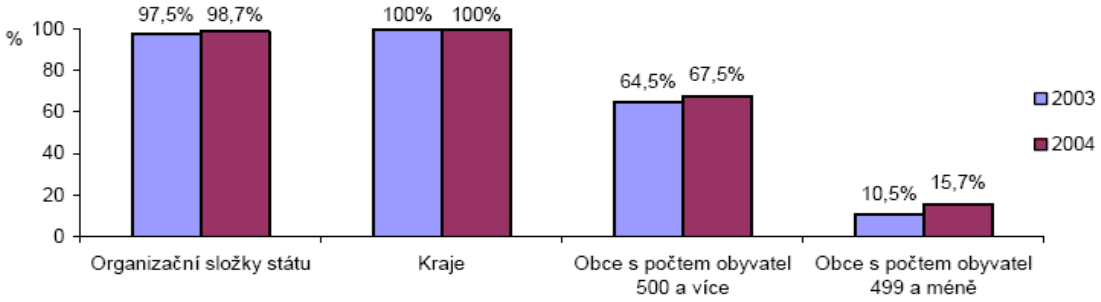
Dle statistického šetření ČSÚ, které bylo provedeno v roce 2004, můžeme posoudit stav využívání informačních a komunikačních technologií ve veřejné správě.

Počet osobních počítačů na 100 zaměstnanců v roce 2004

Obrázek 10, Graf počtu osobních počítačů mezi orgány státní správy [36]

Nejlepším poměrem disponují kraje, pak menší obce následované většími obcemi a nakonec organizační složky státu.

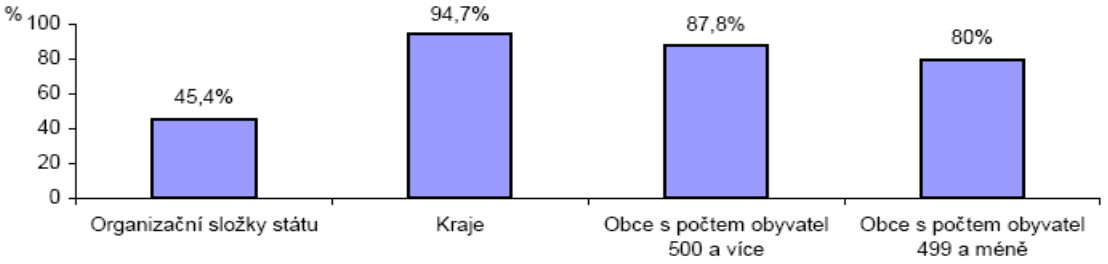
Rozšířenost lokálních počítačové sítě (LAN) pro rok 2004



Obrázek 11, Počet orgánů s lokální počítačovou sítí [36]

Graf zachycuje vztah mezi velikostí úřadu a četností užívání počítačové sítě.

Připojení k internetu v roce 2004



Obrázek 12, Procento počítačů připojených k internetu [36]

Tento graf ukazuje, že největším procentem připojení disponují především kraje, následované většími a menšími obcemi. Organizační složky zůstávají až na posledním místě především díky množství počítačů, kterým disponují. Ze zprávy je zřejmé, že zákazníci disponují dostatečným technologickým vybavením k využití produktů společnosti.

3.5 Porterův model konkurence

3.5.1 Konkurence uvnitř odvětví

Na trhu informačních systému pro státní správu operuje mnoho společností. Celkově lze tento trh charakterizovat jako silně konkurenční. Počet konkurentů společnosti GORDIC dosahuje čísla 11. Osm z nich je velkými hráči. Dva z těchto ohrožují společnost přímo, zbylých šest nepřímo. Největším konkurentem je z hlediska velikosti společnost SAP, která je největším světovým producentem a prodejcem informačních systémů, a to jak pro podnikatelskou sféru tak i pro státní správu. Nejvýznamnějšími konkurenty v oblasti IS pro státní a veřejnou správu jsou společnosti VERA a GEOVAP, které nabízejí velmi podobné produkty a zaměřují je na stejný cílový segment, zároveň používají stejnou podnikatelskou strategii, a to odlišení se od tuctových výrobců IS.

Přehled konkurentů společnosti GORDIC, spol. s r.o. a jejich charakteristika:

- *SAP ČR, spol. s r.o.*
- *PVT, a.s.*
- *VERA, spol. s r.o.*
- *GEOVAP, spol. s r.o., KD Radní*
- *Siemens IT solutions and services, s.r.o. (dříve Siemens Business Services, s. r. o.)*
- *Soluziona s.r.o.*
- *Microsoft s.r.o., Microsoft Dynamics (dříve Microsoft Business Solutions)*
- *ICZ, a. s.*
- *TRIÁDA, spol. s r. o.*
- *ALIS, spol. s r. o.*
- *VEMA, a. s.*

3.5.1.1 SAP ČR, spol. s r.o. [29]

Jedná se o firmu světové velikosti, největší dodavatel informačních systémů na světě. Poskytuje vysoce kvalifikované služby svým klientům především v oblasti podnikové sféry (malé, střední a velké podniky a uskupení). V posledních letech proniká i do segmentu informačních systémů pro státní správu. Využívá přitom bohaté zkušenosti a zavádí prvky manažerského řízení pro orgány státní správy. Značka SAP má velmi vysokou hodnotu pro zákazníka, znamenající vysokou kvalitu. V Americe je společnost SAP je jednou ze tří nejoblíbenějších společností co se počítačů týče. Strategickými partnery společnosti SAP jsou další významné světové společnosti

například: Microsoft, IBM. V ČR si SAP zvolil za partnery firmy: PVT (také konkurent společnosti GORDIC), Kontrol CZECH, KCT Data, Redwood Software a další. Prostřednictvím tvorby partnerské sítě SAP získává další zákazníky. Svého silného image společnost využívá i v ČR. Postupně získává nové zákazníky z podnikatelské sféry (nejen velké ale i střední a malé podniky), a tak dokazuje svoji cenovou dostupnost, která je jednou z největších obav českých klientů, co se informačních systému od společnosti SAP týče.

Nosným programem společnosti SAP pro veřejnou správu je kombinace stávajících modulů, určených původně pro podnikatelskou správu. Poslední velkou investiční akcí společnosti byla kompletní inovace informačního systému města Plzeň. Za **nevýhodu** společnosti SAP se dá považovat neexistence konkrétního řešení pro veřejnou správu. SAP nedisponuje řešením na míru, pouze využívá kombinace současných programů užívaných pro podnikatelskou sféru. To je také jeho největší slabinou. **Procentní podíl** SAPu na veřejných zakázkách v oblasti software pro státní a veřejnou správu v roce 2005 činil 28,8 % v roce 2006 59,5 %.

K nejvýznamnějším zákazníkům SAPu patří [29]:

Ministerstvo vnitra	Nejvyšší kontrolní úřad
Ministerstvo zemědělství	Česká správa sociálního zabezpečení
Státní zemědělský intervenční fond	Město Liberec
Městská část Praha 1	Dopravní podnik hl. m. Prahy
Dopravní podnik města Brna	Masarykova nemocnice v Ústí nad Labem
Ústav leteckého zdravotnictví	Záchranná služba Olomouckého kraje
Technické služby Ostrava	Janáčkova akademie múzických umění
Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně	Univerzita Palackého v Olomouci
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	Vysoká škola báňská
Vysoké učení technické v Brně	Střední policejní školy

3.5.1.2 PVT, a.s. [28]

Je jednou z významných středoevropských dodavatelských firem služeb souvisejících s informačními technologiemi. Zaměřuje se jak na podnikatelskou sféru tak veřejnou správu. K nejdůležitějším oblastem dodávaných řešení patří bezpečnost IT, řízení firemního obsahu, podpora řídících a rozhodovacích procesů, integrace informačních systémů a vývoj softwaru. Cílovými trhy jsou veřejná správa, finanční instituce, doprava, telekomunikační a poštovní služby a další.

Nosným produktem PVT a.s. pro veřejnou správu je software MyFelix, který představuje komplexní řešení založené na SAP NetWeawer, který vychází z podnikových informačních systémů Enterprice Ressource Planning od společnosti SAP, která je strategickým partnerem PVT a.s. Tato spolupráce dává vniknout unikátnímu mixu bohatých zkušeností obou společností v oblasti celého trhu, proto je schopno PVT dosahovat vysokého standardu poskytovaných služeb. Produkt Fenix se sestává z ekonomických, personálních, správních, evidenčních a příjmových modulů. Dokáže tak s úspěchem konkurovat společnosti GORDIC v segmentu informačních systémů pro státní správu, zároveň však nabízí mnohá další řešení pro finanční a podnikovou sféru. Má velmi široké portfolio produktů pro všechny typy zákazníků. Další výhodou řešení Felix oproti řešení GORDIC je technologické řešení informačního systému, založeného na pevných databázích ne na file/server architektuře.
Partnery společnosti PVT jsou: SAP, IBM, Fujitsu Siemens, Microsoft, Oracle, FileNet, Logica CMG a HP.

Zákazníky společnosti PVT jsou:

Česká konsolidační agentura	Česká národní zdravotní pojišťovna
Energetický regulační úřad	Ministerstvo dopravy
Ministerstvo financí	Ministerstvo obrany
Ministerstvo spravedlnosti	Statutární město Jihlava
Středisko cenných papírů	Vysočina, kraj se sídlem v Jihlavě

Novinkou, která s největší pravděpodobností ovlivní další rozložení sil na trhu je čerstvé převzetí PVT a.s. polskou společností Asseco Poland, která je největším polským software house. Ve své tiskové správě Asseco Poland vysvětluje, že nabytí akcií PVT a.s. bylo součástí fúze společností Asseco Poland a Softbank SA. Společnost PVT v brzké době změní obchodní firmu na Asseco Czech Republic a má se stát českým pilířem kapitálové skupiny Asseco, stejně jako Asseco Poland. [28]

PVT dostává díky převzetí silnou zahraniční kapitálovou i znalostní podporu. Partnerství se společností SAP již nemusí být aktuální, protože Asseco a SAP jsou na evropském trhu rivaly. Dle zaměření Asseco se dá předpokládat, že zaměření PVT bude následovat svoji mateřskou firmu. Tím pádem by mohl vzniknout prostor pro společnost GORDIC a její distributory. Procentní podíl PVT na veřejných zakázkách v oblasti software pro státní a veřejnou správu v roce 2005 činil 7,5 % v roce 2006 2,3 %.

3.5.1.3 VERA, spol. s r.o. [33]

Společnost vznikla v roce 1994 fúzí dvou společností, a to VUMS SOFTWARE, a.s. Praha a Ornix, spol. s r.o. Tyto společnosti pracovaly společně na projektu informačního systému pro veřejnou správu nazvaného RADNICE. Po sloučení byl hlavní produkt společnosti pojmenován na Radnice VERA. Předmětem podnikání společnosti je prodej, implementace, údržba, vývoj tohoto software. Cílovou skupinou jsou instituce veřejné správy, především pak úřady, magistráty velkých měst, města a obce s menším počtem obyvatel.

VERA představuje přímého konkurenta pro GORDIC v segmentu středních a velkých úřadů. VERA nabízí univerzální řešení produktem RADNICE, stejně jak je tomu v případě IS GINIS. Disponuje stejnou stavebnicovou strukturou, která umožňuje postupné doplňování informačního modelu o další moduly řešící nově potřebné agendy.

Dle svých internetových stránek VERA nabízí garanci udržení informačního systému v aktuálním legislativním stavu, a to po osm let od podpisu smlouvy.

VERA je součástí uskupení firem zvaným CPE Group, které se skládá z firem: CPE, spol. s r.o., VUMS SOFTWARE, a.s., AiP Safe, spol. s r.o. a VERA, spol. s r.o. Cílem spolupráce těchto firem je poskytnou zákazníku komplexní a řešení, a to nejen pouze informačního systému (RADNICE), ale také doplňkových aplikací jako jsou kamerové systémy nebo správa úložiště dat. Těmto specifickým oblastem se věnují ostatní firmy uskupení. Celkově tak CPE Group nabízí jedinečný soubor vzájemně kompatibilních systémů, řešících všechny relevantní potřeby úřadů, proto je považována za vysoce konkurenceschopnou. **Procentní podíl** společnosti VERA na veřejných zakázkách v oblasti software pro státní a veřejnou správu v roce 2005 činil 0,6 % v roce 2006 2,1 %.

3.5.1.4 GEOVAP, spol. s r.o., KD Radní [25]

Společnost byla založena roku 1991. Jejím hlavním předmětem činnosti je jak uvádí na svých webových stránkách systémová integrace v oblasti pokročilého zpracování grafických dat, vývoje grafických informačních systémů a průmyslové automatizace. [25] Projekty společnosti si zakládají na platformách otevřených systémů firmy Bentley, relačních databázových systémech ORACLE a MS SQL Server. Geovap

tak spolupracuje se třemi strategickými partnery firmou Bentley (držitel statutu GeoSource Technology Provider), firmou ORACLE (statut Oracle Partner Program) a firmou Microsoft (statut Independent Software Vendor)

Mezi produkty společnosti, které vstupují do konkurenčního boje s firmou GORDIC je městský informační systém nazvaný CityWare. Cílovým segmentem jsou města a obce. Systém je založen na spisové službě a jejich podřízených agendách v podobě subsystému obyvatelstva, majetku, správy, grafickém, příjmů a sociálních agend. Společnost GEOVAP je přímým konkurentem společnosti GORDIC. **Procentní podíl** společnosti GEOVAP na veřejných zakázkách v oblasti software pro státní a veřejnou správu v roce 2005 činil 0,6% v roce 2006 1,0 %.

3.5.1.5 Siemens IT solutions and services, s.r.o. [40]

Systémový integrátor vznikl sjednocením pěti dceřiných společnosti mateřské společnosti Siemens působících v oblasti IT. [40] Od sjednocení si slibuje Siemens zvýšení konkurenceschopnosti a větší pružnost při uspokojování potřeb zákazníků. Firma se zaměřuje na celé spektrum možných produktů a služeb v oblasti průmyslového IT od poradenské činnosti, před integraci informačních systémů až po správu informačních systémů. Společnost využívá svého know-how a bohatých zkušeností i v oblasti státní a veřejné správy. To dokládají tabulky o počtu a předmětech vyhraných výběrových řízení.

Procentní podíl společnosti Siemens Business Services na veřejných zakázkách v oblasti software pro státní a veřejnou správu v roce 2005 činil 44,4 % v roce 2006 17,6 %. Zaměřuje se především na specializovaný software určený pro ministerstvo práce a sociálních věcí.

3.5.1.6 Soluziona s.r.o.

Soluziona je konzultační společností, která je dcerou španělské mateřské společnosti Soluziona Internacionál Servicios Profesionales, která patří pod energetickou skupinu Union Fenosa. Základním předmětem podnikání Soluziona je: „podpora zákazníků ve strategické orientaci, při navrhování obchodních modelů, informačních systémů a vytváření podmínek pro efektivnější kontrolu a následné rozhodování.“ [41]

Do portfolia služeb této společnosti patří řešení v oblasti energetiky, telekomunikací, medií, infrastruktury a dopravy, veřejné správy, bankovnictví a mnohé další. V oblasti veřejné správy se Soluziona zaměřuje na e-správy, registry a poradenství v oblasti regulace.

Společnost Soluziona nedisponuje produktovým řešením, které by přímo ohrožovalo společnost GORDIC, avšak poskytovanými službami v oblasti poradenství a navrhování informačních systémů může být považována za silného konkurenta. **Procentní podíl** společnosti Soluziona na veřejných zakázkách v oblasti software pro státní správu v roce 2005 a 2006 je nulový.

3.5.1.7 Microsoft s.r.o., Microsoft Dynamics [42]

Ačkoliv nedisponuje tato společnost konkrétním řešením pro vedení agend požadovaných zákony po orgánech veřejné správy, nabízí podporu pomocí základních operačních systémů, balíků kancelářských programů a doplňujících programů, které jsou nástavbou a doplněním. Díky svému téměř monopolnímu postavení na trhu s operačními systémy a kancelářskými aplikacemi, hraje významnou roli při podpoře jakéhokoliv dalšího systémové řešení. Na trhu pro orgány státní a veřejné správy se zabývá především podporou konceptu e-governmentu tj. převedení klasicky poskytovaných služeb na úřadech na online služby a zabezpečováním dat a datových toků mezi jednotlivými orgány.

Produktové řady společnosti: operační systémy Windows, kancelářské programy MS Office, internetový prohlížeč Internet Explorer, přehrávač Windows Media Player a mnohé další.

V rámci svého nového programu Microsoft Dynamics nabízí společnost Microsoft multioborová informační řešení. Příkladem využití těchto systémů ve státní správě je **konfigurovatelný řešení PROXIO**, který zajišťuje řízení a správu peněžních toků, napojení na rozpočetnictví, spisovou službu a další agendy vedené úřady. **Jádrem systému je Microsoft Dynamics NAV**, který primárně slouží jako nástroj pro efektivnější správu podnikových zdrojů, zajišťující lepší provázanost, automatizaci a integraci tzv. Business Intelligence. Tento systém byl implementován na Plzeňském krajském úřadě. **Procentní podíl** společnosti Microsoft, s.r.o. na veřejných zakázkách

v oblasti software pro státní a veřejnou správu v roce 2005 činil 1,7% v roce 2006 nulový.

3.5.1.8 ICZ, a. s. [43]

Tato společnost působí na českém trhu s informačními technologiemi od roku 1998. Patří mezi TOP 10 systémových integrátorů. Je držitelem certifikátu ISO 9001 a BS EN ISO 14001. Společnost disponuje širokým portfoliem produktů a služeb z oblastí informační bezpečnosti, datové infrastruktury (datové sítě, výstavba a správa dohledových systémů, serverová řešení, datové sklady apod.), aplikační vývoj a odvětvová řešení, konzultační podpora.

Společnost ICZ se podílela na realizaci 1. etapy informatizace krajských úřadů vybudováním informační sítě, zajištění připojení k internetu a dodávkami hardware. V segmentu řešení pro veřejnou správu nabízí vývoj aplikací na zakázku, podporu administrativních procesů, informační systém, odpady, registrovanou elektronickou poštu, živnostenský informační systém, řešení elektronického podpisu pro elektronické podatelny a systémovou integraci.

Společnost tak **nedisponuje konkrétním uceleným produktovým řešením** pro orgány veřejné správy. Avšak nabízí širokou škálu doplňkových služeb společně s vývojem aplikací na zakázku! **Procentní podíl** společnosti ICZ na veřejných zakázkách v oblasti software pro státní a veřejnou správu v roce 2005 činil 4,6 % v roce 2006 14,7 %.

3.5.1.9 TRIÁDA, spol. s r. o. [44]

Zahájila svoji činnost v roce 1991. Je dodavatelem ucelených informačních systémů pro veřejnou správu. Společnost nabízí komplexní a variabilní řešení, které je schopna modifikovat a implementovat přesně na požadavky konkrétního zákazníka.

Společnost dále taky vydává časopis Obec & Finance, elektronickou publikaci Solón a Deník veřejné správy. Navíc je významným pořadatelem konferencí a odborných seminářů pro pracovníky veřejné správy. Nejznámější konferencí je Internet ve státní správě a samosprávě (ISSS), ta se zabývá tématy e-governmentu, služeb pro občany, portálu veřejné správy, komunikační infrastruktury veřejné správy apod.

Produktové řešením je Munis, který využívá stavebnicové struktury. Základním stavebním kamenem je jádro systému, které je tvořeno základními registry adresy, obyvatele, nemovitosti. Další jednotlivé moduly mohou být dle potřeb organizace přidávány, odebírány, nahrazovány tak, jak je zrovna potřeba. Přičemž tato variabilita neomezuje funkčnost systému ani kompatibilitu s programy třetích stran.

Společnost se zavazuje aktualizovat informační systém 2x do roka, a to jak po stránce legislativní aktuálnosti, tak i technických řešení, které podléhají neustálému vývoji.

Hlavní produkt je silným konkurentem nižší produktové řady GORDIC WIN&DOS, zároveň nabízí prvky, které GORDIC nabízí teprve u vyšší produktové řady GINIS. Tak pokrývá segment orgánů veřejné správy, které jsou opatrní na pořizovací náklady a zároveň požadují větší funkčnost než u obyčejných oddělených modulů a je proto o krok napřed před společností GORDIC v nižší třídě cílené především na instituce vyžadující řešení menších a jednodušších agend. Procentní podíl společnosti TRIÁDA na veřejných zakázkách v oblasti software pro státní a veřejnou správu je v roce 2005 a 2006 nulový.

3.5.1.10 ALIS, spol. s r. o. [46]

Tato firma vznikla roku 1990. Jejím zaměřením je tvorba, údržba a distribuce software, společně s poskytováním školení a metodického vedení. Hlavními produkty společnosti jsou databázové prostředí PC FAND a především rozsáhlý modulární ekonomicko-správní systém pro **orgány místní samosprávy**. Nese název **KEO –** což je zkratkou slov Komplexní Evidence Obce. Společnost zaručuje smluvně návaznost na platnou legislativu. K službám které firma poskytuje, patří: hot-line, zvýhodněné ceny vyšší verzí programů, podpora prostřednictvím internetu. Školení firma provádí ve svých vlastních prostorách.

Je konkurentem produktům společnosti GORDIC v oblastech informačních systémů (modulů) pro menší samosprávní celky, na úrovni systémů WIN&DOS. Procentní podíl společnosti ALIS na veřejných zakázkách v oblasti software pro státní a veřejnou správu je v roce 2005 a 2006 nulový.

3.5.1.11 VEMA, a. s. [45]

Založena roku 1990, poskytuje ucelená řešení v oblastech informačních systémů pro řízení lidských zdrojů, ekonomiky, logistiky ve státních i soukromých institucích. Co se týče lidských zdrojů, nabízí VEMA širokou paletu programů řešících mzdy, docházku, personalistiku, vzdělávání, elektronické podávání a další. V oblasti ekonomiky a logistiky jsou součástí její nabídky tyto programové prostředky: účetnictví, banka, pokladna, fakturace, dlouhodobý majetek, drobný majetek, sklady, nákup, odbyt, zakázka.

Tato společnost je konkurentem společnosti GORDIC v segmentu programů řešících personalistiku a mzdy. Je tu přímý střet mezi produkty firmy GORDIC PERGAM a mzdovými programy společnosti VEMA PAM. VEMA PAM je specializovaný software na personalistiku a mzdy, proto výrazně převyšuje kvalitu personálních modulů nižší produktové verze GORDIC WIN, a to jak ve funkčnosti tak prostředím programu.

Procentní podíl společnosti VEMA na veřejných zakázkách v oblasti software pro státní správu v roce 2005 činil 1,7 % a v roce 2006 dosahoval 1,2 %.

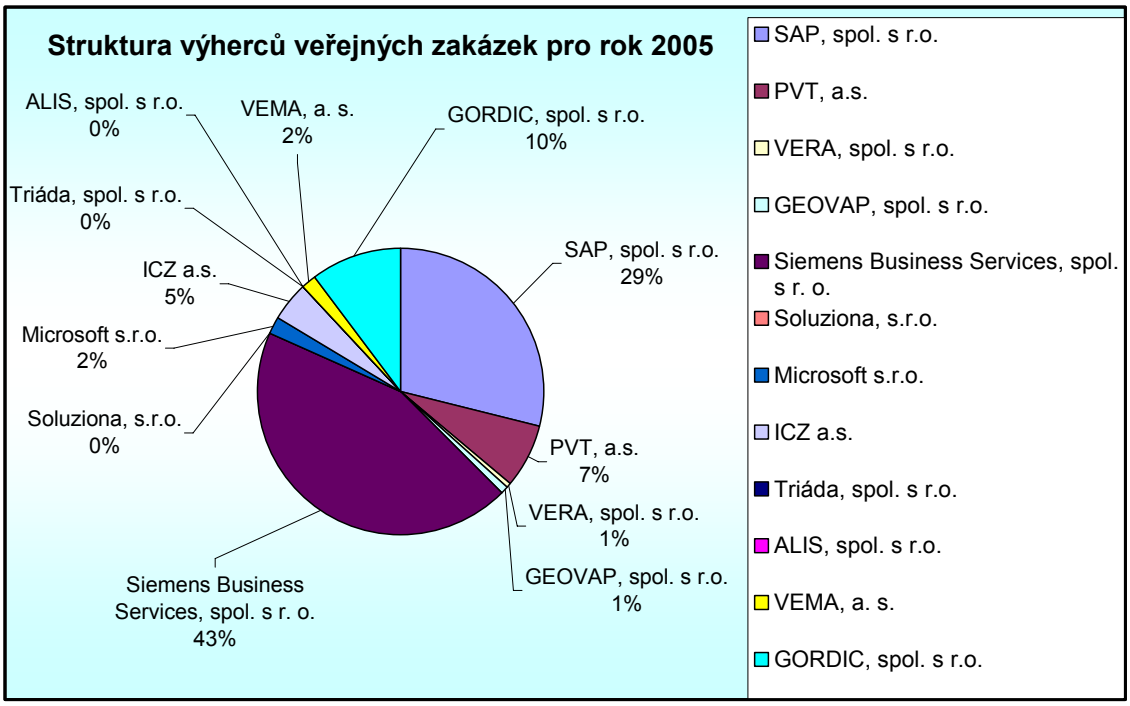
3.5.1.12 Struktura výherců výběrových řízení (roky 2005, 2006) pro trh s IS

Rok / Název společnosti	2005	2005	2006	2006
SAP, spol. s r.o.	392 976 468 Kč	28,8%	621 629 062 Kč	59,5%
PVT, a.s.	102 154 900 Kč	7,5%	23 809 853 Kč	2,3%
VERA, spol. s r.o.	7 640 000 Kč	0,6%	22 243 000 Kč	2,1%
GEOVAP, spol. s r.o.	7 982 000 Kč	0,6%	10 524 767 Kč	1,0%
Siemens B.S. spol. s r. o.	606 505 036 Kč	44,4%	183 544 950 Kč	17,6%
Soluziona, s.r.o.	- Kč	0,0%	- Kč	0,0%
Microsoft s.r.o.	23 534 760 Kč	1,7%	- Kč	0,0%
ICZ a.s.	62 920 606 Kč	4,6%	153 662 105 Kč	14,7%
Triáda, spol. s r.o.	- Kč	0,0%	- Kč	0,0%
ALIS, spol. s r.o.	- Kč	0,0%	- Kč	0,0%
VEMA, a. s.	23 719 600 Kč	1,7%	12 378 747 Kč	1,2%
GORDIC, spol. s r.o.	138 818 914 Kč	10,2%	16 739 690 Kč	1,6%
Suma hodnoty VZ	1 366 252 284 Kč	100,0%	1 044 532 174 Kč	100,0%

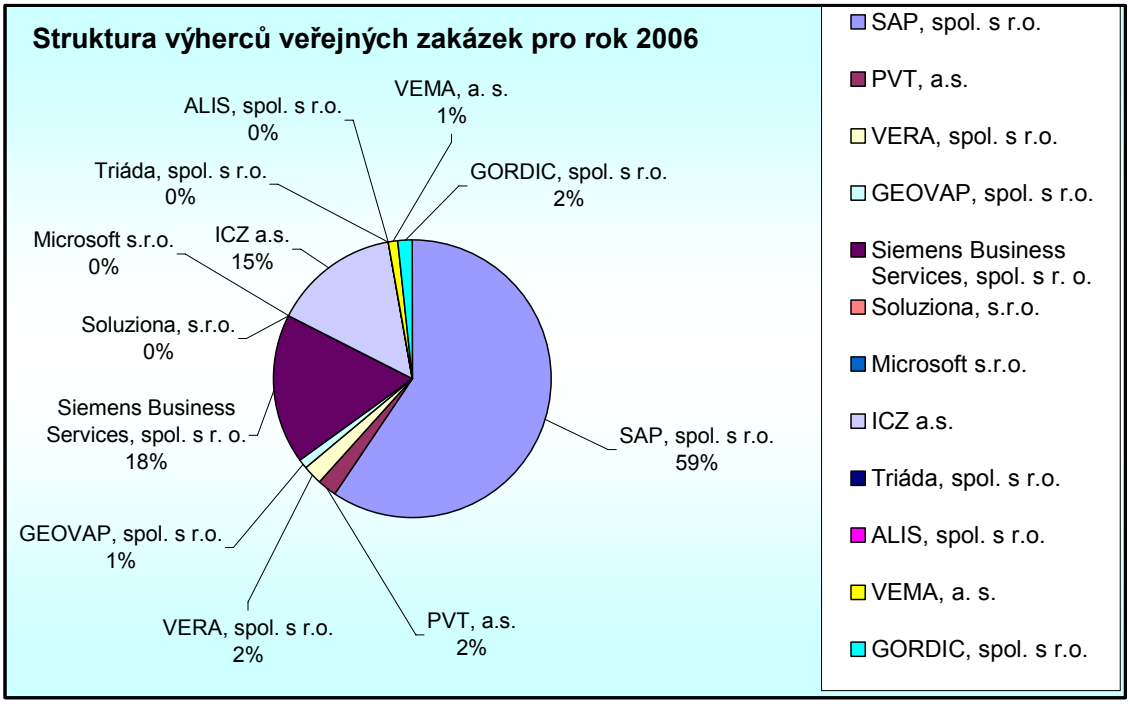
Tabulka 6, Struktura výherců výběrových řízení, vlastní zpracování [39]

Tato tabulka znázorňuje několik důležitých informací o trhu s informačními systémy pro instituce státní a veřejné správy. I když vezmeme v potaz, že se jedná pouze o veřejné zakázky, tj. každodenní technická podpora, poskytování metodiky,

školení a dalších doprovodných služeb není v těchto cifrách obsaženo, znázorňují součtové hodnoty alespoň částečně rozsah tohoto trhu. Jiné oficiální údaje o velikosti, struktuře, tržním podílům totiž neexistují.



Obrázek 13, Graf vítězů veřejných zakázek pro rok 2005, vlastní zpracování, [39]



Obrázek 14, Graf vítězů veřejných zakázek pro rok 2006, vlastní zpracování, [39]

Procentuální vyjádření struktury dokládá signifikantní podíl společnostem SAP, Siemens Business Services, ICZ, a PVT. Všechny tyto společnosti nejsou primárně zaměřeny na informační systémy pro veřejnou správu, ale podnikají buď v oblasti bankovnictví (PVT), podnikatelské sféry a speciálních státních institucí (SAP), nabízí jedinečné řešení pro konkrétní ministerstvo (Siemens pro správy sociálního zabezpečení a ICZ pro zdravotnická zařízení).

Pokud se zaměříme pouze na úzký segment trhu, věnující se čistě IS pro instituce státní a veřejné správy s vlastními produktovými řešeními. Pak zjistíme, že společnost GORDIC konkuruje především s společnostmi VERA (Munis), GEOVAP (CityWare) a VEMA (PAM). Zbývající společnosti nedosáhly v letech 2005 a 2006, kdy se začaly veřejné zakázky zveřejňovat dle zákona o veřejných zakázkách [20] vítězství ve výběrových řízeních.

Pro rok 2005 se umístily na prvních třech místech dle velikosti podílu na celkovém objemu zadaných veřejných zakázek společnosti Siemens Business Services, spol.s r.o., SAP, spol. s r.o. a GORDIC, spol. s r.o. Pro rok 2006 se mění pouze třetí místo, společnost GORDIC je nahrazena společností ICZ, a.s.

Pro společnost GORDIC je životně důležité získat z každoročního koláče státních veřejných zakázek největší možný podíl. V tomto hledisku GORDIC pokulhává, jak je patrno z roku 2006, kdy ve srovnání s rokem 2005 ztratil více než 8 % z celkové objemu zakázek. Markantní nárůst je patrný u společnosti SAP, která i přes pokles celkového objemu zakázek oproti roku předchozímu o 25 %, dokázala zvýšit svůj podíl z celkového objemu zakázek o 31 %.

3.5.2 Vyjednávací síla zákazníků společnosti

Vyjednávací síla zákazníků (instituce státní a veřejné správy) je značná. Tvůrcem trhu jsou totiž samotné poptávky těchto institucí po zdokonalení či rozšíření informačních systémů. Jejich financování vychází z předem schválených kapitol jednotlivých ministerstev ve státním rozpočtu. Celkový rozsah, růst či pokles trhu je přímo závislý na výdajích vlády a ministerstev. Proto jsou zadavatelé či poptávající v silné vstupní pozici pro jakékoliv jednání s dodavateli informačních systémů a souvisejících služeb. V případě, že by výdaje na zdokonalení a rozvoj veřejné správy byly drasticky sníženy, vyjednávací síla zákazníků by se dále zvyšovala.

Dalším aspektem zvyšujícím vyjednávací sílu zákazníků je nutnost speciálního proškolení, kterým musí uživatelé nového software projít, aby byli schopni daný systém efektivně využívat. To klade další nároky na šíři a rozsah nabízených služeb na dodavatele.

Avšak můžeme nalézt relevantní faktory, které působí v neprospěch zákazníků. Mezi ně patří věrnost zákazníka. Pokud již zákazník pořídil a ke své spokojenosti užívá určitého produktu, jen těžko bude chtít příště jiného dodavatele. Navíc tato skutečnost je zesílena faktem složitosti a možných nesnází spojených s omezenou kompatibilitou informačních systémů od jiných dodavatelů při snaze o přechod k jinému systému. Proto pokud již dodavatel částečně či zcela získal konkrétního zákazníka, jeho vyjednávací síla roste a zákazníkova klesá.

Dalším faktorem, je velmi výrazná diferenciace nabízených produktů a služeb. Informační systémy, ačkoli mohou pracovat na stejných databázových systémech. Mohou se zásadně lišit, uživatelským prostředím, grafikou, logikou uspořádání, přehledností, snadností užívání apod. To opět nahrává dodavatelům produktu a dává jim výhodu nad zákazníky. Neméně významným faktorem je zkostnatělost a nepružnost při nákupu a implementaci nového IS, která podvědomě snižuje sílu zákazníka. Nutnost vyhlášení výběrového řízení na dodavatele, průměrně 4 – 6 měsíců trvající implementace systému společně s nutností proškolování uživatelů odrazují zákazníky od možnosti změny dodavatele, a tak snižují jeho vyjednávací sílu.

3.5.3 Substituty

Substitutů klasických rozsáhlých informačních systémů pro orgány veřejné správy neexistuje mnoho. Mezi ně může být zařazena řešení společnosti Microsoft, a dalších jako například 602 software či programové řady Lotus, které částečně suplují funkci IS. Dalším možným řešením je užití programových prostředků, které pocházejí původně z podnikatelské sféry – ty, které nabízí společnosti SAP a Siemens, Soluziona, SAS a mnoho dalších menších společností. Ty jsou přijatelné pouze v některých oblastech státní a veřejné správy. Nenabízí totiž komplexní řešení, odpovídající povinnostem těchto orgánů.

3.5.4 Vyjednávací síla dodavatelů společnosti

Díky zpětné integraci, která sahá až k vlastníkům výrobních faktorů, spočívá síla dodavatelů v tomto odvětví především v držení znalostí, zkušenosti a schopností (kreativita, systémový přístup, analytické myšlení) užívaných pro vývoj softwaru. Nejdůležitějšími dodavateli jsou totiž lidé, tj. zaměstnanci firmy tvořící software. Pro společnost GORDIC a distributora FPO nejsou rozhodující položkou v nákladech klasické náklady obvyklé pro průmyslově založené společnosti. Avšak mzdy zaměstnanců, obzvláště programátorů, odborných poradců, metodiků apod. Jsou významnou položkou nákladů. Vyjednávací síla se pak odvíjí od získaných zkušeností a praxe konkrétního či potencionálního zaměstnance.

3.5.5 Bariery vstupu nového konkurenta do odvětví

Mezi bariery vstupu do odvětví patří především výrazná kapitálová náročnost vstupu do odvětví vývoje, tvorby a produkce programových prostředků obecně, způsobená vysokými platy programátorů, vysokými náklady na proškolování a poskytování servisu zákazníkům, získáním zázemí pro vývoj produktu.

Další významnou barierou jsou vysoké znalostní požadavky, velmi výrazně se v tomto odvětví projevuje účinek zkušenostní křivky. Čím zkušenější je společnost při tvorbě software pro státní a veřejnou správu, tím snazší je pro ni přežít ve vyostřující se konkurenci. Tím větší rentability může společnost dosáhnout. Proto může být tento fakt brán jako počáteční nevýhoda pro nově příchozí.

Celý trh IS je vytvořen státem společně s požadavky na produkt, proto existují výrazné legislativní povinnosti, nutné k provozu takového podnikání. Software musí splňovat standardy zadané státem, musí splňovat požadavky dalších zákonů jako např.: zákona o ochraně osobních údajů, zákona o informačních systémech veřejné správy a funkčních požadavků dle zákonů upravujících jednotlivé agendy.

Zákaznici projevují výraznou věrnost ke svému dodavateli IS, a to z důvodu časové a finanční náročnosti při přechodu na nový IS. Jako i v jiných odvětvích hraje významnou roli distribuční síť. Ta je jedním z největších aktiv společností podnikajícím v oboru tohoto specifického druhu software. Proto její absence je podstatnou barierou vstupu do odvětví.

Protiakce konkurence je další barierou vstupu nových hráčů na trh. Při silném pokrytí trhu mohou konkurenti změnou své strategie zapříčinit rychlý pád nově vstupujícího hráče. Pokrytím jeho služeb, snížením cen, zabráněním v přístupu k distribuční síti apod.

3.5.6 Bariery výstupu z odvětví:

K největším bariérám výstupu patří především **smluvní** vázanost společnosti pro servisování a udržování IS v aktualizovaném stavu. Tato vázanost navíc může být zajištěna pokutami či penálem, které by musela společnost při odstoupení od smlouvy krýt. Neméně významnou barierou výstupu je stav, kdy náklady na opuštění odvětví jsou větší než náklady na setrvání. A také situace, kdy jeden z nabízených produktů či služeb je komplementem jiného stěžejního produktu či služby. Pro společnost GORDIC by výstup z odvětví představoval zánik podnikatelské aktivity. Ztrátu dobrého jména, pověsti a postavení.

3.6 Analýza obecných podnikatelských strategií

	Konkurenční výhoda	
	Nižší náklady	Diferenciace
Široký cíl	**Vedoucí cenové postavení** **Microsoft, s. r. o.**	**Diferenciace** **GEOVAP, spol. s r.o.** **VERA, spol. s r. o.** **GORDIC, spol. s r. o.**
Konkurenční oblast Úzký cíl	**Zaměření na náklady** **Triáda, spol. s r. o.** **Alis, spol. s r. o.**	**Zaměření na diferenciaci** **SAP, spol. s r. o.** **PVT, a. s.** **Soluziona, s. r. o.** **ICZ, a. s.** **Siemens, spol. s r. o.** **Vema, a. s.**

Tabulka 7, Analýza oborového prostředí, [4]

Tabulka 6 znázorňuje rozdělení konkurentů dle velikosti cílové skupiny zákazníků a zvolené cesty získání konkurenční výhody. Společnosti s vedoucím

cenovým postavením upřednostňují široké pokrytí trhu, ke kterému jim pomáhá strategie nízkých cen. Ta vede k poskytování jednotného řešení, které staví na nízkých nákladech. Příkladem společnosti z tohoto kvadrantu je společnost Microsoft s balíkem kancelářských programů Office, která dosahuje vysokého pokrytí trhu za přijatelnou cenu.

Společnosti charakteristické diferencí usilují o odlišení především díky vyšší nabízené hodnotě produktu (zboží i služba) či vyšší vnímané hodnotě vytvořené marketingovou komunikací. Této strategii jedinečnosti odpovídá i vyšší cena, která dovoluje vytvářet produktu tuto image. V tomto segmentu trhu se nachází společnosti GEOVAP, VERA a GORDIC, které nabízí ucelená řešení pro zákazníky státní a veřejné správy. Dalším charakteristickým rysem je zaměření těchto společností na široký segment trhu. Usilují o co největší pokrytí v celém spektru zákaznické obce.

Společnosti zaměřené na náklady jsou ty, které se zaměřují na úzký segment trhu (niche) a v něm uplatňují strategii nízkých cen. Produkt není prodáván svou jedinečnosti, ale svoji cenou a základní funkčností. To platí pro společnosti Triáda, a Alis.

Společnosti zaměřené pouze na diferenciaci pokrývají specifickou část trhu a v ní usilují o jednoznačné odlišení především prostřednictvím výjimečných vlastností produktu a budování silné image prostřednictvím marketingové komunikace. K těmto společnostem patří na tomto trhu hlavně SAP, PVT, ICZ, Siemens, Soluziona a Vema.

3.7 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Strategické cíle společnosti:

- Růst počtu zákazníků o 5 % ročně, a to spíše obsazováním bílých míst než přímým střetem s konkurencí.
- Zvyšování rentability poskytovaných produktů a služeb snižováním procesních nákladů a odpovídající cenovou politikou.
- Rozvoj pracovních týmů a udržování vysoké odborné úrovně proškolováním zaměstnanců. Aplikace principů učící se organizace.
- Poskytování vyšší přidané hodnoty, tvorbou a prodejem unikátních řešení. Rozvíjet výzkumné úsilí a inovaci.

3.7.1 Marketingové faktory

Produkt:

- **Systémová integrace**, vývoj programů na zakázku, zpracování studií, analýz a projektů, implementace, podpora provozu, metodická podpora, školení, revize a audit.
- **Informační Systém GINIS:** Enterprice Resource Planning systém.

Za nejdůležitější produkt a takříkajíc vlajkovou loď společnosti je zvolen systém GINIS (GORDIC Informační Systém). Představuje komplexní řešení informačního systému. Je určen pro střední a velké organizace, které jsou zvyklé pracovat ve vícevrstvé architektuře klient/server. Výhodou systému je schopnost sledovat a zaznamenat pohyb jakékoliv písemnosti od jejího vstupu, jejich důsledků na jednotlivé agendy až po její zpracování, uložení a archivaci. Tento systém se navíc vyznačuje vysokou mírou bezpečnosti a také umožňuje osobní odpovědnost pracovníku za jednotlivé agendy. Hlavní moduly: Ekonomika, Personalistika, Spisová služba, Registry, Správní agendy.

- **Informační Systém** GORDIC WIN

Jde o modulární informační systém určený malým organizacím. Je založen na architektuře klient/file server. Obsahuje celou řadu modulů, které je možné kombinovat dle potřeb zákazníka. Hlavní moduly: pro účetnictví, personalistiku, evidence majetku a obyvatel, poplatky, registry, stavební úřad a mnohé další.

- **Proškolení** zaměstnanců institucí pracujících se zaváděným systémem.
- **Poskytování silné metodické podpory** k práci s programy. Metodická setkání ke spisové službě.
- **Speciálních školení** a elektronické podpory.
- **Hot-line** v ceně produktu.

Místo:

- Místem prodeje je sídlo potencionálního nebo stávajícího zákazníka.
- Po sepsání kontraktu je software implementován (instalován) a následně servisován.
- Technická podpora je situována na Internetu.
- Školení probíhají buď v místě zákazníka, nebo v místě určené prodejcem.

- Distribuční cesty jsou tvořeny sítí distributorů a na nich navazujících prodejců s přidanou hodnotou (VAR) a také dealerů. Celkově tvoří síť 250 ti odborníků. (viz. Kap. 3.1.2)

Cena:

- Cena GINIS a GORDIC WIN je vždy odvislá od množství poskytnutých modulů a rozsahu sítě dané instituce.
- Na tuto cenu mohou být navázána další navýšení související s převodem dosavadních dat do nového informačního systému.
- Přesná cena je předmětem obchodního tajemství společnosti. V případě IS GINIS se jedná řadově o stovky tisíc.

Promotion

Podpora prodeje

- Oslovování a prezentace produktů firmy potencionálním zákazníkům prováděné prodejci a dealery informačních systémů.
- Konzultace a přednesení návrhu řešení správy dat u konkrétního zákazníka, která může být spojena s analýzou proveditelnosti zpracovanou nezávislou organizací.
- Přednesení návrhu do výběrového řízení.

Povědomí o společnosti, publicita a image

- Pravidelné prezentace produktů firmy na veletrhu Invex.
- Metodická a strategická rada krajských úřadů konaná v Jihlavě.
- Rozesílání zákaznického časopisu GORINFO stávajícím a potencionálním zákazníkům.
- Informovanost zákazníků o metodikách a školeních prostřednictvím Internetu.
- Prezentace firmy na webových stránkách a specializovaných serverech (například: www.systemonline.cz, www.pressportal.cz, portál účetní svět, časopis veřejná správa, portál veřejné správy, časopis Computer)
- Pořádání setkání pro zákazníky a uživatele.
- Partner soutěže „Chytrý úřad“.

Reference významných zákazníků

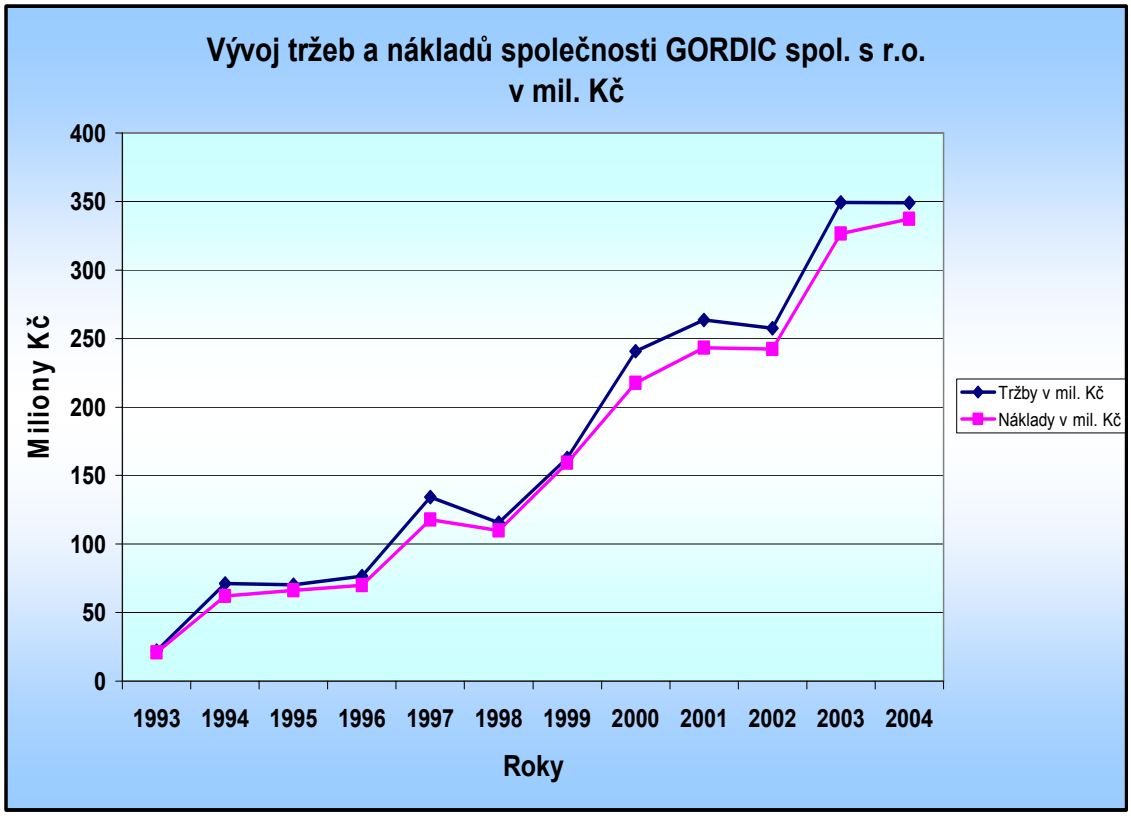
- Ministerstvo obrany
- Ministerstvo práce a sociálních věcí

- Ministerstvo průmyslu a obchodu
- Ministerstvo zdravotnictví
- Ústavní soud
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
- Magistrát města Ostravy
- Magistrát města Pardubice
- Krajský úřad Olomouckého Kraje
- Česká Spořitelna a. s.

3.7.2 Finanční zdroje

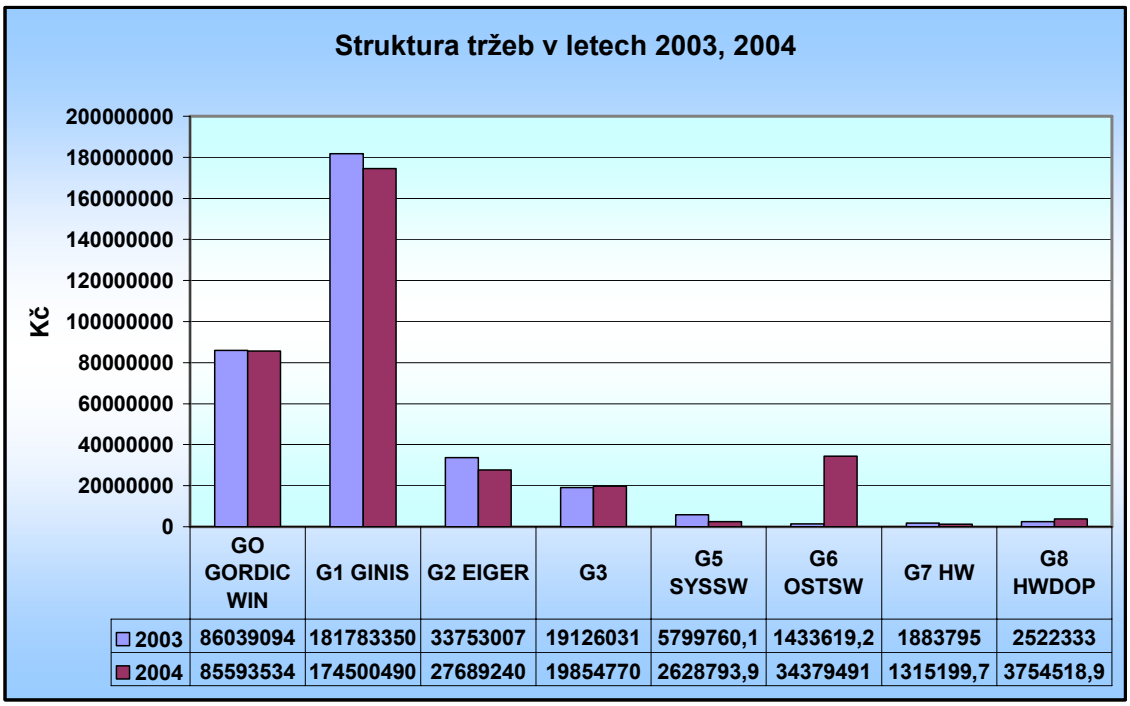
Tato podkapitola obsahuje veřejně dostupné informace o finančních zdrojích společnosti GORDIC. Jejím cílem není finanční analýza společnosti.

Vývoj tržeb a nákladů společnosti GORDIC spol. s r.o. od založení po rok 2004.



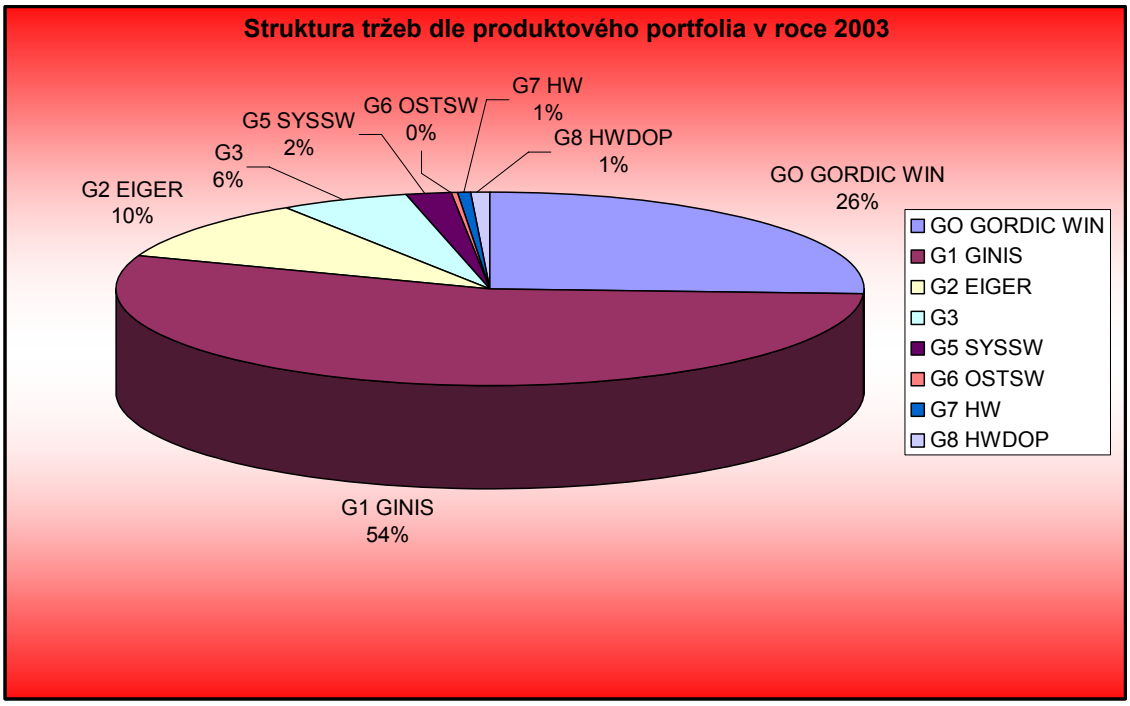
Obrázek 15, Vývoj tržeb a nákladů společnosti GORDIC spol. s r.o.[46]

Ve všech letech společnost dosahuje významného zisku.

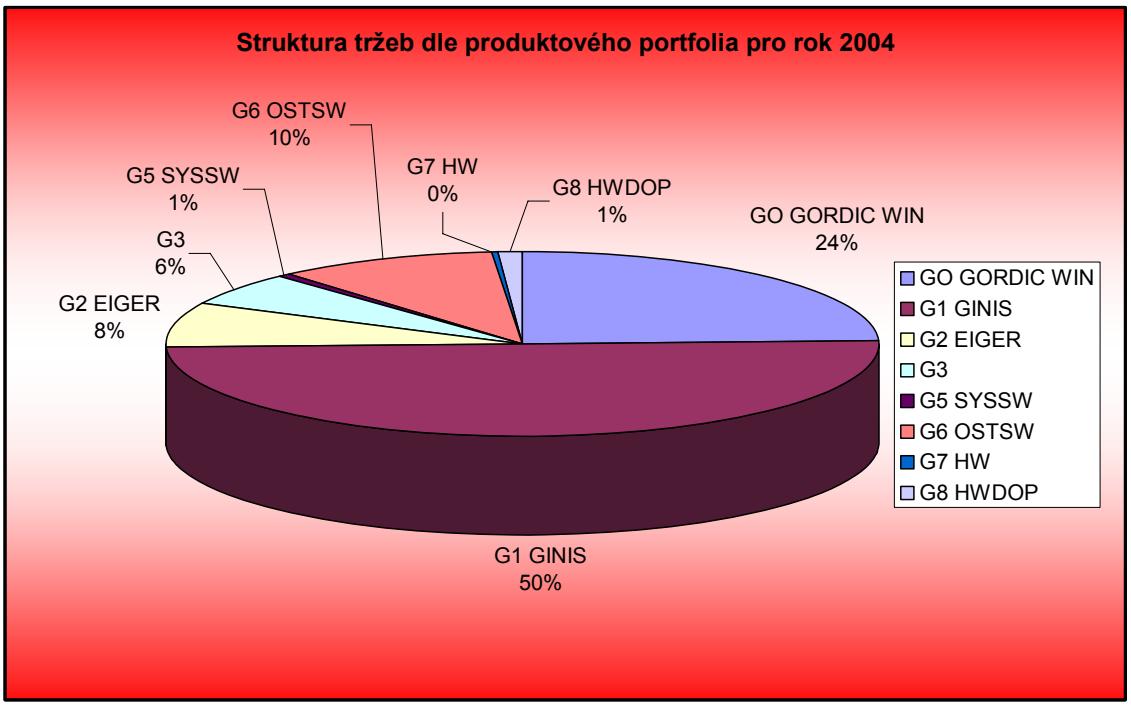


Obrázek 16, Struktura tržeb společnosti v letech 2003 a 2004 [46]

Z grafu je zřejmé, že existence firmy staví na třech základních produktech, a to GORDIC WIN, GINIS společně s produkty pro bankovnictví EIGER a mzdovými programy PERGAM.



Obrázek 17, Struktura tržeb v členění dle produktového portfolia, rok 2003, [46]



Obrázek 18, Struktura tržeb v členění dle produktového portfolia, rok 2004, [46]

Oba koláčové grafy znázorňují procentuální strukturu tržeb společnosti v letech 2003 a 2004. Tyto grafy dokumentují, které produkty a jakou měrou se podílejí na celkových tržbách společnosti. K nosným produktům tak patří IS GINIS, následovaný GORDIC WIN a programy EIGER.

3.7.3 Vývoj, inovace a technologická strategie [26]

Oba hlavní produkty společnosti GINIS a GORDIC WIN podléhají neustále vývoji a dalším zdokonalení, tak aby odpovídaly standardům ISVS, změnám v relevantní legislativě a neustálému vývoji programovacích prostředí. Aplikace společnosti GORDIC jsou založeny na moderní technologii .NET. Všechny aplikace společnosti GORDIC pracují na bázi tenkého klienta (vysvětlení kap. 9.5). Dle výroční zprávy bylo v roce 2004 věnováno 370 tisíc na výzkum.

Prostředí užité pro tvorbu software [26]:

- case Excelerator, Select Enterprise - LBMS, PowerDesigner - Sybase
- Gupta, PowerBuilder, .NET, WebOjects, Oracle 9iAS, BEA M3, Deplhi, Pascal, C++
- Oracle (ver. 8.17 a vyšší), Informix (ver. 7.30 a vyšší), MS SQL Server 2000

- MS SharePoint, FileNet, Documentum
- MS Windows, UNIX

Partnerství [26]:

- Microsoft Certified Partner
- Best 2001 I-platform Oracle Partner a Oracle Certified Partner.
- Apple WebObjects Solution Provider
- Sybase Open Solution Partner

3.8 Marketingový výzkum pro FPO s.r.o.

K zjištění spokojenosti zákazníků distributora FPO s.r.o. bude použito marketingového výzkumu společně s analýzou vnějšího prostředí, která vypovídá o tom, jak si společnost stojí ve srovnání s konkurencí na trhu informačních systémů. Marketingový výzkum bude rozdělen do jednotlivých fází tak, jak je to běžné v profesionálních výzkumech. První fází je vytvoření plánu marketingového výzkumu. Následuje rozpracování všech částí plánu, výběr nejvhodnějších metod provedení výzkumu a také příprava početního aparátu pro zpracování informací z výzkumu. Po zpracování všech dat získaných v dotazníkovém šetření, je nutné všechny relevantní skutečnosti převést do kompletní zprávy, která bude zachycovat aktuální míru spokojenosti zákazníků, společně s odůvodněním a objasněním, co je příčinami takového stavu. Výstupem zprávu musí být také návrhy na zdokonalení stávající praxe obsluhy zákazníka a stavu vnitřních procesů firmy.

3.8.1 Plánování marketingového výzkumu

3.8.1.1 Zadání marketingového výzkumu

Hlavním cílem a zároveň zadáním této diplomové práce je zjistit, do jaké míry jsou zákazníci distribuční společnosti FPO s.r.o. spokojeni s produktovým řešením mateřské společnosti GORDIC, která informační systémy vytváří.

Dílčími cíli je navržení opatření, jakým způsobem by se mělo na zákaznickou obec působit ve smyslu zvyšování aktuální spokojenosti a efektivního působení na potencionální zákazníky.

Výzkumným vzorkem, který bude podroben výzkumu, jsou v první řadě uživatelé software a v řadě druhé také někteří z vedoucích pracovníků institucí, kteří mají na starosti správu informačních systémů. Obě oslovené skupiny budou vybrány ze seznamu zákazníků distribuční společnosti FPO s.r.o. U menších institucí může dojít k tomu, že se tito lidé budou shodovat, proto je první část dotazníku shodná pro obě skupiny respondentů.

3.8.1.2 Stanovení přístupu k výzkumu

K výzkumu spokojenosti zákazníku byl stanoven kombinovaný přístup tj. symbióza deduktivního a induktivního přístupu. Cílem průzkumu není jen pouhé

kvantifikování míry spokojenosti zákazníka a ověření teorie spokojenosti zákazníka (deduktivní přístup), ale i získání podkladů, indicií a faktů, jakožto podkladu pro hledání nových zákonitostí, které by mohly zásadně ovlivnit podobu odvětví v budoucnu. (induktivní přístup).

3.8.1.3 Výzkumné otázky

Přehled výzkumných otázek, které budou ověřovány prostřednictvím marketingového výzkumu:

1. Do jaké míry jsou zákazníci spokojení s produktovým řešením společnosti GORDIC?
2. Zjištění jaké jsou silné a slabé stránky řešení GORDIC?
3. Jaké atributy nabízeného marketingového mixu by měli být zdokonaleny (modifikovány), aby se dlouhodobě zvyšovala spokojenost zákazníků a zároveň, aby společnost tímto získávala navrch v souboji s konkurencí?
4. Kterým směrem by se měla společnost dále ubírat a jak by tyto novinky a vylepšení měla komunikovat navenek, aby získala nové zákazníky?

Tyto otázky jsou podkladovým materiálem při přípravě a tvorbě dotazníku a strukturovaných interview.

3.8.1.4 Určení metod a nástrojů výzkumu

V šetření spokojenosti zákazníku je uplatněno obou základních metod výzkumu. Kvantitativní metody byly využity pro zjištění míry spokojenosti uživatelů software. Ty byly rozšířeny o prvky kvalitativních metod sloužící k odhalení, jaké motivy a pohnutky stojí za postoji a odpověďmi lidí, kteří spolurozhodují o pořízení a správě informačních systémů v jednotlivých institucí státní správy.

Hlavním nástrojem (způsobem) provedení kvantitativního výzkumu mezi uživateli bylo vybráno dotazníkové šetření umístěné na internetových stránkách distributora. Hlavním důvodem této volby je nízká nákladovost šetření a úspora času. Největší nevýhodou této metody je možná nízká míra odezvy na dotazník. Motivačním prvkem pro zvýšení počtu zúčastěných na dotazníkovém šetření je zaslání motivačního emailu všem uživatelům software distribuční sítě FPO. Náplní tohoto emailu bude vysvětlení účelu výzkumu, a také představení soutěže pro ty zákazníky, kteří obětují 10

minut svého času a vyplní dotazník. Výherce soutěže obdrží reklamní předměty společnosti GORDIC.

Pro kvalitativní výzkum byla zvolena strukturovaná interview. Hlavním důvodem byly přednosti strukturovaného interview oproti klasickému dotazníkovému šetření a také hloubkových interview. Mezi ně patří především vyváženost – takový druh interview dokáže efektivně kvantifikovat názory respondenta, avšak dává jedinečnou možnost respondentu se vyjádřit k dané otázce či tématu.

3.8.1.5 Zpracování analýzy vnějšího prostředí firmy

Analýza vnějšího prostředí firmy (viz výše) patří neodmyslitelně k marketingovému výzkumu. Poskytuje širší obrázek o podmínkách a omezeních, ve kterých firma operuje. Pro získání aktuálních informací o makro prostředí byla využita analýza PESTLE, která díky svému širokému záběru dokáže postihnout všechny aspekty ovlivňující existenci firmy v národním hospodářství. Pro hodnocení konkurence byl zvolen Porterův model konkurenční struktury odvětví, a to především z důvodu jeho snadné aplikace a přehlednosti, kterou vnáší do výsledků analýzy kteréhokoliv odvětví. Smyslem zadaného výzkumu je nalézt způsoby jak získat zákazníky konkurence, proto je nutné vědět, nejen kterým firmám FPO s.r.o. konkuruje, ale i, ve kterých segmentech konkuruje přímo, a ve kterých nepřímo. K přesnému zjištění těchto skutečností bylo využito modelu Obecných podnikatelských strategií. Jeho předností je rozdělení všech účastníků trhu do čtyř odlišných skupin podle rozsahu cílového trhu a míry diferenciace. Členové každé skupiny si navzájem konkurují přímo, zatímco členové různých skupin si konkurují nepřímo.

3.8.2 Předběžný výzkum

3.8.2.1 Sekundární výzkum

Sekundární výzkum spočívá ve vyhledání veškerých dostupných zdrojů informací, které řeší stejnou nebo alespoň podobnou problematiku. Zdrojem sekundárních dat mohou být: výzkumy provedené firmou v minulosti, statistické ročenky, odvětvové ročenky, odborné publikace, internetové stránky zaměřené na problematiku informačních systémů pro státní správu, internetové stránky konkurence, internetové stránky skupin angažovaných v problematice informačních systémů pro

veřejnou správu a také v neposlední řadě dokumentace firmy GORDIC, spol. s r.o. V případě firmy FPO se především jedná o firemní dokumentaci týkající se konkurence, internetové stránky konkurence, propagační materiály konkurence, specializované weby týkající se státní správy, statistické ročenky ČSÚ, odborné publikace a tiskové zprávy.

3.8.2.2 Konzultace s experty

Dotazníkové šetření a problematika informačních systémů veřejné správy byla prokonzultována především s manažery jednotlivých sítí VAR, s ředitelem distribuční společnosti FPO s.r.o. a konzultantem pro diplomovou práci.

3.8.3 Shromáždění hlavních kvantitativních dat

- Proces vzorkování
- Dotazníkové metody
- Tvorba a design dotazníku

3.8.3.1 Proces vzorkování

Populace u krátkého dotazníku je charakterizována všemi uživateli software od firmy GORDIC, respektive distributora FPO. Populace u dlouhé verze dotazníku je definována jako pracovníci IT oddělení úřadů a institucí, kteří rozhodují či spolurozhodují o pořízení nového software na území distributora FPO.

Vzorkování dotazovaných v případě krátké verze dotazníku bude provedena **samo-výběrem**. Všichni uživatelé ze zvoleného vzorku populace software budou informováni o prováděném výzkumu prostřednictvím motivačního emailu. Navíc pracovníci distribuční sítě při svých pravidelných návštěvách, upozorní uživatele na vyplnění dotazníku. Případně vysvětlí uživatelům jeho účel a důležitost.

Co se týče dlouhé verze dotazníku, budou respondenti vybráni na základě **výhodnosti** pro tazatele. Tento marketingový výzkum je význačný nízkým rozpočtem. Proto i metody zvolené pro vzorkování populace pracovníků IT budou tomuto faktu uzpůsobeny. Jako vzorek byly vybrány tři lokality: města Šumperk, Olomouc, Brno a Prostějov. Celkově bylo osloveno 35 vedoucích pracovníků různých institucí z těchto lokalit. Toto číslo bylo stanoveno jako přiměřené k časovým možnostem jednotlivce vykonávající tento výzkum. Seznam oslovených institucí státní správy je uveden v přílohách v kap. 9.1.

3.8.3.2 Dotazníkové metody

K uskutečnění marketingového výzkumu bude užito dvou základních metod. Za prvé dotazníkového šetří pomocí metody emailové dotazování, za druhé strukturovaných interview. Uživatele budou vyzváni motivačním emailem k vyplnění dotazníku odkazem na webové stránky distributora, kde si mohou dotazník jednoduše stáhnout. Časově náročnější metody osobního interview, bude použito pro získání relevantních informací od vedoucích pracovníků IT oddělení u vybraných zákazníků firmy GORDIC.

Míra odezvy v případě uživatelů bude podpořena motivačním emailem, soutěží o hodnotné ceny pro zúčastněné a také upozorněním pracovníků technické a servisní sítě společně s ubezpečením, že výsledky výzkumu budou brány společností vážně a stanou se podkladem pro její další rozvoj a zdokonalení.

Míra odezvy u výše postavených pracovníků státní správy bude záležet především na jejich časových možnostech pro provedení krátkého strukturovaného interview o rozsahu ne delším než 15 minut.

3.8.3.3 Tvorba a design dotazníku

Dotazník byl vypracován dle náležitostí vyplívající z literatury o tvorbě dotazníků. [11] Po konzultaci s vedením firmy FPO s.r.o. byly vytvořeny dvě verze dotazníku, a to krátká verze určená pouze pro uživatele software a dlouhá verze určená vedoucím IT oddělení na jednotlivých úřadech. Dlouhá verze obsahuje ty samé otázky jako krátká, navíc je však rozšířena o další otázky týkající spokojenosti s jednotlivými prvky marketingového mixu společnosti GORDIC spol. s r.o.

Krátká verze dotazníků je založena na hodnotících otázkách. Uživatel je požádán o zakroužkování hodnocení na stupnice od jedné do šesti. Je využito tzv. sémantického diferenciálu. Hodnota jedna odpovídá slovnímu hodnocení nadmíru spokojen a hodnota šest výrazně nespokojen. Pro každý hodnocený aspekt je nabídnut prostor pro uvedení námětů na vylepšení. Jedná se o způsob, jak může společnost odhalit své slabé stránky a zároveň zákazník pociťuje, že se o jeho připomínky firma vážně zajímá.

Dlouhá verze dotazníku bude použita pro jako podklad pro strukturovaná interview případně elektronické dotazování při zaneprázdněnosti respondenta. Ta je doplněna o další sadu otázek, které nejsou primárně zaměřeny na spokojenost

zákazníků. Avšak, jsou zacíleny na odhalení do jaké míry je společnost jako celek efektivní v uspokojování zákaznických potřeb. Cílem je zjistit jak je společnost výkonná ve vztahu k zákazníku, na kolik využívá své zdroje efektivně. Podkladovou teorií pro tyto otázky je matice výkonnosti podniku, která je rozebrána v teoretických východiscích práce v kapitole 2.6.4.1. Domnívám se, že díky této teorie je firma GORDIC schopna odhalit rezervy a také zbytečně vyvíjené aktivity, které uskutečňuje při naplňování svých služeb. Tak jak již bylo zmíněno, tato idea souvisí s modelem iradiaci. Tento model nám říká, že zákazník by měl dostávat právě tolik péče kolik je jeho očekávání. Nikoliv přespříliš, nikoliv příliš málo. Důležitá je rovnováha očekávání s užitnou hodnotou produktu jako celku.

Další sada otázek se zaměřuje na zjištění, které argumenty by daného zákazníka přesvědčily o přechodu k informačnímu systému společnosti GORDIC.

3.8.3.4 Pilotáž dotazníku

Pro zjištění, zda respondenti rozumí stylistice a použitým výrazům uvedeným v dotazníku byla provedena pilotáž dotazníku na malém vzorku respondentů, kteří vyjádřili své poznámky a výtky k grafické podobě, užitým slovním obratům, a stavbě otázek. Byly tak odhaleny nejasnosti, nedokonalosti a neúplné varianty v některých otázkách. Pilotáž byla provedena mezi uživateli software společnosti GORDIC na krajském úřadě Olomouckého Kraje. Současně byla podoba a obsah dotazníku podrobeny soustavnému konzultování se zástupci distributora FPO a také s jednotlivými manažery distribučních společnosti VAR.

3.8.3.5 Provedení dotazníkového šetření

Sběr informací u uživatelů byl zajišťován prostřednictvím internetového rozhraní a osobními pohovory. **Spokojenost uživatelů** byla zjišťována pouze pomocí internetového rozhraní, a to buď přímo adresovaným emailem, nebo vyzváním distributora a konkrétního prodejce VAR k vyplnění daného dotazníku prostřednictvím internetu a zaslání na adresu tazatele.

Spokojenost zákazníků byla zajišťována vždy po vzájemné domluvě, pokud některý ze zástupců zákazníka našel čas k pohovoru, bylo interview osobně provedeno. V opačném případě byl zaslán dotazník k vyplnění prostřednictvím emailu.

Marketingový výzkum trval 3 týdny, kdy dotazník určený uživatelům byl přístupný jak prostřednictvím emailu, tak i na internetových stránkách distributora. Stejný čas byl věnován osobnímu dotazování zákazníků v sídlech konkrétních instituci. Pokud respondent nebyl nakloněn osobnímu pohovoru pro svou časovou vytíženost bylo využito elektronického dotazování.

Pro zvýšení míry odezvy a pro získání věrnějšího obrazu o spokojenosti uživatelů, dotazník pro zákazníky je ve své první části shodný s dotazníkem pro uživatele. Důvodem pro uplatnění tohoto přístupu je získání zpětné vazby od vedoucích pracovníků o spokojenosti uživatelů a také snaha pokryt a řešit situace, kdy zákazník je zároveň uživatelem (případ obcí či institucí, které mají významně odlišnou organizační strukturu).

3.8.3.6 Oslovený statistický vzorek

Spokojenost zákazníků byla zjišťována u 54 institucí státní a veřejné správy napříč celým portfoliem zákazníků, které pod sebou sdružuje distributor FPO s.r.o, což představuje cca 5 % z celkového počtu zákazníků. Ve vzorku byly obsaženy především městské úřady, významné státní instituce, krajské úřady, školy, obce, úřady práce a správy sociálního zabezpečení na území celé Moravy. Z uvedené počtu zákazníků se podařilo získat 10 kompletně vyplněných dotazníků. Funkce a postavení osob, které se zúčastnily šetření, se lišily dle charakteru instituce. Jednalo se převážně o vedoucí pracovníky IT, kteří mají na starost přípravu, zavádění a každodenní správu informačních systémů.

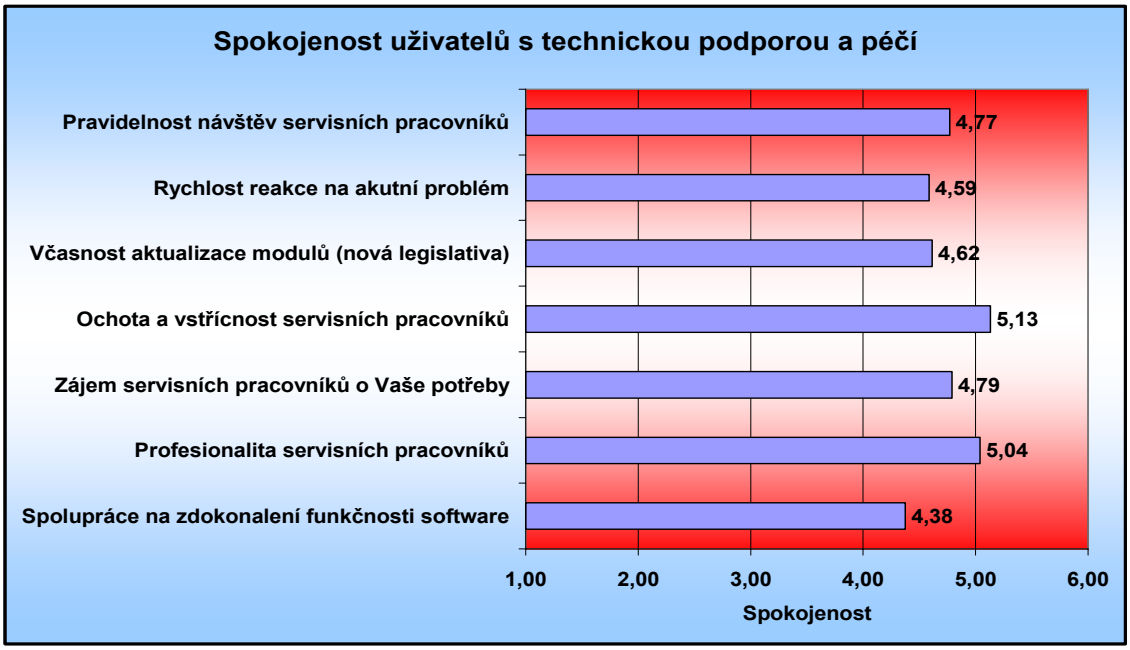
Spokojenost uživatelů byla zjišťována u zaměstnanců oslovených zákazníků jakožto i u dalších institucí. Celkový počet lidí pracujících se softwarem není distributorovi znám. Proto byl zvolen hromadný přístup k oslovování uživatelů, prostřednictvím emailů, které byly zasílány zaměstnancům těch odborů či organizačních částí, které byly relevantní pro účely výzkumu. Jednalo se především odbory, jejichž činnost je podpořena jednotlivými složkami (moduly) poskytovaného řešení informačního systému. Především tedy ekonomické, správní, majetkové, stavební, matriční úseky. Bylo zasláno na 300 motivačních emailů s dotazníkem jako přílohou. Zároveň se distributor společnost FPO s.r.o. zavázala požádat své podřízenou servisní síť o podporu a vybídnutí dalších uživatelů k vyplnění dotazníku. Bohužel pro zvýšení

úrovně tohoto výzkumu, společnost FPO s.r.o. zůstala jen u svého slibu. Množství získaných kompletních dotazníků se rovná číslu 35.

I přes relativně nízkou odezvu na dotazníkové šetření, byly získány podnětné informace o současném stavu spokojenosti jak zákazníků tak samotných uživatelů, stejně jako hodnotné připomínky a požadavky těchto dvou skupin na budoucí poskytované služby a vlastnosti software. Ty mohou přispět k zdokonalení současného stavu díky přijetí nápravných opatření a akceptování nutných změn.

3.8.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti uživatelů

1. Otázka: Technická podpora a péče o uživatele.



Obrázek 19, Graf spokojenosti uživatelů: technická podpora a péče

První otázka v dotazníku pro uživatele se dotazovala na spokojenost s jednotlivými aspekty technické podpory a péče. Respondenti měli možnost vybrat si ze stupnice, tvořené sudým počtem stupňů. Hodnoty stupnice byly následující: *1 – Výrazně nespokojen, 2 - Nespokojen, 3 – Spíše nespokojen, 4 – Spíše spokojen, 5 – Spokojen, 6 – Nadmíru spokojen.* Ze sedmi dílčích podotázek dosáhly hodnocení spokojen pouze dvě podotázky, a to ochota a vstřícnost servisních pracovníků společně s profesionalitou servisních pracovníků. Zbývající dílčí otázky získaly nepříliš přesvědčivé hodnocení spíše spokojen, které vybízí k dalšímu zdokonalení v těchto činnostech. Především se to týká aspektů: Spolupráce na zdokonalení funkčnosti

software, Včasnosti aktualizace při nové legislativě a Rychlosti reakce na akutní problém.

Hlavními důvody pro nízké hodnocení **Spolupráce na zdokonalení SW** respondenty je opravdu mizivá spoluúčast na vylepšení a zdokonalení funkcí software. Programové moduly jsou dle slov uživatelů, navrženy sice tak, aby dokázaly poskytnout nutné funkce a prostředky k naplnění požadavků obhospodařování konkrétní agendy, avšak postrádají ty vlastnosti, které jsou nyní u SW ze soukromého sektoru samozřejmostí. Především uživatelsky příjemné prostředí, možnosti úprav sestav dle požadavků konkrétní instituce, dotazování a filtrování dat, odstranění duplicitního vkládání, a mnohé další. Dle slov respondentů často vypadá, že program je vytvořen (napsán) tak, aby splňovat základní omezené funkce, avšak nedovoluje již další užívání a vkládání dat, které se jeví jako naprosto logické a jednoznačné. Často se jeví, jakoby program byl vytvořen člověkem, který je naprosto odtržený od praxe. Tyto nedostatky pramení právě ve slabé spolupráci mezi uživateli a vývojáři software. Obě skupiny mají odlišné priority, a proto i zřízené a fungující nonstop linky nemohou dostatečně řešit tyto každodenní drobné nesnáze uživatelů. Fungující helpdesk, kterým je vzájemně provázána celá distribuční síť sice zachycuje všechny záležitosti, které vyžadují řešení. Avšak tento proces se výrazně zpomalí na fázi posuzování, zda se společnosti vyplatí problém řešit. Nezbytně tak dochází jak ke zpomalení odezvy tak opět k odtržení od každodenní reality. Málo kdy se tak dostává vylepšení až k uživateli a málokdy včas.

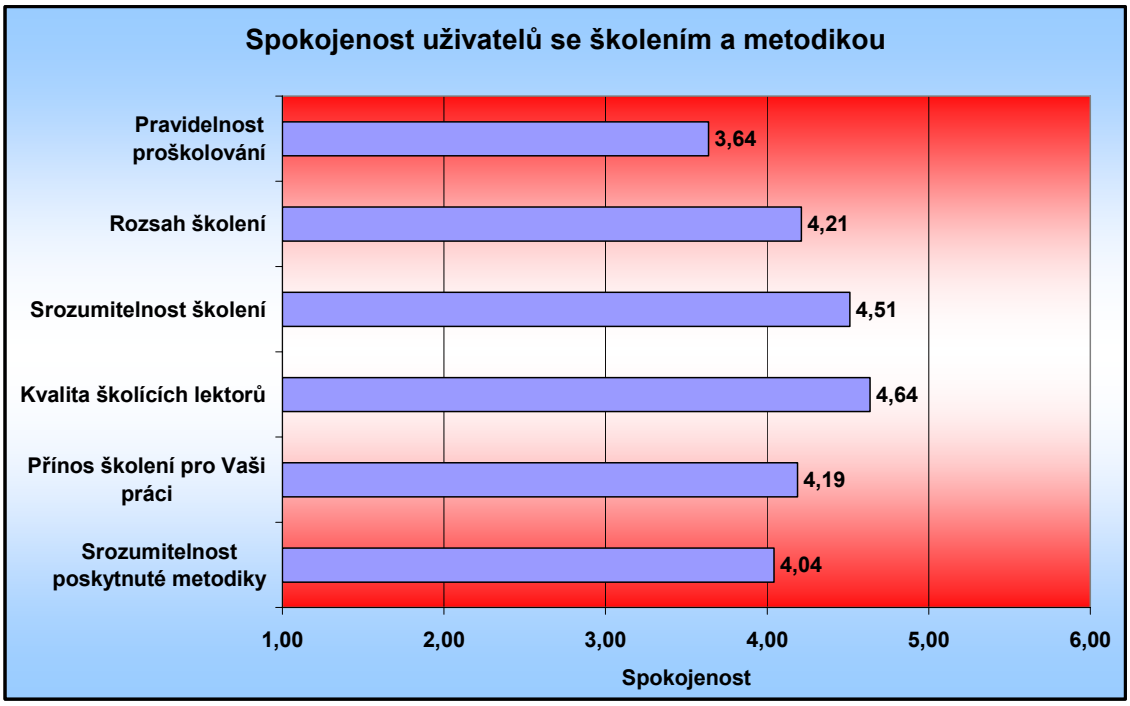
Pro vylepšení současného stavu **navrhuji**, aby mateřská společnost věnovala větší pozornost ohlasu uživatelské obce. Nezřídka se jedná o lidi, kteří mají bohaté zkušenosti s podobnými informačními systémy od konkurence a mají šanci jednoduše srovnávat. I proto by měli více programátoři naslouchat jejich požadavkům. Pokud budou relevantní a posunou celkovou funkčnost SW dále, pak je nezbytné je zapracovat a následně také při aktualizaci prodat. **Navrhuji**, aby vývojáři software pravidelně trávili určitou část svého času v kontaktu s uživateli software, aby se dalo těmto nesrovnalostem zabránit. A také, aby bylo vloženo větší úsilí do odhalování nedostatků stávajících informačních systémů. To by mohlo v průběhu času vyústit ve zpracování nových vylepšených verzí programových modulů. Nový update by se tak stal další možností jak rozšířit svou nabídku společně s vyhlídkou na vyšší spokojenost uživatelů při využívání verze, která je ušita právě dle jejich požadavků.

Včasnost aktualizace IS se odvíjí od schopnosti servisní sítě poskytnout včas a plném rozsahu smluvně dohodnuté aktualizace programových modulů, dle nových legislativních požadavků. Slabší hodnocení je odrazem pomalejší odezvy servisních pracovníků, především z důvodu jejich vytíženosti. Nabízí se otázka, zda-li není možné se na předem známé legislativní změny dopředu připravit a začít poskytovat legislativní aktualizace s předstihem tak, aby v den nabytí účinnosti změny mohly všechny instituce fungovat dle nové legislativy. Dalším navrhovaným řešením je přijetí malého počtu nových servisních pracovníků.

Ne úplně přesvědčivé hodnocení **Rychlosti reakce na akutní problém** pramení ve stejných příčinách. Vytíženost servisní sítě mnohdy brání tomu, aby byly všechny akutní problémy řešeny právě včas. Důvodem je například zaměření se na jiné zakázky od významnějších zákazníků, které pochopitelně dostávají přednost.

Všechny tři nejhůře hodnocené aspekty, i přesto že souvisí především s podporou vycházející od prodejců a servisních pracovníků VAR, vždy mají příčinu v ne zcela dokonalé komunikaci, vzájemné spolupráci mezi mateřskou společností a uživateli a volbě priorit. Ta by měla vyvinout větší úsilí při odhalování systémových chyb jak postupu každodenního odstraňování nedostatků, tak cíleného strategického rozvoje IS, a tak poskytovat příhodné podmínky pro síť pracovníků VAR. V opačném případě i sebevětší snaha všech pracovníků distribuční sítě nemůže znamenat pro společnost úspěch, pokud neobdrží dostatečnou podporu a zázemí. Konkrétně zlepšení harmonogramů poskytování a zavádění legislativních aktualizací. Větší podpora helpdesk, se snahou o opravdová řešení nedostatků nejen poskytování krátkodobých rad jak chyby obcházet. Pro síť VAR **navrhuji** mírné rozšíření počtu jejich zaměstnanců, pokud není možné už jiným způsobem pokrýt špičky, a tak urychlit řešení včasnosti aktualizací a zrychlit řešení akutních problémů.

2. Otázka: Školení a metodika pro práci s moduly.



Obrázek 20, Graf spokojenosti uživatelů: školení a metodika pro práci s moduly

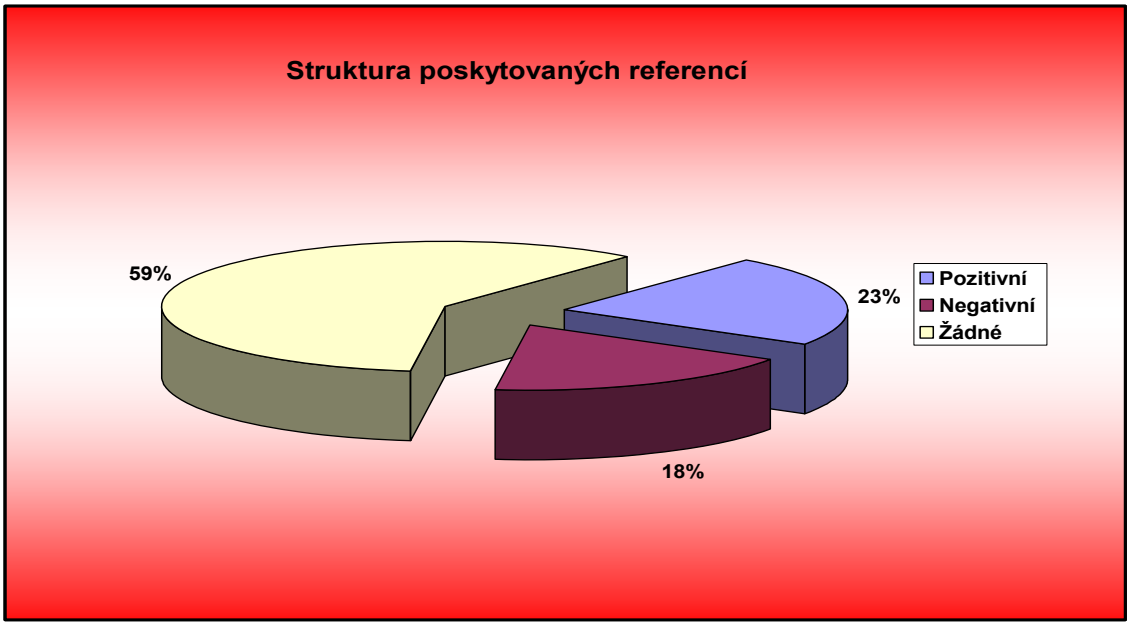
V druhé otázce byli respondenti dotazováni na jednotlivé prvky spokojenosti spojené s poskytovaným školením a metodikou. Z grafu je patrné hodnocení na stupnici blížící se u většiny dílčích částí k výroku Spíše spokojen. Pouze dva aspekty, a to **Srozumitelnost školení** a **Kvalita školicích lektorů** se převažuje k hodnocení Spokojen. Příčiny slabého hodnocení lze nalézt v odpovědích uživatelů, kterým často nebyl a poskytnuta šance proškolení daného modulu. A to buď z důvodu proškolení nadřízeného, který informace předává svým podřízeným, nebo z toho důvodu, že žádné školení nebylo poskytnuto vůbec, což se týká především programové řady GORDIC WIN. Proto má dílčí podotázka týkající se pravidelnosti proškolování velmi nízké hodnocení. Často tak zazněly negativní odezvy, týkající se nedostatečnosti poskytnuté metodiky, která jen těžko nahradí ukázkové předvedení programu zkušeným pracovníkem servisní sítě. Uživatele si tak připadají často jako samoukové a odhalují různá zákoutí a skryté postupy až v průběhu času, což může vést právě k většímu počtu nahlášených a neřešených nedostatků programových modulů. Řešení je na snadě, řádně a pravidelně proškolovat uživatele programových modulů, a to jak u GORIC WIN tak i GINIS, nejen vedoucí pracovníky odborů. Může se tak předcházet mnoha nedorozuměním, a při těchto skupinových setkáním by neměl chybět vývojář

odpovědný za danou oblast, připraven brát na zřetel relevantní požadavky uživatelů na další rozvoj daného programu či celkového informačního systému.

3. Otázka: Okruh školení, o který má respondent zájem.

Ve většině případů se jednalo právě o školení týkající se užívaného programového modulu. Nejčastěji pak o školení k modulům personalistiky, evidence obyvatelstva, spisová služba. Respondenti komentovali tuto otázku slovy, že chtějí být maximálně seznámeni se všemi možnostmi programu, aby byli schopni jej správně používat.

4. Otázka: Dáváte doporučení o programech GORDIC svému profesnímu okolí?



Obrázek 21, Struktura poskytovaných referencí

Jak již graf napovídá, většina uživatelů nedává svému profesnímu okolí žádné reference o programových modulech, přesně 59 % uživatelů. Dvacet tři procent dává pozitivní reference do svého okolí a nakonec 18 procent dává reference negativní. K této otázce je nutné dodat, že respondenti projevovali opatrnost, při volbě možností. Proto i podíl negativním referencí může být ve skutečnosti o maličko vyšší.

5. Otázka: Jaké jsou Vaše požadavky na budoucí poskytované služby, a funkce software společnosti GORDIC spol. s r.o. seřazené dle důležitosti?

K nejčastějším požadavkům na budoucí služby patřily:

- Zlepšení komunikace mezi servisním technikem a vývojářem. Uživatel, který předává své požadavky dál po linii servisní sítě dál, dostává odezvu se značným zpožděním. Rozšiřování dialogu o vlastnostech programů.
- Školení v místech bližších uživatelům (WIN).
- Rozvoj technické a servisní podpory.
- Poskytovat systémová řešení problému ne jen dočasné "záplaty".
- Rychlejší zpracování změn (tiskové změny), rychlejší řešení provozních problémů.
- Včasnost poskytovaných informací. Informování s předstihem o změnách v programových modulech.
- Další rozvoj týkající se modulů: Spisová služba, Přestupky v dopravě, Komplexní řešení ŽP, Sociální dávky (GINIS).
- Podpora ORACLE, včetně vazby na aplikace GINIS.
- Licenční politika: dostupnost software pro obce nebo alespoň lepší cenová transparentnost

K nejčastějším požadavkům na budoucí funkce patřily:

- Přizpůsobení požadavkům osoby, která s programy pracuje.
- Větší a lepší vzájemná propojenost modulů.
- Upravit program tak, aby urychloval práci v něm.
- Umožnit automatické načítání již jednou vložených údajů, odstranění duplicit (WIN i GINIS).
- Aktuální časová provázanost sestav mezd s legislativou.
- Pravidelná aktualizace dle platných právních předpisů.
- Daleko větší důraz na personalistiku nejen na mzdy. Úprava přístupových práv tak, aby související údaje nutné pro práci byly přístupné i z modulu, který s ním úzce souvisí a vyžaduje tyto data (WIN PER a WIN PAM).
- Propojení modulů: Operativní evidence k příjmovým účtům a Přestupkového řízení (WIN).
- Propojení modulů pokladna s modulem placení přes SIPO.

- Chybí volitelnost sestav a výstupů (WIN). Rozšířit nabídku formátů sestav podle individuálních požadavků případně umožnit uživatelsky generovat volitelné sestavy.
- Možnost zapsat všechny matriční chyby.
- Ekonomické nástroje nad ekonomikou – business intelligence. Vazba spisové služby na modul kniha došlých faktur a kniha odeslaných faktur. Vazba modulu smluv na modul kniha došlých faktur a modul kniha odeslaných faktur a modul spisová služba. Tj. propojení spisové služby (listinné podklady ke smlouvě), evidence smluv a knih došlých a odeslaných faktur, které přestavují platby založené na dané smlouvě.
- Controlling, Finanční analýza
- DataWareHouse

6. Otázka: Jakou agendu byste si nyní přáli aktuálně řešit ve vaší instituci?

Především se jednalo o moduly:

- Elektronická spisová služba
- Životní prostředí
- Evidence obyvatelstva
- Personalistika
- Rozpočetnictví
- Nová úprava úhrad faktur na základě nového zpracování dat ČS a.s.

Celkové hodnocení spokojenosti uživatelů

Uživatelé vykazují solidní míru spokojenosti s poskytovanými službami servisních pracovníků až na výjimky týkající se: včasnosti aktualizace SW, rychlosti reakce na akutní problém, účasti na zdokonalování SW a pravidelnosti proškolování. Avšak spokojenost se samotným softwarem není v mnoha případech díky připomínkám z dotazníků mnohdy příliš růžová. SW trpí mnohými nedostatky, které vyvolávají v uživatelích a posléze i zákaznících negativní pocity. Často se jedná o nedokonalá technická řešení, na jejichž odstranění jakoby společnosti GORDIC nezbýval čas a prostředky. Přitom uživatelé i zákazníci by vylepšení a zdokonalení problematických modulů uvítali. Hlavním nedostatkem je totální nepřizpůsobivost SW požadavkům

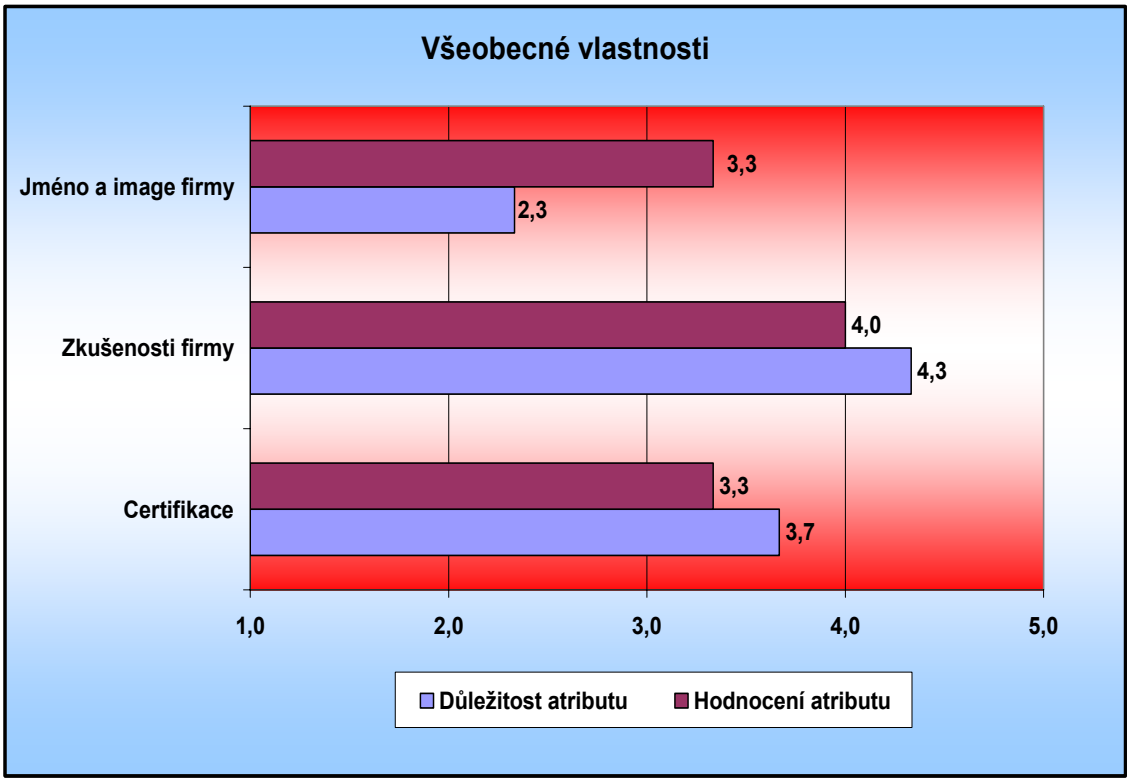
a potřebám uživatele. Nutnost využívání náhradních řešení, kterými je možné daný nedostatek obejít. Zvyšuje se tak pracnost. Úplně se utlačuje kreativita pracovníků, kteří jsou nuceni neustále následovat strukturu procesu, tak jak byla naprogramována i když může být nelogická či nesmyslná. Zkušenější uživatelé přiznávají pocit, že starší produktová řada GORDIC WIN jakoby se přestala dále vyvíjet a byla opuštěna mateřskou společností.

Proto **navrhuji** zřízení styčné osoby z řad vývojářů SW, která by byla kontaktní osobou v případě nutností řešení technických nedostatků a také rozhodujícím článkem, který by byl schopen říci, zda-li a jak a do kdy bude konkrétní problém řešen. Tato osoba musí být z řad programátorů a zároveň musí získat postavení a pravomoc k rozhodování o systémových řešeních konkrétních každodenních problémů. Měla by být vedoucím oddělení hot-line a helpdesk, monitorující aktuální stav nedostatků, řešící nová zdokonalení, navrhující inovace na základě podnětu zákazníků, řešící jejich vytvoření a implementaci, komplexnost a integrovatelnost dříve než přejdou tyto úkoly ke specializovaným programátorům modulů.

3.8.5 Vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zákazníků

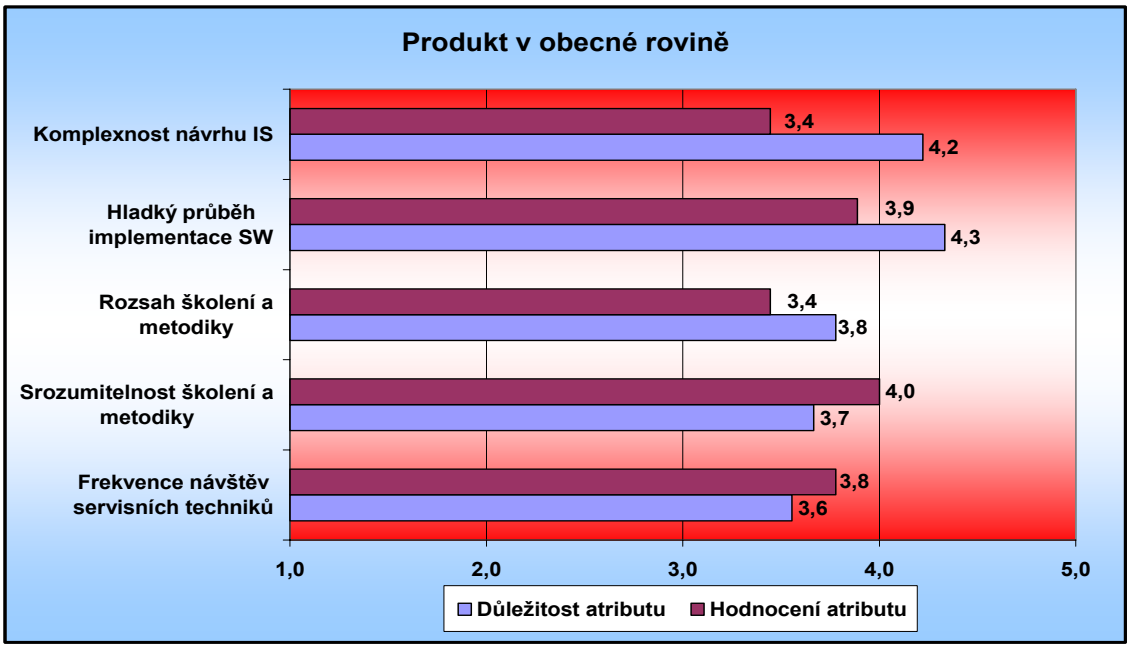
Pro dotazníkové šetření zákazníků byla použita metoda matice výkonnosti společnosti. Pro každý atribut (kritérium) marketingového mixu musela být zákazníky zvolena důležitost a také subjektivní hodnocení provedení daného kritéria uskupením společností kolem společnosti GORDIC spol. s r.o. Byla vybrána bodová stupnice od jedné do pěti. *1 – Nejnižší důležitost, 2 – Nízká důležitost, 3 – Střední důležitost, 4 – Vysoká důležitost, 5 – Nejvyšší důležitost. Podobně pro stupnici subjektivního hodnocení atributů. 1 – Nejnižší provedení, 2 – Nízké (slabé) provedení, 3 – Střední provedení, 4 – Vysoké provedení, 5 – Nejvyšší provedení.*

7. Otázka: Matice výkonnosti



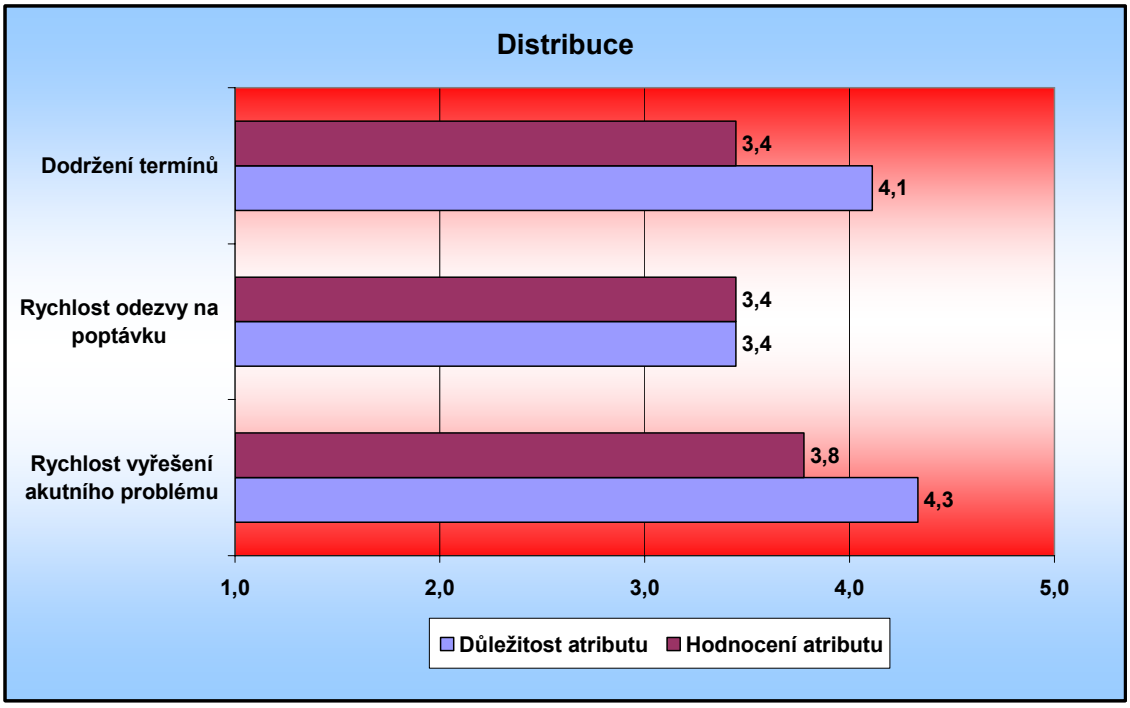
Obrázek 22, Matice výkonnosti – všeobecné vlastnosti

Tento graf znázorňuje důležitost a hodnocení atributu (kritéria) u základních vlastností společnosti. Nevětšího rozdíl mezi důležitostí pro zákazníka a hodnocením daného kritéria v oblasti Jména a image celého uskupení společností. Hodnocení tak nám tak, říká, že vnímání jmen a image uskupení firem kolem společnosti GORDIC je výrazně vyšší než potřebná důležitost. Jeden z respondentů to shrnul slovy: „Je pro nás důležité to, co pro nás společnosti dělají, ne to jaké mají jméno a image.“ Zkušenosti firmy jsou ceněny hodně vysoko všemi zákazníky a celé uskupení v nich maličko zaostává. V oblasti certifikace má společnost nižší provedení než-li je její očekávána výše dle důležitosti.



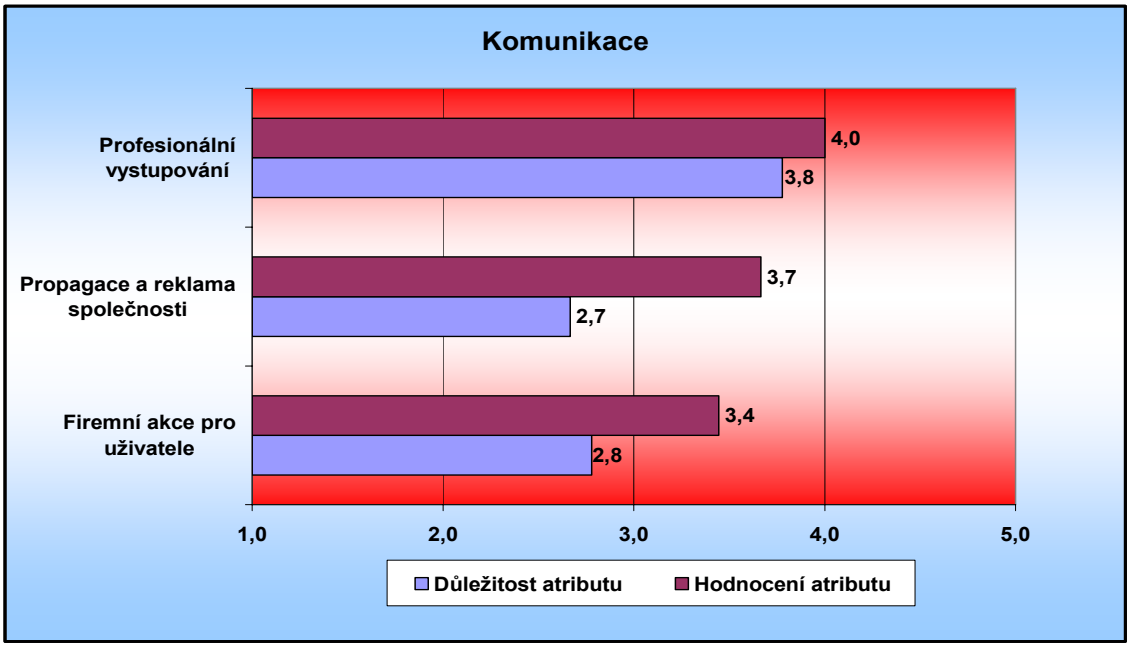
Obrázek 23, Matice výkonnosti – produkt v obecné rovině

Hodnocení kvality služeb a nabízených produktů odhalilo nedokonalosti především ve třech oblastech, a to v komplexnosti návrhu IS, v hladké implementaci SW a také v rozsahu poskytovaného školení a metodiky. Největší rozdíl zaznamenal právě dílčí dotaz týkající se komplexnosti návrhu IS, kde je propastný rozdíl mezi důležitostí pro zákazníky a provedením uskupení společností.



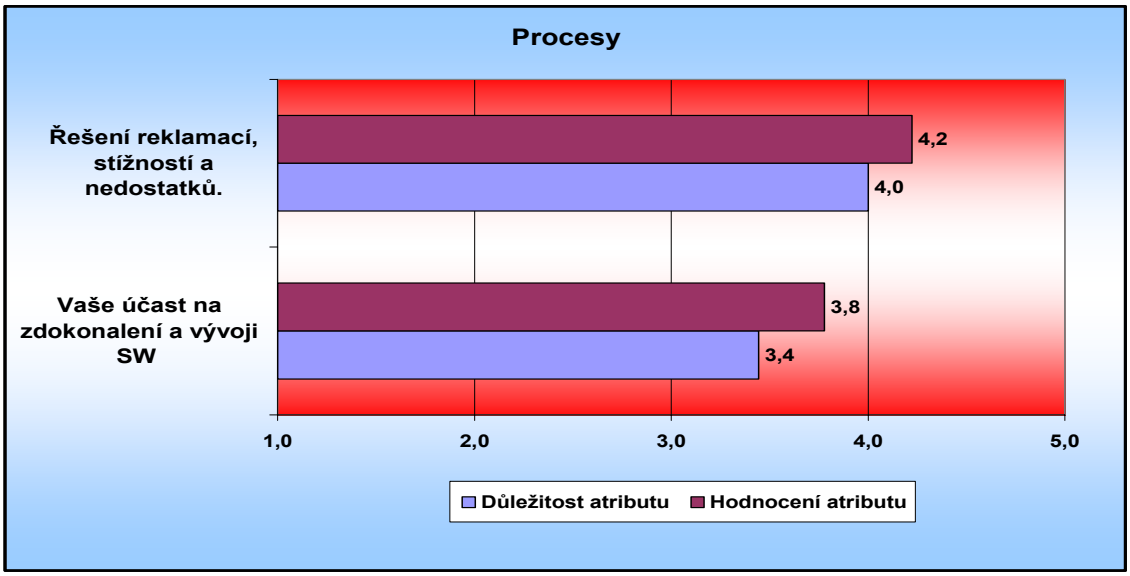
Obrázek 24, Matice výkonnosti – distribuce

Další tři otázky matice výkonnosti (provedení) se vztahovaly k vlastnostem distribuce celého uskupení firem. Kromě rychlosti odezvy na poptávku po novém produktu, která vyšla optimálně, byly zjištěny markantní rozdíly v poměru důležitosti a provedení, a to v oblasti dodržování termínů a rychlost vyřešení akutního problémů. V obou případech je nutné, aby servisní společnosti (VAR), distributor FPO s.r.o. a mateřská společnost byly schopny rychleji zvládat své povinnosti, a tak dodržovat smluvní termíny a také zpružnit rychlost odezvy při řešení zásadních problémů.



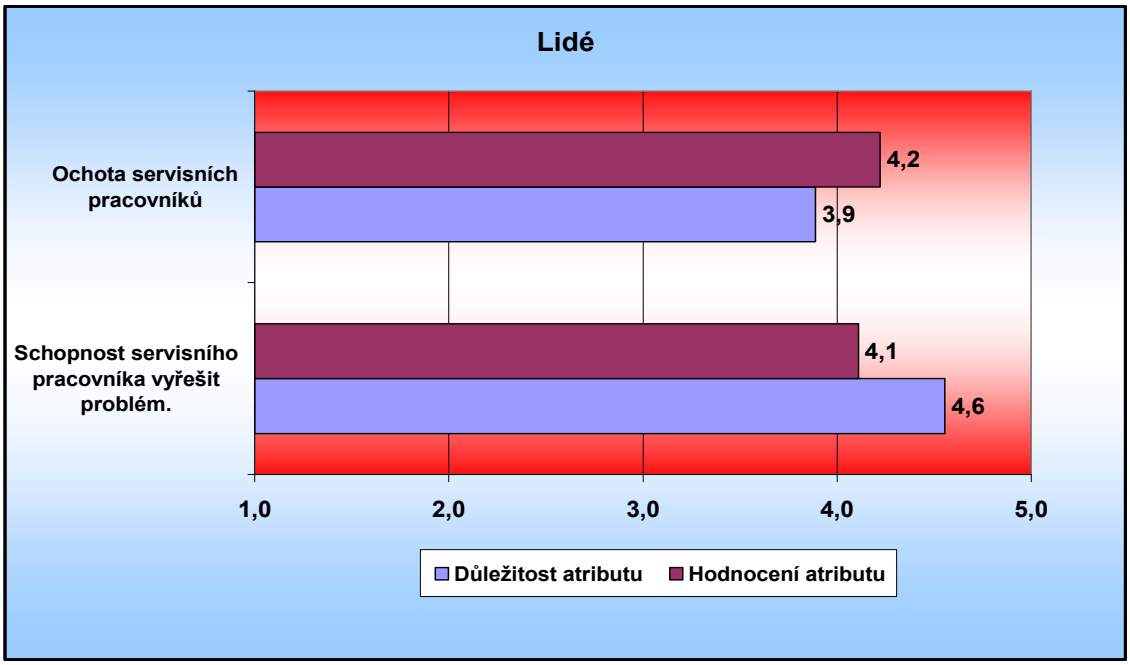
Obrázek 25, Matice výkonnosti – marketingová komunikace

V oblasti celkové marketingové komunikace, je situace dle vnímání zákazníků opačná předchozímu grafu. Dle hodnocení provedení, uskupení společností získalo výrazně vyšší hodnocení než-li jsou vyžadována od zákazníků. Především propagace a reklama jsou možná až přes příliš prosazovány na úkor jiných důležitějších atributů. Pro uskupení společností to neznamená, že by měla své aktivity v oblasti marketingové komunikace silně omezit, ale aby cíleně alokovala tyto zdroje pro získání požadovaného efektu vysokého povědomí, dostatečné informovanosti, vzájemného kontaktu se zákazníky na nepracovních setkáních a budování vzájemně prospěšného vztahu se zákazníky a uživateli.



Obrázek 26, Matice výkonnosti – procesy

Hodnocení kritérií týkajících se procesů přineslo zajímavé výsledky, i přes nespokojenost uživatelů s účastí na zdokonalení a vývoji SW, zákazníci projevili své hodnocení provedení jako vyšší než zvolenou důležitost. V oblasti řešení reklamací, stížností a nedostatků uskupení společností také obstálo na výbornou.



Obrázek 27, Matice výkonnosti – lidé

Co se týče účasti lidského faktoru, ochota servisních techniků byla hodnocena mírně výše, než je její důležitost pro zákazníky. Naopak schopnost servisního technika

vyřešit konkrétní problém, silně pokulhává za požadovanou důležitostí kritéria (atributu). Důvody jsou dvojí, buď daný servisní pracovník nemá dostatečné znalosti, nebo, a to je více pravděpodobné není schopen daný problém řešit bez podpory mateřské organizace (VAR, distributor, GORDIC). V této oblasti je tedy nutné zjednat rychle nápravu, pokud má být spokojenost zákazníků udržena.

Priority zákazníků

Pořadí	Název atributu	Důležitost
1.	18. Schopnost servisního pracovníka vyřešit problém.	91,1%
2.	11. Rychlost vyřešení akutního problému	86,7%
3.	5. Hladký průběh implementace SW	86,7%
4.	2. Zkušenosti firmy	86,7%
5.	4. Komplexnost návrhu IS	84,4%
6.	9. Dodržení termínů	82,2%
7.	15. Řešení reklamací, stížností a nedostatků.	80,0%
8.	17. Ochota servisních pracovníků	77,8%
9.	12. Profesionální vystupování	75,6%
10.	6. Rozsah školení a metodiky	75,6%
11.	7. Srozumitelnost školení a metodiky	73,3%
12.	3. Certifikace	73,3%
13.	8. Frekvence návštěv servisních techniků	71,1%
14.	16. Vaše účast na zdokonalení a vývoji SW	68,9%
15.	10. Rychlost odezvy na poptávku	68,9%
16.	14. Firemní akce pro uživatele	55,6%
17.	13. Propagace a reklama společnosti	53,3%
18.	1. Jméno a image společností	46,7%

Tabulka 8, Pořadí zákaznických priorit důležitosti

Z tabulky názorně vyplívá, jaké je pořadí atributů dle důležitosti. Schopnost servisního pracovníka vyřešit problém je považována za prioritu číslo jedna. V závěsu za ní s procentuálním rozpětím 80 – 90 % je skupina atributů týkající se především technické podpory, návrhu a průběhu implementace spojené se zkušenostmi firmy, dodržováním termínů a řešení reklamací. V intervalu 70 – 80 % se nachází ochota, profesionální vystupování a frekvence návštěv servisních pracovníků společně s atributy týkajících se školení, metodiky a certifikace. Zbývající kritéria z intervalu menší důležitosti než 70 % se nachází v poslední skupině. Ta obsahuje mimo jiné účasti na zdokonalení SW a rychlost odezvy na poptávku, což považuji za zarážející vzhledem k jejich obecnému významu pro rozvoj IS. Na úplně nejnižších příčkách se umístily firemní akce, propagace a reklama, jméno a image společností.

Hodnocení zákazníků

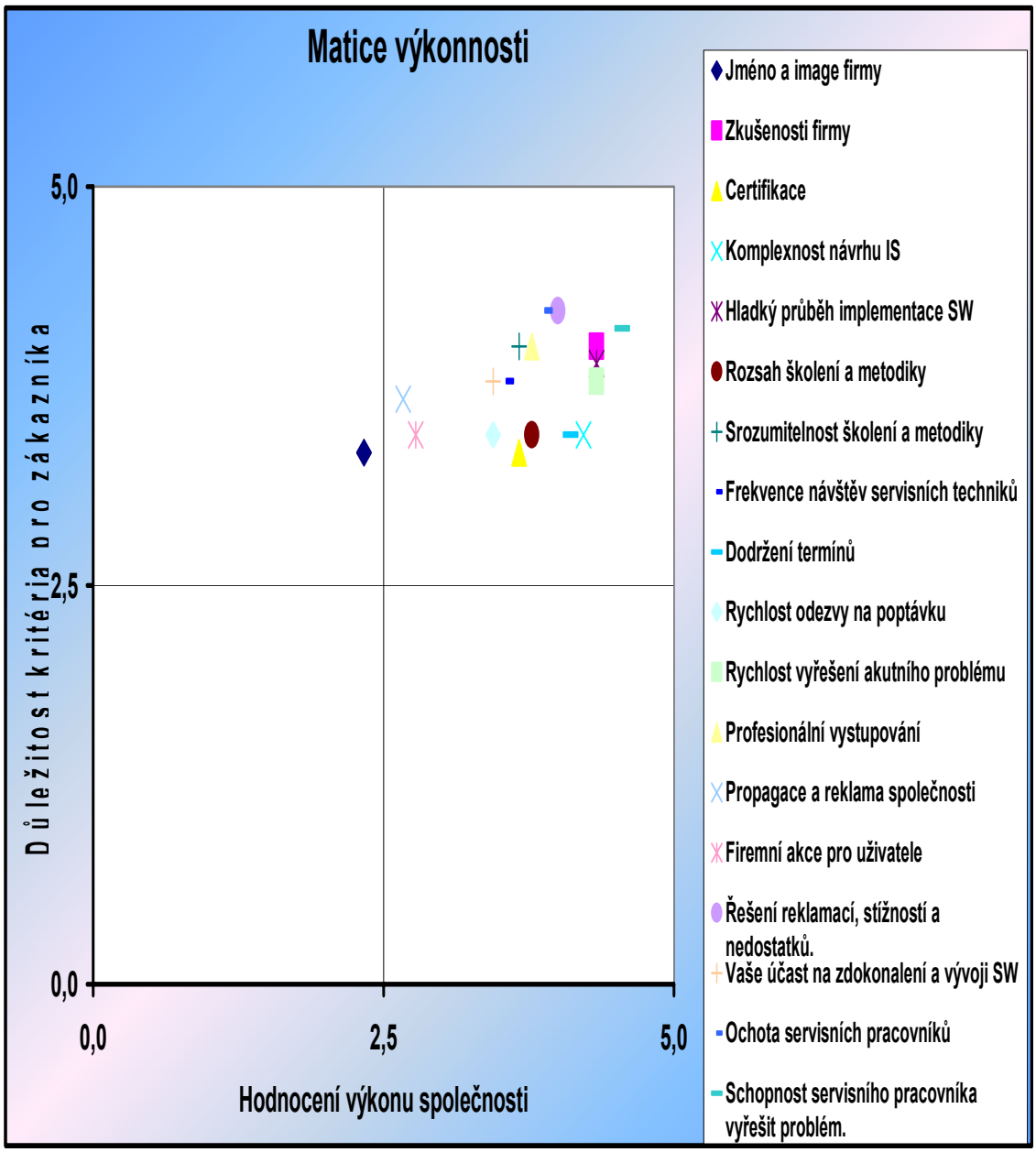
Pořadí	Název atributu	Hodnocení
1.	17. Ochota servisních pracovníků	84,4%
2.	15. Řešení reklamací, stížností a nedostatků.	84,4%
3.	18. Schopnost servisního pracovníka vyřešit problém.	82,2%
4.	12. Profesionální vystupování	80,0%
5.	7. Srozumitelnost školení a metodiky	80,0%
6.	2. Zkušenosti firmy	80,0%
7.	5. Hladký průběh implementace SW	77,8%
8.	16. Vaše účast na zdokonalení a vývoji SW	75,6%
9.	11. Rychlost vyřešení akutního problému	75,6%
10.	8. Frekvence návštěv servisních techniků	75,6%
11.	13. Propagace a reklama společnosti	73,3%
12.	14. Firemní akce pro uživatele	68,9%
13.	10. Rychlost odezvy na poptávku	68,9%
14.	9. Dodržení termínů	68,9%
15.	6. Rozsah školení a metodiky	68,9%
16.	4. Komplexnost návrhu IS	68,9%
17.	3. Certifikace	66,7%
18.	1. Jméno a image firmy	66,7%

Tabulka 9, Pořadí atributů dle hodnocení zákazníků

Nejvyššího hodnocení provedení, nad 80 %, se dostalo především atributům spjatých se servisními pracovníky (Ochota, Schopnosti servisního technika, Profesionální vystupování) a také zkušeností společnosti a řešení reklamací, stížností a nedostatků. V následujícím intervalu 70 – 80 % se umístili především atributy spjaté s komplexností návrhu, účasti na zdokonalení SW, rychlost vyřešení problému, frekvence návštěv a propagace společnosti. Zbývající atributy se umístily ve stále vysokém hodnocení provedení v intervalu 60 – 70 %.

Pro tyto tabulky pořadí důležitosti a pořadí hodnocení je nutné dodat, že sami o sobě, nemají až tak značnou vypovídací schopnost. Znázorňují pouhé seřazení atributů dle výše důležitosti a výše hodnocení provedení. Teprve vzájemným porovnáním lze zjistit, ve kterých oblastech by měla společnost vložit větší úsilí a naopak, do kterých vkládá až příliš mnoho.

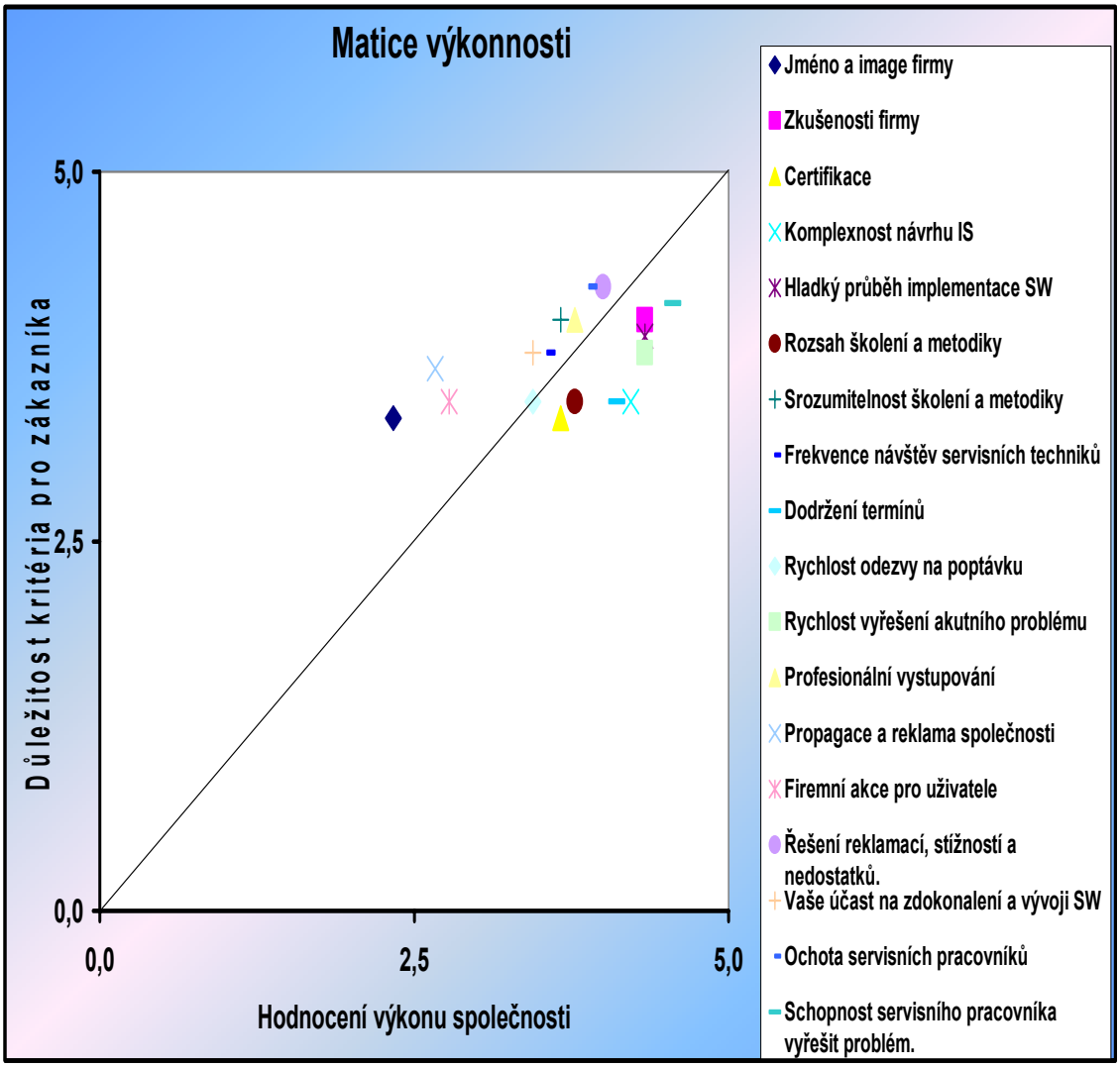
Matice výkonnosti: kvadranty



Obrázek 28, Kvadranty matice výkonnosti

Matice výkonnosti nabízí právě takové porovnání. Ze shluku bodů v grafu je možné vyčíst, že většina činností společnosti má vysokou důležitost pro zákazníka a zároveň v nich společnost dosahuje vysokého provedení. Téměř všechny body se nachází v pravém horním kvadrantu.

Matice výkonnosti: diagonála

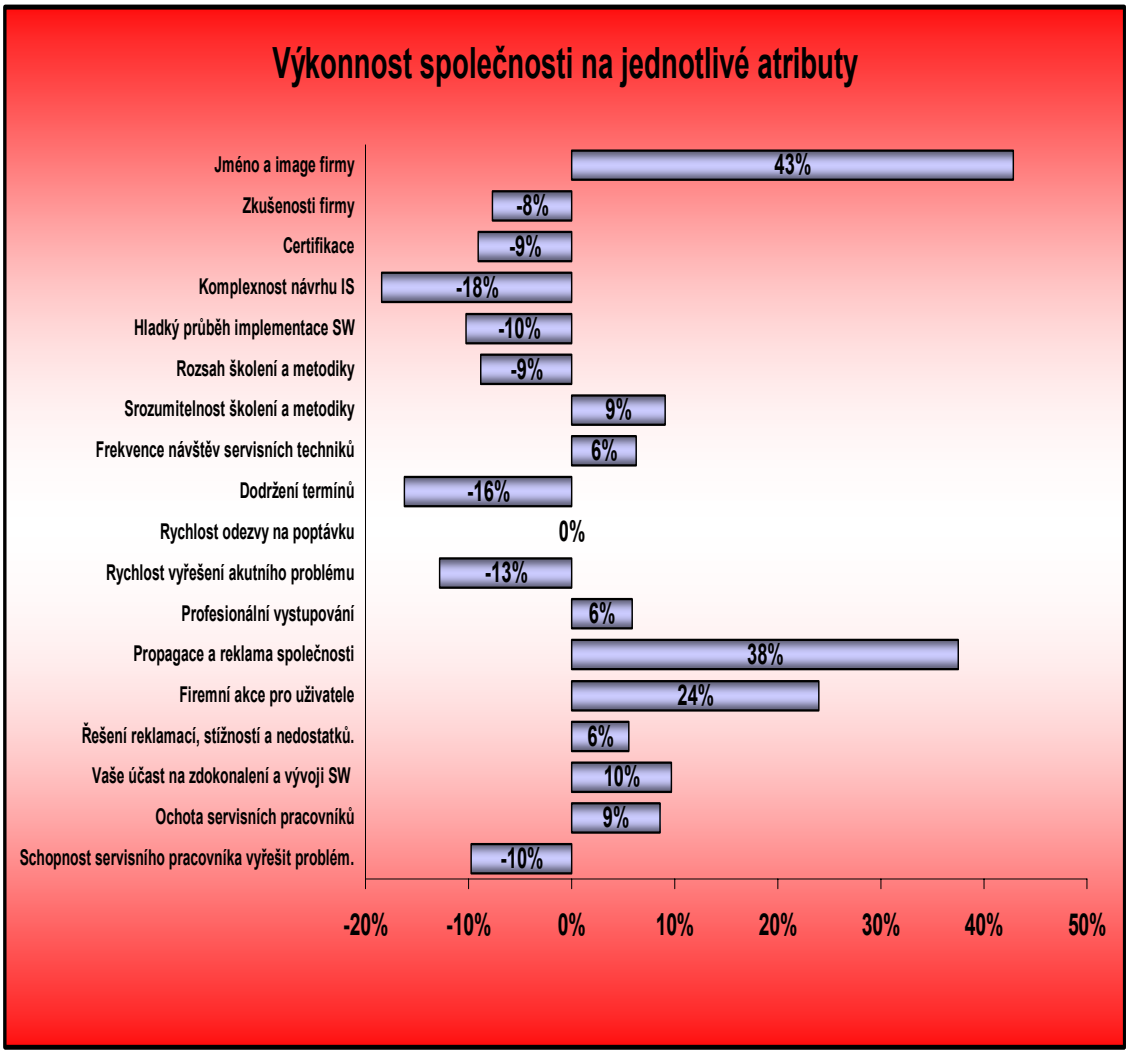


Obrázek 29, Matice výkonnosti - rozdělení atributů dle diagonály

Díky použití diagonály, lze graficky znázornit odchýlení od cílové zóny, ve které se důležitost a hodnocení provedení rovnají. Pokud je značka atributu nad diagonálou pak má vyšší důležitost než je hodnocení jeho provedení zákazníky. V takovém případě se doporučuje danou aktivitu posílit, aby dosáhla cílové zóny.

Pokud se značka atributu nalézá pod diagonálou má vyšší hodnocení než je jeho důležitost pro zákazníky. V této situaci se doporučuje danou aktivitu mírně omezit tak, aby odpovídala míře důležitosti a dosáhla tak cílové zóny. Kladné i záporné absolutní odchylky od diagonály byly převedeny na procentuelní vyjádření, které je znázorněno v následujícím grafu. Kladná procenta značí příliš dobré provedení, záporná procenta naopak příliš slabé provedení. Nulová hodnota značí optimální stav.

Matice výkonnosti – odhalení slabého a příliš velikého výkonu společnosti



Obrázek 30, Výkonnost společnosti na jednotlivé atributy

Tento graf zachycuje relativní vyjádření rozdílů důležitosti a hodnocení provedení u jednotlivých atributů tvořící prvky marketingového mixu, na které bylo šetření kromě spokojenosti zákazníků a uživatelů zaměřeno. V dalším textu budou rozebrány nejvýraznější odchylky (+/- 10 % a více) a jejich příčiny společně s návrhy na jejich řešení.

8. Otázka: Kterými argumenty byste se nechal/a přesvědčit při pořízení nového nebo přechodu k novému informačního systému?

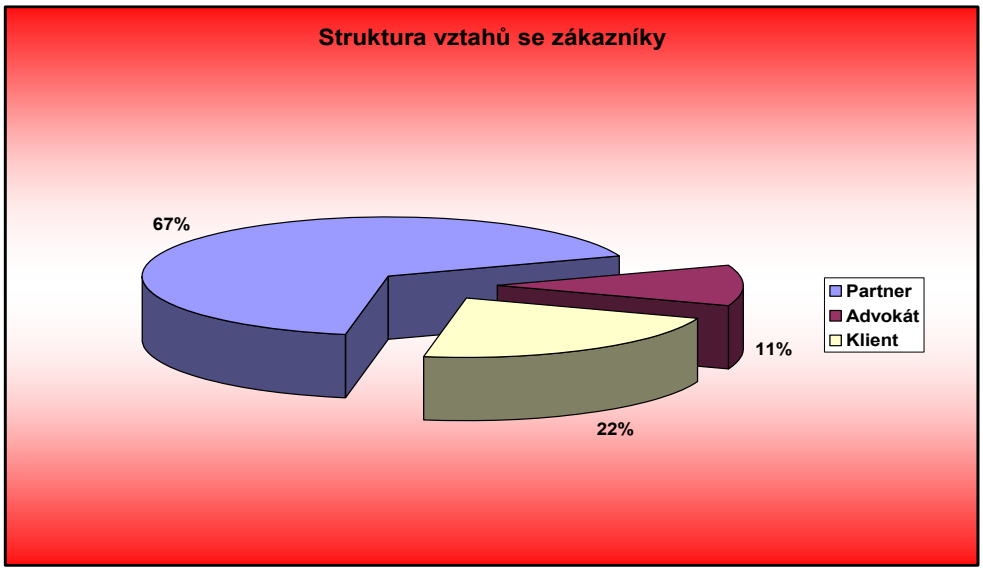
Obecně platné argumenty:

- Dostupnost a rychlost servisu
- Bezproblémové zavedení systému
- Proškolení uživatelů
- Kvalifikovaní zaměstnanci
- Komplexnost systému

Specifické technické informace a řešení:

- Analýza a projekt nasazení
- Manažerské nadstavby
- Spisová služba
- Transparentnost procesů

9. Otázka: Který z následujících výroků nejlépe popisuje Váš obchodní vztah s firmou GORDIC?



Obrázek 31, Struktura vztahů se zákazníky

Většina zákazníků (67 %) označuje svůj vztah s uskupením společností GORDIC jako partnerství, tj. dlouhodobý, trvající a vzájemně prospěšný vztah. 11 %

zákazníků se označuje za advokáta, tj. aktivně doporučuje produktová řešení ostatním, svému okolí na základě svých pozitivních zkušenosti. A 22 % zákazníků se označuje za klienta společnosti, tj. nakupují opakovaně, avšak jsou občas negativní či neutrální k uskupení firem kolem společnosti GORDIC.

3.8.6 Celkové hodnocení spokojenosti zákazníků a návrhy opatření

Maticí výkonnosti se odhaluje spokojenost zákazníků. Pokud důležitost atributu odpovídá výši jeho hodnocení, pak zákazník dostává, právě tolik kolik si přál. Pokud je důležitost vyšší než hodnocení pak se jedná o známku nespokojenosti a naopak, pokud zákazník dostává výrazně více, než sám považuje za nutné, může to vyvolat i prvky nespokojenosti, a plýtvání zdroji společnosti nemluvě. Proto je nutné sladit požadavky a zákazníka s poskytovaným rozsahem a kvalitou produktu a služeb. Jsou tak aplikovány zásady iradiace viz. Kap. 2.6.4.1

Jméno a image společnosti: 43 %, důležitost 2,3, hodnocení provedení 3,3

Dle měření výkonnosti společnost vydává příliš prostředků a úsilí na své jméno a image. Nelze však říci, že by mělo dojít k drastickému omezení a tak i zanedbávání pověsti a image celého uskupení společnosti kolem společnosti GORDIC. Lze jen dodat, že s tímto atributem je nutné zacházet velmi obezřetně, protože působí na potencionální zákazníky jako součást publicity, vztahu k veřejnosti i jako celkový výsledek marketingové komunikace. **Navrhuji** přehodnocení alokace zdrojů spjatých s podporou jména a image společností, tak aby nedocházelo ke zbytečnému plýtvání. Volbu takových komunikačních kanálů, které povedou k nižším nákladům spjatým s budováním jména a image společnosti. Především se jedná o lepší využití možností, které nabízí internet v oblastech reklamy, public relations a publicity a cílené využití specializovaných publikací a článků ve časopisech věnovaných veřejné správě. Stránky distributora, mateřské společnosti i jednotlivých VARů nevyužívají svého potenciálu. Například: tiskové zprávy na stránkách společnosti GORDIC byly aktualizovány naposledy v roce 2004. Internetové stránky VARů poskytují jen strohou informaci o produktech a poskytovaných službách mateřské společnosti. I přes nesporně vysoký význam tohoto atributu, je nutné šetřit a lépe využívat prostředky na marketingovou komunikaci, a ty pak investovat do rozhodujících faktorů, jako jsou konkrétní dovednosti a kompetence tak, jak uvádí pořadí důležitosti sledovaných atributů v tab. 8.

Komplexnost návrhu IS: -18 %, důležitost 4,2, hodnocení provedení 3,4

Komplexnost návrhu informačního systémů představuje jeden z atributů s nejhorším celkovým hodnocením. Provedení je vzhledem k zjištěné důležitosti velmi podceněno. **Navrhuji** proto, aby společnost v návrzích nových informačních systémů dbala na větší provázanost, komplexnost a snadnou integrovatelnost případných dalších částí systémů v rámci budoucího zamýšleného rozvoje agend dané instituce. Z dotazníkového šetření vyplívá, že právě implementace dalších nových doplňkových částí systému bývají problematické, a to mnohdy zbytečně, způsobené opatrností a ostychem zavést a vybudovat od základů robustní a dobře modifikovatelný systém. Proto je nezbytné již od začátku bát do úvahy všechny možnosti budoucího rozvoje a nechávat si otevřené možnosti uplatnění stavebnicové struktury produktové řady GORDIC WIN a doplňování ERP systému GINIS.

Hladký průběh implementace: -10%, důležitost 4,3, hodnocení provedení 3,9

Je dalším kriteriem výkonnosti, které není správně vyváženo. Zákazníci přikládají tomuto tématu daleko větší význam než společnost samotná. Snad málokterá implementace je bez jakéhokoliv problému či zádrhelům, které je nutné za zkušebního řešit. **Navrhuji**, aby byla větší pozornost věnována koordinaci činností VAR prodejce, distributora a mateřské společnosti při implementaci nového IS. Přechod z jednoho IS na druhý vystavuje zákazníka zvýšené aktivitě, nutnosti po určitou dobu zadávat údaje dvakrát. Na straně dodavatele naopak vyžaduje pružné řešení převodu starých bází dat na nové, včasné proškolení pracovníků instituce, poskytnutí dostatečných metodik, zkušební provoz a odstraňování akutních problémů při zahájení ostrého provozu. Tento atribut také úzce souvisí s komplexností návrhu IS. Pokud je tato první plánovací fáze zanedbána, tak ani samotná implementace nemůže proběhnout výrazně lépe. **Navrhuji** proto proškolení relevantních pracovníků distributora, VARů a mateřské společnosti v oblasti projektového řízení při zavádění informačních systémů a optimalizace.

Dodržení termínů: -16 %, důležitost 4,1, hodnocení provedení 3,4

Výkonnost v dodržování termínů je rovněž velmi nízká. Společnost GORDIC nevěnuje tomu atributu dostatečnou pozornost a obrací se tak k zákazníkovi zády.

Navrhuji posílit vývojářské oddělení o nové perspektivní pracovní síly, které by byly schopny efektivně řešit požadavky na zdokonalení a opravy SW. Ta by spočívala buď ve využití práce a zkušeností z oboru od vlastního oddělení HR nebo najmutím specializované agentury, která by zprostředkovala nábor, hodnocení a výběr vhodných kandidátů na pozici programátorů/helpdesk v oblasti programů pro veřejnou správu. Specifikované znalostí konkrétních programovacích jazyků. V úvahu připadá i navázání spolupráce s fakultami informatiky na vysokých školách, za účelem získání vhodných kandidátů.

Rychlost vyřešení akutního problému: -13 %, důležitost 4,3, hodnocení provedení 3,8

Souvisí s pomalou a netransparentní odezvou mateřské společnosti na konkrétních technických nedostatků. Servisní síť je schopna relativně pružně reagovat, a zavádět zdokonalení a vylepšení často však naráží na skutečnost, že akutní problémy se kupí v oddělení vývojářů, kteří jsou zaneprázdněni lukrativnějšími zakázkami. Rychlost řešení je tak zmařena díky odlišným prioritám servisních pracovníků hájících zájmy zákazníků a mateřskou společností, která jakoby nedokázala vyslyšet jejich prosby. **Navrhované řešení** je totožné s předchozím – spočívá v rozšíření počtu nejen pracovníků helpdesk, ale i zvýšení počtu samotných vývojářů, pracujících na rozvoji strategických projektů. Navíc je nutné, aby se společnost jasně postavila k deklaraci svých úmyslů v oblasti GORDIC WIN a začala tak pracovat na jejich celkovém zdokonalení.

Propagace a reklama společnosti: 38 %, důležitost 2,7, hodnocení provedení 3,7

Z hodnocení vyplívá značný nepoměr mezi důležitostí a hodnocením provedení propagace a reklamy společnosti. Zákazníci nepovažují tento atribut za důležitý, o tom svědčí i jeho absolutní hodnota 2,7. Proto **navrhuji** snížení a změnu alokování finančních prostředků na reklamu a propagaci. Je nutné nalézt stejně efektivní prostředky komunikace s nižšími náklady (viz výše), a tak získat dodatečné prostředky na řešení a podporu inovací a dalšího vývoje produktů.

Firemní akce pro zákazníky: 24 %, důležitost 2,8, hodnocení provedení 3,4

Firemní akce jsou dle zákazníků oblíbené a o tom svědčí i hodnocení jejich provedení. Avšak při volbě důležitosti, bylo zjištěno, že nepatří k výrazným prioritám. Stejně jako u reklamy a propagace **navrhuji** snížení vkládaných zdrojů ve prospěch rozvoje vývoje, podpory hladší implementace, zefektivnění koordinace procesů a vznik pozice kontaktní osoby pro řešení akutních problémů a každodenních nedostatků různých modulů obou produktových řad.

Vaše účast na zdokonalení a vývoji SW: 10%, důležitost 3,9, hodnocení provedení 4,2

Paradoxně zákazníci jakoby nepovažovali tolik za důležité přispívat svými názory a náměty na dalším zdokonalení SW, i když jsou ne zcela spokojeni s jeho vlastnostmi. Zákazníci tak oceňují práci servisních techniků, kteří se snaží dělat maximum, ale neusilují o aktivní účast při tvorbě nových verzí či vylepšení stávajících verzí modulů IS. **Navrhuji** proto, aby byla vytvořena pozice rychlé technické podpory, jejíž náplní by bylo řízení projektů souvisejících s řešením nedostatků současného SW. Tato osoba musí být dostatečnou pravomoc pro řízení týmových projektů a k získání času vývojářů, kteří jsou umístěni do jednotlivých oddělení vývoje. Tato osoba musí být hluboké znalosti o programování a systémové integraci. Její postavení ve struktuře managementu ji musí dávat pravomoc k ovlivňování budoucího vývoje produktových řad a tak prosazovat smysluplné požadavky zákazníků na software, který by měl usnadňovat jejich práci a násobit jejich schopnosti.

Schopnost servisního pracovníka vyřešit problém: -10 %, důležitost 4,6, hodnocení provedení 4,1

Schopnost servisního pracovníka vyřešit daný problém je z hlediska výkonnosti posledním atributem s výraznou disproporcí mezi důležitostí a hodnocením provedení. Uživatele jsou vysoce spokojeni s prací servisních pracovníků, avšak zákazníci při hodnocení jejich schopností sáhli k nižším než požadovaným známkám. Příčinou problému tak musí být spíše slabá podpora technického řešení některých z modulů od mateřské společnosti než neznalost nebo nezkušenost těchto pracovníků. Opět se vracím k **návrhu** poskytnutí větší podpory vývoje a inovace, a to jak lidskými tak finančními

zdroji. Částky věnované výzkumu a vývoji rovnající se cca 1 % tržeb považuji za velmi nízké.

3.9 SWOT – shrnutí analýz firmy GORDIC spol. s r.o.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
• **Zavedené jméno a silná image společnosti.** • **Certifikace** • **Zkušené zaměstnance.** • **Širokou paletu služeb: návrhy, implementace IS, školení, metodika a další.** • **Rozsáhlou a kvalitní distribuční síť: optimální frekvence návštěv zákazníků, profesionalita a ochota servisních pracovníků.** • **Cenová dostupnost.** • **Znalost legislativního prostředí.** • **Profesionální marketingová komunikace – jak v oblasti reklamy a propagace tak v přímém vztahu k zákazníkům.** • **Sladěnost produktů s odpovídající legislativou.** • **Využívání moderních technologií (.NET).** • **Vysoká úroveň servisních služeb i přes slabou funkčnost některých částí software.** • **Vysoké pokrytí institucí státní správy díky časnému rozvoji společnosti.** • **Rychlé řešení reklamací, nedostatků a stížností.** • **Poskytuje účast uživatelů a zákazníků na změně a zdokonalení SW.**	• **Nízká úroveň prezentace VARů, distributora FPO a mateřské společnosti na Internetu.** • **Chybějící podrobnější prezentace o poskytovaných produktech na stránkách společnosti GORDIC.** • **Příliš časté servisování. (vycházející z nezvládnutých provozních problémů software)** • **Omezený počet vývojářů software.** • **Společnost GORDIC nezjišťuje pravidelně spokojenost svých zákazníků.** • **Společnost nesdílí myšlenkový trend o tvorbě efektivnějších IS pro zjednodušení a zproduktivnění práce na úřadech.** • **Slabé využití Internetu pro technickou podporu.** • **Pomalá inovace produktů, GORDIC nenabízí unikátní řešení. Obzvláště opomíjení vývoje GORDIC WIN.** • **Architektura sítě založená na file serverech.** • **Pouze 1 % investované do vývoje a výzkumu.** • **Slabá komunikace mezi vedením společnosti GORDIC a lidmi z prvních linií. Nedostává se kvalitního feetbacku od zaměstnanců o těžkostech spojených s užíváním software.** • **Rozdílnost priorit inovace a rozvoje mezi zákazníky produktových řad WIN a GINIS a speciálními zakázkami (mzdy pro armádu ČR)** • **Omezený okruh školení. Zanedbání proškolení u uživatelů**

	GORDIC WIN. • **Slabá podpora servisní sítě, nízkou mírou inovace a updates** • **Ne zcela komplexní návrhy IS** • **Ne zcela hladké zavádění systémů** • **Nedodržování smluvních termínů, ve všech případech.** • **Pomalejší řešení akutního problému servisními techniky.** • **I přes snadné evidování a záznamy požadavků zákazníků (účasti na zdokonalení), nedochází k zvýšení funkčnosti SW – týká se především GORDIC WIN.** • **Necílené budování vztahů se zákazníky.**
PŘÍLEŽITOSTI	**HROZBY**
• **Poskytnutí vyšší přidané hodnoty klíčovým skupinám zákazníků, a zvýšení tak jejich spokojenosti při odpovídajícím navýšení cen.** • **Získání nových segmentů trhu akvizí s menšími konkurenty.** • **Jeden z hlavních konkurentů změnil svého vlastníka – dá se očekávat změna strategie dle nové mateřské společnosti a tak i příležitost k zvýšení podílu na trhu.** • **Především inspirovat se profesně dokonalejšími programy soukromé sféry a zavedení efektivnějšího a uživatelsky příjemnějšího prostředí.** • **Transformace nemocnic na akciové společnosti nabízí šanci na uplatnění manažerského vedení – a proto i výměnu programového vybavení pro řízení společnosti.**	• **Výrazné legislativní změny v neprospěch odvětví.** • **Drastické snížení výdajů vlády.** • **Vstup nového konkurenta.** • **Útok konkurence na pozice společnosti.** • **Sebeuspokojení současným stavem.**

Obrázek 32, Výsledná SWOT analýza společnosti GORDIC spol. s r.o., [4]

4. Vlastní návrhy řešení a přínos návrhů řešení

4.1 Návrhy řešení

4.1.1 Strategie přeměny slabých stránek na silné

- Výrazné zlepšení odezvy mateřské společnosti na požadavky zákazníků a uživatelů, tykající se funkčnosti software. Zřízení styčného pracovníka, který by měl na starosti pružné rozhodování o uskutečnění updates a zdokonalení řešící právě tyto požadavky. Tato osoba by měla mít dostatečnou pravomoc k předávání povinnosti na jednotlivé programátory a vývojové pracovníky, kteří by museli být jeho rozhodnutím podřízeny. Samotná osoba by musela být vývojářem, aby dokázala pochopit a pojmout technickou problematiku, zároveň by měla být schopna kvalifikovaně rozhodnout o ziskovosti zvoleného zdokonalení a inovace v rámci celé zákaznické obce. Měl by se zároveň podílet na celkové strategické politice společnosti, tak aby vylepšení byla v jejím souladu a neodporovala a nepodkopávala její budoucí pilíře.
- Využití zkušeností s marketingovou komunikací. Zlepšení prezentace produktů GORDICU na stránkách VARů společně s poskytnutím vysvětlení a návodu jak užívat internetovou technickou a metodickou podporu
- Lepší využití stávajících programátorů. Případné navýšení jejich počtu, dle potřeb rozvinutého úsilí o zlepšení a zdokonalení funkčnosti obou produktových řad a další inovační a vývojové úsilí.
- Využit svých znalostí o marketingu k zavedení pravidelného zjišťování spokojenosti uživatelů a zákazníků na úrovni distributora. Zavést stejnou metodiku pro všechny VAR. Tak odhalovat nedostatky mezi operativními činnostmi a aktivitami centrální mateřské společnosti.
- V rámci marketingové komunikace sdílet myšlenkový trend budoucího vývoje, říkat zákazníkům kam společnost směřuje a co pro to hodlá učinit. Maximálně využívat veletrhů a specializovaných konferencí určených jak široké veřejnosti tak pouze zástupcům zákazníka.
- Zkušenosti pracovníků servisní sítě s technickou podporou prostřednictvím internetu by mohly být rozšířeny o automatické aktualizace prostřednictvím Internetu. Tak by mohly být dále ušetřeny zdroje celého uskupení. Jednalo by se

například o aktualizace legislativních změn či dalších drobností a dílčích zdokonalení. Důležité a komplexnější změny by měly být nadále ponechány na osobních návštěvách servisních pracovníků.

- Navrhuji zvýšení výdajů na výzkum, vědu a inovaci. Pouhé jedno procento tržeb není zrovna pěknou vizitkou společnosti.
- Zlepšení zkostnatělosti komunikace servisních pracovníků s distributorem a potažmo mateřskou společností. V případech kdy komunikace funguje, neexistuje efektivní zpětná vazby, která by zprostředkované požadavky uživatelské a zákaznické obce řešila, a proto zůstávají často neřešeny či odsunuty na neznámo.
- Snaha o maximální proškolení všech uživatelů GORDIC WIN a GINIS z marketingového výzkumu vyplívá, že nebylo u velkého počtu uživatelů vůbec provedeno (WIN). Pouze byly na počátku odprezentovány hlavní přednosti, a byla poskytnuta základní informace: tabulky zkratek, stručné postupy. Nebyly sděleny všechny podrobnosti a záludnosti, které mohou na nepřipraveného uživatele čekat. Chyba je na obou stranách, pokud zákazník neprojeví zájem být proškolen, není takový druh školení ani organizován. Stejně tak, když větší zákazníci nechají proškolit jen omezený počet vedoucích odborů a ty pak dále informace předávají svým podřízeným. **Navrhuji** povinné školení pro uživatele GORDIC WIN a větší součinnost se zákazníky při školení uživatelů GINIS.
- Poskytnout větší podporu servisním pracovníkům, a to především v jistotě budoucího rozvoje a zdokonalování SW. Dle výzkumu je zřejmé, že pracovníci dělají svoji práci dobře ke spokojenosti zákazníků i uživatelů. Avšak možnosti odstraňování nedostatků v programových modulech naráží na omezené časové a finanční možnosti mateřské společnosti. Proto se stává, že je zákazník perfektně servisován, avšak je mu poskytována nižší vnímaná hodnota produktu, než je v současnosti zvykem, při srovnání s konkurenčními produkty. Tyto skutečnosti se odrážejí v dalších oblastech, které byly předmětem marketingového výzkumu, a které získaly slabé hodnocení od zákazníků a uživatelů především se jedná o nízkou spokojenost s řešením akutních problémů, nedodržování termínů a nepružnou či žádnou odezvu na požadavky zákazníků.

- Z výzkumu dále vyplynuly, vyšší nároky zákazníků na komplexnost návrhu informačního systému a průběhu implementace. Řešením je lepší spolupráce všech účastníků uskupení se zákazníkem na dokonalejší analýze, která bude zahrnovat i rozvoj v budoucnosti, návrhu celého informačního systému, implementaci, včasné proškolování a poskytnutí dostatečně srozumitelné a obsahově relevantní metodiky.
- Začít cíleně budovat vztahy se zákazníky. A to nejen na úrovni servisní technik/uživatel či servisní technik/vedoucí odboru či servisní technik/vedoucí IT. Ale také mezi zákazníkem a mateřskou společností, která dostává svým slibům v zvýšení funkčnosti a přinášení neotřelých způsobů, jak zjednodušovat práci uživatelů software.

4.1.2 Strategie přeměny hrozeb na příležitosti

- Být v neustálém kontaktu s aktuálním vývojem legislativy v ČR, tak aby byl GORDIC schopný včas nabídnout nejen aktualizace stávajících zákonů, ale i nové programové moduly či doplňky, které budou včasně řešit nové povinnosti institucí státní a veřejné správy, tak jak jim to ukládají nové zákony. Tato obezřetnost se také vyplatí z důvodů stále čerstvého přehledu o legislativě, která by mohla ohrozit, či nějaký způsobem silně ovlivnit dané odvětví. Především se může jednat o drastické změny standardů, změna zákona o veřejných zakázkách, změny struktury státní správy či změny způsobů financování.
- Za nezbytné taky považuji stálé monitorování výdajů státu v kapitolách úzce souvisejících s veřejnou a státní správou. Ty totiž zcela zásadně určují, jestli se bude trh nadále rozvíjet, stagnovat nebo klesat.
- Proti útoku konkurenčních společnosti navrhuji zavádět bariery výstupu pro zákazníka. Tj. smluvní vázanost zákazníka na určitou dobu, poskytovat taková řešení, která jsou jedinečná a těžko implementovatelná konkurencí. A především poskytovat takové produkty a služby, které přináší vyšší vnímanou hodnotu pro zákazníka a tak zvyšují jeho spokojenost. Navíc vždy dostávat svým závazkům a budovat oboustranně prospěšný vztah, který bude základem velmi vysoké loajality.
- Varuji před vlastním sebeuspokojením společnosti s současným stavem. Ohlasy získané z marketingového výzkumu především od menších institucí

využívajících GORDIC WIN napovídají o rostoucí nevoli při využívání tohoto ve srovnání s programy komerční sféry zaostalého systému. Je naprosto nezbytné zaujmout konkrétní a transparentní postoj o budoucím rozvoji produktové řady GORDIC WIN společně s vyjádřením jakým způsobem bude program GINIS zdokonalován za účelem zvýšení jeho funkčnosti, snížení složitostí, odstranění duplicit, zvýšení provázanosti, a to na všech úrovních struktur různých institucí tak, aby přinášely výrazný užitek a úsporu práce jak běžným pracovníkům, vedoucím odborů tak i nejvyššímu vedení, které požaduje spíše podklady pro manažerské rozhodování o alokací zdrojů instituce.

4.1.3 Strategie přiřazení silných stránek k příležitostem

- Mateřská společnost GORDIC spol. s r.o. by měla využít svého potenciálu zkušeností s vývojem SW pro státní správu pro výrazné zdokonalení svého produktu, tak aby přinášela vyšší hodnotu zákazníkovi. Ti jsou ochotni zaplatit za lepší řešení více peněžních prostředků, pokud budou dostávat adekvátní protihodnotu v podobě servisu a především v podobě vyčerpávající technické podpory ze strany mateřské společnosti včas a dostatečné míře.
- Nabízí se možnost akvizic s menšími konkurenty za účelem zvýšení tržního podílu a také rozvoje vlastního produktového portfolia. Muselo by se jednat o kompatibilní produkt, který by společně řadami GORDIC WIN a GINIS přinášel další dodatečnou hodnotu pro zákazníka.
- Změna vlastníka společnosti PVT a.s. (viz. kap. 3.5.1.2) může znamenat mírný odklon od jejího působení v oblastech státní správy, protože zaměření nového vlastníka je odlišné od zaměření bývalého PVT. Nabízí se tedy šance získání dalších zákazníků v průběhu času, a to především na argumenty slábnoucí podpory ze strany bývalého PVT.
- Rozsáhlá servisní síť, bohaté zkušenosti s návrhy, implementací IS. To vše dává uskupení kolem společnosti GORDIC velkou šanci při získávání nových zakázek mezi transformovanými nemocnicemi v ČR. Přeměna státních rozpočtových institucí na obchodní společnosti bude nutně vyžadovat i přeměnu způsobů vedení a uplatnění ekonomických zásad a manažerského vedení. Proto se zde nabízí příležitost k získání významných zákazníků.

4.2 Návrhy řešení dle prvků marketingového mixu

Návrhy řešení jsou rozpracovány dle jednotlivých prvků mixu a také dle dvou základních segmentů zákazníků, tj. skupiny středních a velkých institucí a skupiny malých institucí. Pro velké a střední instituce je určena produktová řada GINIS pro malé instituce produktová řada GORDIC WIN.

4.2.1 Produkt

- Obnovení modelové řady GORDIC WIN určené segmentu menších institucí na požadavky dnešní praxe. Zvýšení funkčnosti, zvýšení variability a efektivity při práci se software. Zamezení duplicitního vkládání dat a jejich lepší výtěžnost. Doplnění dalších funkcí, které jsou běžné u komerčních systémů a doplnění o funkce manažerské – controlling, finanční analýzy, a další. Důvodem pro tento návrh je snaha o udržení velkého množství zákazníků, kteří využívají produktů GORDIC WIN, z důvodu zvýšení vnímané hodnoty, kterou od společnosti dostávají. Podkladem pro volbu tohoto návrhu je analýza současného portfolia zákazníků společnosti. GORDIC WIN tvoří opravdu vysoký podíl a zároveň představuje významnou referenční skupinu, proto je nutné, aby dostával vyšší než současnou hodnoty, a to i za předpokladu odpovídajícímu navýšení ceny. Přizpůsobit programové moduly řady GORDIC WIN, taky aby si mohli uživatelé tvořit svoji vlastní strukturu sestav.
- V obou produktových řadách GORDIC WIN a GINIS poskytovat možnost výběru základního a rozšířeného uživatelské rozhraní, které usnadňuje práci – nabízí možnost volby uživateli, lépe se přizpůsobí jeho myšlení a znalostem. Příkladem mohou být antivirové programy, které poskytují volbu změny uživatelského prostředí pro laiky a pro profesionály.
- Při tvorbě nového či zdokonalení stávajícího SW využít zkušenosti lidí z terénu. Hovořit se zákazníky o slabých místech systému. Zjistit, které změny by výrazně ulehčily každodenní práci. Zaslat programátory, aby strávili například jeden den v měsíci v konkrétní instituci a viděli jak je informační systém využíván a kterým problémům musí uživatelé běžně čelit. To platí pro oba rozlišované

segmenty. Využití kontaktní osoby aktivního helpdesku pro zajišťování pružné odezvy na akutní nedostatky.

Tyto změny si kladou za cíl zvýšit přidanou hodnotu produktu, rozšíření funkčnosti a tím i zvýšení spokojenosti uživatelů a zákazníků s produktem.

Náměty na nové produkty společnosti:

- **Program pro elektronické** volby (parlamentní, senátní, krajské, obecní) v závislosti na vývoji volebního zákona.
- **Program pro zpracování** dotazníků veřejného mínění obyvatelstva a spokojenosti občanů s fungováním úřadu. Možné využít jako nástroj pro přiblížení lokální politiky obyvatelstvu.
- **Interní program určený** ke zjišťování spokojenosti zaměstnanců, a také frekvence a úroveň jejich proškolení. Vazba na vedení a řízení úřadu jako celku.

Dávat novými agendami a novou funkčností konkurenční výhodu svým zákazníkům pro lepší řízení a správu disponibilních zdrojů. A tím i lepší, větší spokojenosti jak uživatelů software tak celkové spokojenosti obyvatelstva v dané lokalitě.

4.2.2 Cena

- Je závislá od velikosti instituce, počtu poskytnutých licencí, počtu potřebných modulů a celkových požadavků a nároků na úspěšnou implementaci SW u daného zákazníka. Aktuální ceny jednotlivých součástí (modulů) a rozšiřujících licencí jsou předmětem obchodního tajemství. Cena produktové řady GINIS se může vyšplhat do řádů statisíců, produktové řady GORDIC WIN se pohybují v řadech desítek tisíc. Cena však musí odrážet jedinečnost řešení společnosti GORDIC a také množství a komplexnost poskytovaných služeb. Pokud některé moduly či funkční oblasti zčásti nevyhovují, pak je nutné je začít rychle řešit, tak aby cenová politika stále odpovídala poskytované kvalitě řešení.

Cenová politika je již z principu existence dvou produktových řad řešena. Levnější GORDIC WIN je určen menším institucím, dražší a mnohem propracovanější systém

GINIS je zacílen na střední a velké instituce. Potencionálním zákazníkům je nutné otevřeně oznámit, kolik je zavedení, provoz a řešení nedostatků stát.

4.2.3 Distribuce

- Nutnost zlepšení vzájemné komunikace mezi mateřskou společností a první linií pracovníků (VAR) při implementaci produktů a poskytování služeb se dotýká celé zákaznické obce. Připomínky o požadavcích na vylepšení či drobných nebo závažných chyb v modulech obou produktových řad jsou zasílány techniky přímo programátorům přes vnitřní informační systém. Avšak jsou hodnoceny a kalkulovány měřítkem výnosnosti v první řadě. Tj. hodnotou, kterou mohou přinést při jejich odstranění a nápravě. Tak se může jednoduše zapomenout na významné zákazníky, kteří požadují akutní vylepšení. A to i přes to, že jsou významným referentem o spokojenosti a vývoji vztahu se společností. Dlouhodobá stagnace odstraňování nedokonalostí a chyb, společně s poměrně vysokými ukazateli spokojenosti zákazníků, pak může vést k profesní slepotě a usnutí na vavřínech. Proto navrhuji, aby byla při posuzování stížností na nedokonalosti software brána zřetel na za a) jak na významnost zákazníka, ale také za b) na korespondující vlastnosti konkurenčního software v dané cenové relaci a třídě. Pokud se tak jedná o významného zákazníka a software, který velice zaostává za současným standardem, měl by tento problém dostávat vysokou prioritu. Tak by mohlo dojít ke změnám priorit při opravách a zdokonaleních v oddělení vývoje software. Tato drobná změna by také mohla přispět k rozšiřování pozitivnější pověsti o společnosti GORDIC.

4.2.4 Marketingová komunikace

4.2.4.1 Reklamní kampaň

- Součástí osvěty kolem produktů GORDIC by měla být i možnost shlédnutí ilustračního videa znázorňující jak se s programy každodenně pracuje. Nejednalo by se však na nákladnou masovou reklamu, pouze o prosté vykreslení činnosti firmy prostřednictvím krátkého video záznamu, které nemusí stát značné sumy. Ve videu by měli být použiti skuteční uživatelé a zákazníci

software znázorněni v reálných životních situacích. Tím by byl jejich projev spontánní a tak i důvěryhodný pro diváka. Video by mělo zachycovat spokojené lidi pracující u LCD displejů nebo lidi potěšené užitečnou spoluprácí s dealery či servisními pracovníky, oblečenými v korporátních barvách. Shlédnutí videa by mělo být podmíněno registrací ID přes Internet. Odkaz by měl být vystaven na webových stránkách a měl by být rozeslán všem jak potencionálním tak stávajícím uživatelům a zákazníkům. Zpracovány by měli být dvě varianty, jedna týkající se GORDIC WIN, věnovaná systému GINIS.

- V jakékoliv součásti kampaně musí být programy prezentovány jako nástroje pro myšlení a řízení. Ne jako svazující a těžkopádné, těžko pochopitelné překážky pro evidenci s rozsáhlými manuály, které je nutné se naučit. Nabízet vysoce promyšlené řešení, se kterým je nutné se naučit pouze něco málo, bude nenáročné na hardware a obsluhu. Přitom přinese více funkcí a stability. Příklad: GORDIC – hybná síla pokroku. Jednoduché vedení agend. Dává Vám přehled, Šetří Vaše zdroje. Znásobí Váš potenciál. Snadno se obsluhuje. GORDIC se musí stát synonymem pro ladnost, jednoduchost a vysokou efektivitu.
- Prodat hřejivou radost ze zážitku. Stabilní, produktivní snadno obsluhovatelný, usnadňující evidenci a řízení. To je GORDIC. Sdělit reklamou kam se firma ubírá nejen to, co zrovna nabízí. Dívat se do budoucna, prezentovat svoji vizi.

4.2.4.2 Internet

- Internetové stránky VAR prodejců musí být schopny přesvědčit osoby iniciující nákup IS (předepisovatelé), že nejde o složitý proces při zavádění nového informačního systému. Použít ne příliš technický jazyk, zároveň vyjádřit potřebné. Stránky by měli být doplněny o podrobnou nabídku společnosti GORDIC a přehledu základních výjimečných vlastnosti produktových řad. Navíc je nutné doplnit tyto základní údaje o pádné argumenty pro pořízení právě tohoto software.
- Aktualizovat tiskové zprávy společnosti GORDIC, poslední z nich je z roku 2004. Zviditelnit se na specializovaných internetových portálech věnovaných informačním systémům, systémové integraci a business intelligence.

- Vytvořit fórum na webových stránkách distributora pro uživatele programů uskupení společností kolem GORDIC spol. s r.o. Vytvářet komunitu lidí kolem GINIS a WIN. Tak se společnost zviditelní a při pravidelných a včasných odezvách na případy a záležitosti i zvýši svou hodnotu v očích uživatelů a zákazníků. Uživatelé tak mohou probrat své praktické zkušenosti, poradit si, sdílet své zkušenosti. Výsledkem by bylo seskupení uživatelů, zlepšení vzájemného předávání zkušeností. Přínosem pro společnost by bylo jen pouhé sledování takové konference a promptně reagovat na případné smysluplné nedostatky a výtky.
- Využití Internetu jako podpory pro servisování – ať již pasivní při návštěvě technika, který by využíval Internetu ke stažení aktualizací, tak již aktivní ze strany zákazníka (IT pracovníka), který by mohl aktualizaci stáhnout a aktivovat sám. Tím by společnost mohla zvýšit spokojenost u těch zákazníků, kteří nepožadují tak častý osobní servis a zároveň tak snížit své náklady. V každém případě vhodné pro drobné updaty.

4.2.4.3 Vztahy s referenčními skupinami

- Oslovit zaujaté lidi v tomhle podnikání, odborníky na e-government, úřad informačních systémů veřejné správy, správce IS na úřadech, širokou uživatelskou obec, vedení krajů, atd. Mimo aktivity, které již společnost běžně provozuje jako je například účast na veletrzích Index, specializovaných konferencích jako je například ISSS v Hradci Králové či vydávání specializované publikace GORINFO zasílané pravidelně všem svým zákazníkům by se měla společnost komunikovat více se zástupci státní správy, tvůrci zákonů a také s novinářskou odbornou obcí tak, aby její příspěvky a články byly v publikacích, které se dostávají do rukou vedoucím pracovníkům institucí státní a veřejné správy.
- Rozšíření spolupráce s tvůrci zákonů, metodiky a samotnými uživateli software za účelem vytvoření takové spolupráce, která povede k získání schopnosti firmy pružně reagovat na chystané změny, a to vždy s předstihem a nabídkou kvalitního řešení. GORDIC by se měl stát partnerem státu při budování

robustního eGovernmentu. Měl být spolutvůrcem standardů pro ISVS pokud chce být jedničkou na trhu.

4.2.4.4 Prodejci – první linie

- Zavedení pravidelných každoročních průzkumu spokojenosti zákazníka a implementace zákaznického indexu spokojenosti, pro odhalování slabých míst a zjišťování požadavků a přání zákazníků. Na znalostech struktury a vlastnostech zákaznické obce vytvořit cílené balíčky nabídek pro jednotlivé segmenty trhu. Především dle velikosti instituce, míry požadované péče a rozsahu přímo sdělovaných informací.
- Školení prodejců (dealerů) na metody obchodního jednání a perfektní znalost náležitostí zákona o veřejných zakázkách společně s budováním rozsáhlé sítě kontaktů ve sféře státní a veřejné správy.
- Při školeních věnovat část prezentace i k znázornění, jak lze stávající programy využívat v jiných oblastech, provázaně s dalšími moduly, pro které ještě nemají zákazníci nakoupenou licenci. Prodávat lepší provázanost a zjednodušení díky využívání většího počtu vzájemně pracujících modulů. Také usilovat o zvýšení počtu proškolených osob u každého zákazníka. Zvýší se tak znalosti uživatelů a může to sekundárně vyvolat poptávku po dalších licencích již používaného software.
- Nabízet specializované produkty jako je PERGAM a moduly řady GINIS stávajícím zákazníkům, kteří využívají modulů GORDIC WIN. (křížový prodej) Ten totiž již neodpovídá standardům specializovaných software dnešní doby a tak může vyvolávat nespokojenost v zákaznících. Navržené řešení je pouze dočasným předtím než bude provedena kompletní renovace systému GORDIC WIN.

4.2.5 Procesy:

- Zavedení Indexu spokojenosti zákazníka, který by měl stavět na informacích získaných za celou distribuční lokalitu společnosti FPO. Měl by stavět na čtyřech pilířích, a to: věrnost zákazníků, tržní podíl, stížnosti a reklamace a aktuální spokojenost zákazníků. S cílem udržet si stávající zákazníky a dále rozvíjet zákaznický kmen. S tím souvisí i návrh na zavedení ISO norem pro

distributora FPO, hlavním argumentem je fakt, že společnost GORDIC je jeho držitelem, avšak distribuční cesty nikoliv. Tak dochází k tomu, že "výrobce" odpovídá svými procesy normám, ale společnosti, které produkt prodávají, poskytují mu hlavní podporu, technické zázemí a jsou neustále v kontaktu se zákazníky, těmto normám nejsou nuceni dostát. A to považuji za možný problém pro udržení stejnoměrné kvality poskytovaných služeb pro zákazníky. Zároveň tato skutečnost může významně limitovat schopnost mateřské společnosti flexibilně reagovat na nutná vylepšení a změny, jejichž původcem jsou koneční zákazníci.

- Přetvoření firmy GORDIC na Apple v oboru informačních systémů pro státní správu. Založenou na nápadech, inovaci a odlišení se – poskytnout větší hodnotu zákazníku. Konkurenční prostředí nutí GORDIC diferencovat své produkty. (**zkvalitnění výzkumu, inovace technických řešení**).
- **Nekompromisní jakost** v každé činnosti (absolutní dokonalost a jí odpovídající cena). Nabízet možnosti rozšiřitelnosti základních verzí na verze s novými funkcemi a zpracováním dat za odpovídající cenu. Tím zaručit financování inovací a vývoje.

4.2.6 Působení na rozhodovací proces zákazníka

Rozcestník působení na potencionální a stávající zákazníky dle osob podílejících se na finálním rozhodnutí instituce o pořízení nového IS či doplnění stávajícího a dle velikosti instituce.

STŘEDNÍ A VELKÉ INSTITUCE	MALÉ INSTITUCE
Uživatelé:	**Uživatelé:**
Vedoucí relevantních odborů společně s jejich podřízenými referenty, administrativními pracovníky, asistentkami (aktuální spokojenost)	Administrativní pracovníci, referenti, zástupci oddělení dle velikosti instituce
Působení na uživatele:	**Působení na uživatele:**
Udržení spokojenosti pružnou odezvou na relevantní požadavky, dbát na dobré reference mezi uživateli.	Udržení spokojenosti pružnou odezvou na relevantní požadavky, dbát na dobré reference mezi uživateli.

STŘEDNÍ A VELKÉ INSTITUCE	MALÉ INSTITUCE
Konkrétní návrh:	**Konkrétní návrh:**
Zavedení vnitřního systému zjišťování spokojenosti uživatelů. Zřízení internetového fóra pro uživatele systému.	Zavedení vnitřního systému zjišťování spokojenosti uživatelů. Zřízení internetového fóra pro uživatele systému.
Předepisovatelé:	**Předepisovatelé:**
Zastupitelé ministerstev, špičky institucí, hejtmani, starostové, ředitelé apod.	Starostové, ředitelé, vyšší samosprávní celky, ministerská nařízení
Působení na předepisovatele:	**Působení na předepisovatele:**
Přes veletrhy, odborné publikace, předváděcí akce pro řídící pracovníky, specializované weby, spolupráci na standardech, zakázkové nabídky pro ministerstva.	Přes odborné publikace, Internetové stránky, zasílání nabídkových publikací, reference od nadřízených institucí.
Konkrétní návrh:	**Konkrétní návrh:**
Zvýšení publicity, více článků pro odbornou veřejnost. Sdílet vizi společnosti o budoucnosti státní správy. Podílet se na budování e-governmentu. Spolupráce s úřadem pro IS veřejné správy.	Zvýraznění společnosti na webových stránkách. Argumentovat snadnou kompatibilitou obou produktových řad mezi vyššími institucemi a nižšími samosprávními celky.
Poradci:	**Poradci:**
Pracovníci externích firem zpracovávající studie proveditelnosti. Nebo pracovníci společnosti GORDIC zpracovávající komplexní analýzu přípravy a implementace IS.	Vliv nadřízené instituce, vliv výherce veřejné zakázky v rámci ministerstva, externí společnosti, reference od spřízněných institucí, IT pracovníci.
Působení na poradce:	**Působení na poradce:**
Poskytovat dostatek podkladových informací pro externí společnosti. Dbát na komplexnost vlastních návrhů.	Získat nejdříve za zákazníky ministerstva a krajské úřady Přes ně postupovat na podřízené organizace.
Konkrétní návrh:	**Konkrétní návrh:**
Při návrhu implementace IS – brát v úvahu jeho další budoucí rozvoj jak dalšími moduly tak i vývojem technologií.	Uplatnění stávajících zkušeností nadřízené instituce. Dbát na vybudování uznávaného jména pro získání hodnotných referencí. Poskytnout dostatek technických informací k posouzení nabídky.
Nákupčí:	**Nákupčí:**
Na úrovni vedoucích pracovníků v oblasti IT, ti kteří přebírají zodpovědnost za pořízení a provoz IS.	IT pracovníci, starostové a ředitelé institucí.
Působení na nákupčí:	**Působení na nákupčí:**
Transparentní cenová a licenční politika, poskytnutí silné technické podpory schopných servisních pracovníků a promptní řešení nedostatků programových modulů. Prodávat zkušenosti společnosti.	Nabízet levnější řešení, technickou podporu provozu, metodické vedení a kompletní proškolení.

STŘEDNÍ A VELKÉ INSTITUCE	MALÉ INSTITUCE
Konkrétní návrh:	**Konkrétní návrh:**
Poskytnutí dostatku informací o technických parametrech. Frekvenci a vlastností technické podpory. Způsobu řešení akutních nedostatků. Zavedení kontaktní osoby – vývojáře na pozici aktivního helpdesk.	Poskytnutí dostatku informací o technických parametrech. Frekvenci a vlastností technické podpory. Způsobu řešení akutních nedostatků. Zavedení kontaktní osoby – vývojáře na pozici aktivního help desk.
Rozhodovatelé:	**Rozhodovatelé:**
Hodnotící komise veřejných zakázek, krajská a městská zastupitelstva.	Obecní zastupitelstva, ředitelé, starostové
Působení na rozhodovatele:	**Působení na rozhodovatele:**
Přes skupiny předepisovatelů, poradců a nákupčích. Nestranností v otázce politiky. Podnikat čistě a transparentně.	Přes skupiny předepisovatelů, poradců a nákupčích.
Konkrétní návrh:	**Konkrétní návrh:**
Cenová dostupnost. Monitorování a pružná reakce na vypsání nové veřejné zakázky.	Cenová dostupnost. Příznivá licenční politika. Slevy při rozšiřování systému o další moduly.
Filtry:	**Filtry:**
Technické a ekonomické podmínky veřejných zakázek. Technické parametry kladené na požadovaný IS.	Kontrolní mechanizmy nadřízených institucí. Technické parametry řešení.
Působení na filtry:	**Působení na filtry:**
Variabilita technických řešení. Vysoký stupeň integrovatelnosti s okolními systémy.	Variabilita technických řešení. Vysoký stupeň integrovatelnosti s okolními systémy.

4.2.7 Udržení zákazníků – budování loajality:

Udržování spokojenosti osob zúčastněných na provozu SW, uplatněním křížového prodeje o další programové moduly a tak snižovat riziko přechodu ke konkurenci. Nabízet různá technická řešení vyhovující různým požadavkům zákazníků. Vytváření smluvních omezení a technických bariér přechodu k aplikacím konkurence. Budovat silné vzájemně prospěšné vztahy založené na vzájemném přizpůsobení požadavků zákazníka a kompetencí společnosti.

4.2.8 Orientační nákladovost konkrétních návrhů

Přijetí nových pracovníků v oblasti IT – pozice programátorů

Mzdové hrubé náklady se pohybují dle zkušenosti programátora na úrovni: 20 až 35 tisíc korun měsíčně pro aplikace .NET. Celkové mzdové náklady po započtení vlivu sociálního a zdravotního pojištění tak činí cca 27 – 42 tisíc Kč na osobu a měsíc.

Školení vedoucích projektů v oblasti projektového řízení a optimalizace

Náklady na jednoho účastníka školení se pohybují dle délky a školení a prestiže školící agentury od 3 tisíc po 7 tisíc.

Zdokonalení prezentace na internetu. Zřízení diskusního fóra.

Je možné zpracovat interně jako součást provozních nákladů jednotlivých společností tvořící uskupení kolem společnosti GORDIC.

Účasti společnosti GORDIC spol. s r.o. na odborných veletrzích a veletrzích práce pro absolventy

Odvíjí se od zabrané výstavní plochy, času užitého k prezentaci, úrovni výstavní plochy. Částky se pohybují od 10 do 40 tisíc korun v závislosti na druhu expozice, zvoleného nábytku a využití dalších služeb, které bývají běžně v nabídce vystavovatelů, a také prestiže daného veletrhu.

Započetí spolupráce s organizací IAESTE na jejich webových stránkách iKariéra a veletrzích pracovních příležitostí pro absolventy. Základní služby jako zveřejnění pracovních nabídek, umístění profilu společnosti a PR článek jsou zdarma. Přístup společnosti do databáze životopisů a hromadný emailing či užití bannerů jsou zpoplatněny a jejich cena se pohybuje od 5 do 15-ti tisíc Kč ročně dle užívaného rozsahu těchto služeb.

Zahájení spolupráce s vysokými školami v oboru informatika veřejné správy

Nabídka možnosti zpracování diplomové a bakalářské práce u mateřské společnosti GORDIC spol. s r.o. Tak by společnost získala šanci vychovat si své vlastní odborníky zaměřené přímo na programovací jazyky používané pro tvorbu informačních systémů veřejné správy. A tak i výrazně ušetřit, díky zaměstnávání absolventů s nižšími mzdovými požadavky. Nákladovou položkou by byl čas věnovaný vedení diplomantům některými ze zaměstnanců. Nabídky diplomových témat lze také umísťovat na portál iKariéra v rámci základního balíčku služeb zdarma.

Zavedení indexu zákaznické spokojenosti:

Jeho zavedení spočívá v několika složkách:

- V každoročním sledování aktuální spokojenosti uživatelů a zákazníků. Využitím dotazování prostřednictvím emailů za podpory servisních pracovníků při návštěvách uživatelů.
- V měření loajality zákazníků. Tj. sledováním změn v kmenu zákazníků. S pečlivým odůvodněním případné ztráty zákazníka a rozborem svým vlastních chyb, které ztrátu zapříčinily.
- Sledováním relativního tržního podílu. Monitorování konkurence a jimi získaných nových zákazníků.
- Sledováním množství kladně vyřízených stížností, nedostatků a stížností od zákazníků a uživatelů v rámci existujícího systémů monitorování nahlášených nedostatků.

Jednotlivé složky indexu nárokují především zvýšení některých režijních kladů spojené především s obětováním času a změnou některých firemních procesů.

4.3 Hodnocení přínosu navržených řešení

Navržená řešení jsou založena na provedeném marketingovém výzkumu a analýze okolí společnosti jako celku. Vycházejí ze získaných informací od respondentů a dostupných sekundárních dat. Navržená řešení, proto odráží danou situaci společnosti a snaží se o logickou a smysluplnou nápravu přijetím navržených opatření. I přesto, že nebylo možné proniknout do konkrétních procesů společnosti dostatečně hluboko, protože tyto informace jsou předmětem obchodního tajemství a know how společnosti, navržená opatření se snaží proniknout ke konkrétním zdrojům nedostatků a příčinám nespokojenosti zákazníků a posunout společnost dál do stavu vyšší konkurenceschopnosti na trhu informačních systému pro státní a veřejnou správu.

5. Závěr

Cílem této práce bylo provedení marketingového výzkum pro společnost FPO s.r.o., která operuje na území Moravy. Zadaným tématem výzkumu bylo zjistit míru spokojenosti zákazníků a uživatelů software společnosti GORDIC spol. s r.o., jejímž je FPO lokální distributorem společně s dalšími prvky distribuční a podpůrné sítě prodejců a technických pracovníků označovaných VAR.

V teoretické části práce jsou shrnuty dosavadní přístupy a metodiky k provádění marketingového výzkumu. Především se jedná o přehled teorií pro jednotlivé fáze marketingového výzkumu. Ty jsou stavebním kamenem a opodstatněním vybraných metod při řešení zadaného problému v praktické části práce, a to jak při analýze vnějšího, oborového a vnitřního okolí podniku tak i při provádění samotného výzkumu.

Praktická část se věnuje zevrubné analýze hospodářského okolí, konkurenčního prostředí a situací na trhu software pro státní správu v posledních letech. Ke zpravování této analýzy byly použity analýza vnějšího okolí společnosti, analýza konkurence, vnitřní analýza společnosti a metoda obecných podnikatelských strategií. Souhrnem těchto analýz je celkový pohled na podnikatelskou činnosti společnosti GORDIC spol. s r.o. a jednoho z jejich distributorů společnost FPO s.r.o., která byla zadavatelem marketingového výzkumu. Výstupem tohoto globálního pohledu je odhalení především slabých a silných stránek společně s příležitostmi a hrozbami. K těmto zjištěným faktům jsou přiřazeny výsledky z provedeného marketingového výzkumu, který byl uskutečněn jako dotazníkové šetření mezi zákazníky a uživateli informačních systémů mateřské společnosti GORDIC formou elektronického a osobního dotazování. Výzkum odhalil míru spokojenosti zákazníků a uživatelů s poskytovanými službami a produkty, zároveň s příčinami aktuální výše spokojenosti u distributora FPO, s.r.o, tak byl splněn hlavní cíl této diplomové práce. Výstupem zpracovaného výzkumu je přehled tabulek a grafů znázorňující aktuální stavy spokojenosti uživatelů a zákazníků společně s komentáři o jejich příčinách a možnostech zdokonalení. Také bylo získáno pořadí priorit při nákupním rozhodování zákazního a souhrnné hodnocení výkonu společnosti v základních atributech prováděných činností díky použití matice výkonnosti společnosti. Tímto způsobem byly odhaleny silné a slabé stránky řešení společnosti GORDIC, které jsou dílčími cíly této diplomové práce.

Následující část je věnována rozboru příčin zjištěného stavu a reaguje na získanou kritiku, návrhy a podněty vycházející od zákazníků a uživatelů. Nejdříve jsou rozpracovány tzv. konverzní strategie zesílení slabých stránek, odvrácení hrozeb a maximálního využití externích příležitií. Ty jsou postaveny na souhrnné analýze SWOT. Dále byly zpracovány návrhy opatření k zdokonalení současného stavu v jednotlivých prvcích marketingového mixu vycházející jak ze obecné analýzy prostředí tak poznatků získaných z marketingového výzkumu. Ty jsou doplněny o směry marketingové působení na jednotlivé skupiny účastníků nákupního rozhodování u zákazníků a také vyčíslení nákladovosti navrhovaných opatření.

Navržená opatření byla konzultována s představitelem distributora, tak aby získala větší praktičnost, reálnost a vedla k dokonalejšímu využití zdrojů při současném zvýšení poskytované hodnoty zákazníkům a tak i zvýšení jejich spokojenosti. Zároveň je cílem těchto opatření zvýšit konkurenceschopnost nabídky mateřské společnosti a poskytnout rozhodující náskok při řešení inovace a vývoje software určeného státní správě a samosprávě. Přílohy obsahují seznamy tabulek a grafů společně s vzorovými ukázkami vytvořených a použitých dotazníků.

6. Použitá literatura

1. BRYMAN, A., BELL, E. *Business research methods*. [Výzkumné metody v byznyse]. 2. vydání. United States: Oxford University Press Inc., New York. 2005. 609 s. ISBN 019-925938-0.
2. COVEY, S. R. *7 návyků vůdčích osobností (pro úspěšný a harmonický život)*. 1. vydání. Praha: Pragma. 1997. 327 s. ISBN: 80-85213-41-9.
3. FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum – Jak poznávat své zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
4. GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis: Concepts, Techniques, Applications* [Současná analýza stratygie: Koncepty, Techniky, Aplikace]. 5. vydání. Oxford: Blackwell Publishing, 2005. 560 s. ISBN 1405119993.
5. CHRISTOPEHER, M., PAYNE, A., BALLANTYNE, D. Relationship marketing. [Marketing vztahů]. 1. vydání. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. 264 s. ISBN 0-7506-4839-2.
6. JOBBER, D. *Principles and Practice of Marketing*. [Principy a praxe marketingu]. 4. vydání. Maidenhead: McGrawHill Internatinal, 2004. 942 s. ISBN 0-07-710708-X.
7. KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press. 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
8. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
9. KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2006. 277 s. ISBN: 80-247-0966-X.
10. NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vydání. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-72-61-110-0.
11. PŘÍBOVÁ, M. a Kol. *Marketingový výzkum v praxi.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.
12. SAUNDERS, M., N., K., LEWIS, P., THORNHILL, A. *Research Methods for Business Students*. [Metody výzkumu pro studenty byznysu]. 2. vydání. Harlow: Pearson Education Limited, 2000. 469 s. ISBN 0-273-63977-3.

13. SCULLEY, J., BYRNE J. A. *Odysea od Pepsi k Apple.* 1. vydání. Praha: Management Press. 1994. 402 s. ISBN: 8085603519.
14. WESSLING, H., *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: Strategie, praktické příklady a scénáře.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2003. 192 s. ISBN 80-247-0569-9.
15. CHRISTOPHER, M. YALLOP, R. (1990) *Audit your Customer Service Quality*, Focus.
16. SVATOŇ, O. *CAWI dotazování ve virtuálním světě*. Trend marketing, prosinec 2005, roč. II., č. 12, s. 34-35, ISSN: 1214-9594.
17. BLAŽEK, V., VAŠEK, P. (Prosinec, 2006). *Byrokracie narůstá a nikdo neví proč.* Hospodářské noviny
18. FETHERSTONHAUGH, B. (Leden, 2007). *Marketing začíná být zajímavý až nyní.* Hospodářské noviny
19. Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů.
20. Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.
21. Zákon č. 365/2000 Sb. o informačních systémech veřejné správy a související vyhlášky Ministerstva Informatiky ČR a platných standardů Informačních Systému Veřejné Správy.
22. Zákon č. 365/2000 Sb. o informačních systémech veřejné správy a související vyhlášky Ministerstva Informatiky ČR a platných standardů Informačních Systému Veřejné Správy.
23. / JELÍNKOVA, J. Bakalářská práce: *Manažerské účetnictví a informace pro jednotlivé stupně řízení podniku.* Masarykova Univerzita. Fakulta sociálně-správní. 2006. 40 s. Dostupné z <http://is.muni.cz/th/90828/esf_b/>
24. online/ FPO s.r.o. Dostupné z <http://www.fpobk.cz/oblast.php>, poslední úprava 3. 1. 2007.
25. /online/ GEOVAP, spol. s r.o. Městské informační systémy. Dostupné z <http://www.geovap.cz/>, poslední úprava 30. 1. 2007.
26. /online/ GORDIC spol. s r.o. Dostupné z <http://p-ji-ext.gordic.cz/portal>, poslední úprava 28. 1. 2007
27. /online/ Obchodní rejstřík. Dostupné z <http://www.obchodnirejstrik.cz/>, poslední úprava 29. 1. 2007.

28. /online/ PVT, a.s., Prokom Group. Dostupné z <http://www.pvt.cz/>, poslední úprava dne 30. 1. 2007.
29. /online/ SAP ČR, spol. s r.o. Dostupné z <http://www.sap.com/cz/index.epx>, poslední úprava 30. 1. 2007.
30. /online/ Transparency International ČR. Dostupné z <http://www.transparency.cz>, poslední úprava dne 5. 2. 2007.
31. /online/ Transparency International ČR. *Index vnímání korupce – CPI 2006.* Transparency International Česká Republika, 2006, 3 s. Dostupný z <http://www.transparency.cz/pdf/CPI_2006_poradi_zemi.pdf>. Datum přístupu 5. 2. 2007.
32. /online/ Transparency International ČR. *Výzkum etiky podnikatelského prostředí v České Republice.* Transparency International Česká Republika, 2005, 38 s. Dostupný z <http://www.transparency.cz/doc/etika_podnik/ep_zprava.doc>. Datum přístupu 5. 2. 2007.
33. /online/ VERA spol. s r.o. – software pro městské úřady. Dostupné z <http://www.vera.cz/>, poslední úprava 30. 1. 2007.
34. /online/ Wikipedia - The free encyclopedia. Dostupné z <http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford>, poslední úprava 9. 1. 2007.
35. ČSN ISO EN 9001:2000. *Systém managementu jakosti*. 2001.
36. /online/ Český statistický úřad. *Výsledky šetření o využívání informačních technologií ve veřejné správě.* Český statistický úřad. 2004. 24s. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2005edicniplan.nsf/t/33004FA33A/$File/960805t1.pdf> datum přístupu 13.3. 2007.
37. /online/ Český statistický úřad. Dostupné z <http://www.czso.cz/>. Datum přístupu 13.3. 2007.
38. /online/ Český statistický úřad – krajské pobočky. Dostupné z <http://www.czso.cz/xm/edicniplan.nsf/p/13-7101-06>. Datum přístupu 13.3.2007.
39. /online/ Informační system o veřejných zakázkách – přednastavené statistiky. Dostupné z <http://www.isvz.cz/isvz/default.aspx?mainwindow=5>. Datum přístupu 14.3. 2007.

40. /online/ Siemens IT solutions and services – Česká Republika. Dostupné z <http://sbs.preview.lundegaard.cz/web/info_centrum/tiskova_zprava_detail?id=79>. Datum přístupu 14. 3. 2007.
41. /online/ Soluziona – Česká Republika. Dostupné z <http://www.soluziona.com/htdocs_cz/index.shtml>. Datum přístupu 17. 3. 2007.
42. /online/ Microsoft Česká Republika. Dostupné z <http://www.microsoft.com/cze/government/default.mspx>, datum přístupu 19. 3. 2007.
43. /online/ ICZ, a. s. Dostupné z <http://www.i.cz/index.html>, datum přístupu 20.3.2007.
44. /online/ Triáda, spol. s r. o. Dostupné z <http://www.triada.cz/mesta.asp>, datum přístupu 20. 3. 2007.
45. /online/ Vema, a. s. Dostupné z <http://www.vema.cz/>, datum přístupu 20.3. 2007.
46. /online/ ALIS, spol. s r.o. Dostupné z <http://www.alis.cz/index.jsp>, datum přístupu 20.3. 2007.
47. /online/ Obchodní rejstřík a Sbírka listin. Dostupné z <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=pageContent&sysinf.src=getFile:listina.@slCis=700108905-listina.@str=3-listina.@klic=a23c024110d18ebcb67e5c764be394c1>, datum přístupu 7.5.2007.
48. Interní dokumentace firmy FPO s.r.o.

7. Seznam obrázků

Obrázek 1, Schéma obecného modulu hodnoty pro zákazníka [7, str. 70]..... - 15 -
Obrázek 2, Přehled vzorkovacích metod [12, str. 153]..... - 21 -
Obrázek 3, Měření kvality provedení služeb [15, str. 5] ..... - 29 -
Obrázek 4, Model spokojenosti zákazníka [10, str. 64]..... - 30 -
Obrázek 5, Žebříček loajality [5, str. 48]..... - 31 -
Obrázek 6, Uskupení kolem mateřské společnosti GORDIC spol. s r.o. [26]..... - 37 -
Obrázek 7, Obchodní zastoupení společnosti GORDIC spol. s r.o. [26] ..... - 38 -
Obrázek 8, Průměrný počet specialistů na informační technologie [36]..... - 47 -
Obrázek 9, Růst počtu státních úředníků [15, str. 4] ..... - 50 -
Obrázek 10, Graf počtu osobních počítačů mezi orgány státní správy [36]..... - 51 -
Obrázek 11, Počet orgánů s lokální počítačovou sítí [36] ..... - 51 -
Obrázek 12, Procento počítačů připojených k internetu [36] ..... - 51 -
Obrázek 13, Graf vítězů veřejných zakázek pro rok 2005, vlastní zpracování, [39]. - 61 -
Obrázek 14, Graf vítězů veřejných zakázek pro rok 2006, vlastní zpracování, [39]. - 61 -
Obrázek 15, Vývoj tržeb a nákladů společnosti GORDIC spol. s r.o.[47]..... - 69 -
Obrázek 16, Struktura tržeb společnosti v letech 2003 a 2004 [47] ..... - 70 -
Obrázek 17, Struktura tržeb v členění dle produktového portfolia, rok 2003, [47]... - 70 -
Obrázek 18, Struktura tržeb v členění dle produktového portfolia, rok 2004, [47]... - 71 -
Obrázek 19, Graf spokojenosti uživatelů: technická podpora a péče ..... - 80 -
Obrázek 20, Graf spokojenosti uživatelů: školení a metodika pro práci s moduly ... - 83 -
Obrázek 21, Struktura poskytovaných referencí..... - 84 -
Obrázek 22, Matice výkonnosti – všeobecné vlastnosti ..... - 88 -
Obrázek 23, Matice výkonnosti – produkt v obecné rovině ..... - 89 -
Obrázek 24, Matice výkonnosti – distribuce ..... - 89 -
Obrázek 25, Matice výkonnosti – marketingová komunikace ..... - 90 -
Obrázek 26, Matice výkonnosti – procesy..... - 91 -
Obrázek 27, Matice výkonnosti – lidé ..... - 91 -
Obrázek 28, Kvadranty matice výkonnosti..... - 94 -
Obrázek 29, Matice výkonnosti - rozdělení atributů dle diagonály..... - 95 -
Obrázek 30, Výkonnost společnosti na jednotlivé atributy ..... - 96 -
Obrázek 31, Struktura vztahů se zákazníky..... - 97 -
Obrázek 32, Výsledná SWOT analýza společnosti GORDIC spol. s r.o., [4]..... - 103 -
Obrázek 33, Druhy architektur. [26]..... 8

8. Seznam tabulek

Tabulka 1, vývoj HDP České Republiky od roku 1996 do 2006 [37]..... - 44 -
Tabulka 2, Vývoj salda státního rozpočtu v mld. Kč od roku 1997 do 2006 [37]..... - 45 -
Tabulka 3, Výdaje krajů, obcí a dobrovolných svazků obcí, 2005 [38]..... - 45 -
Tabulka 4, Výdaje krajů, obcí a DSO v oblasti všeobecné veřejné správy [38] ..... - 46 -
Tabulka 5, Objem zadaných veřejných zakázek v odvětví IS, [39] ..... - 49 -
Tabulka 6, Struktura výherců výběrových řízení, vlastní zpracování [39]..... - 60 -
Tabulka 7, Analýza oborového prostředí, [4] ..... - 65 -
Tabulka 9, Pořadí zákaznických priorit důležitosti ..... - 92 -
Tabulka 10, Pořadí atributů dle hodnocení zákazníků..... - 93 -

9. Seznam použitých zkratek a symbolů

B2C – Business To Customers

B2G – Business To Government

CAWI – Computer Assisted Web Interviewing

CRM – Customer Relationship Management

CSI – Customer Satisfaction Index

ERP - Enterprice Resource Planning

GINIS – GORDIC Informační Systém

GIS – Grafický informační system

IS – Informační Systém

ISVS – Informační Systém Veřejné Správy

IT – Informační Technologie

VAR – Value Added Reseller

WOM – Word Of Mouth

10. Seznam příloh

1. Seznam oslovených institucí státní a veřejné správy
2. Motivační dopis
3. Dotazník pro uživatele
4. Dotazník pro zákazníky
5. Druhy architektur sítí

11. Přílohy

11.1 Motivační dopis

Vážená/ý paní/e

Tímto emailem dostáváte jedinečnou příležitost vyjádřit míru své spokojenosti s produkty a službami od společnosti GORDIC spol. s r.o., která je společně s uskupením distribučních a prodejních organizací (FPO s.r.o., BNSOFT s.r.o., KORAC spol. s r.o., ASI informační technologie s.r.o.) dodavatelem ucelených informačních systémů pro orgány veřejné správy.
Zde je odkaz na webové stránky s dotazníkem, jehož vyplnění nezabere více jak 5 minut. Sdělte nám prosím Vaše názory, poznatky a podněty upřímně a bez ostychu. Budou napomáhat ke zdokonalení našich služeb a produktů tak, aby lépe splňovaly potřeby Vás, našich zákazníků.

S pozdravem a přáním krásného dne,

Libor Hnilička

11.2 Dotazník – krátká verze pro uživatele

Pomožte nám, pomoci Vám

Rád bych Vás, vážené zákazníky společnosti GORDIC spol. s r.o., požádal o vyjádření Vaší spokojenosti s poskytovanými produkty a službami.

Společnost GORDIC, dodavatel ucelených informačních systémů pro veřejnou správu, společně s uskupením distribučních a prodejních společností (FPO s.r.o., BNSOFT s.r.o., KORAC spol. s r.o., ASI informační technologie s.r.o.), vždy hledaly způsoby, jak učinit Vaše zkušenosti s námi, co nejlepšími, především díky naslouchání Vám, našim zákazníkům. Proto se Vám dnes dostává do rukou tento dotazník, který nabízí příležitost vyjádřit své zkušenosti, názory, nápady, podněty či kritiku.

Výsledky tohoto výzkumu budou použity oddělením pro vývoj nových produktů a služeb společnosti GORDIC. Cílem výzkumu je nalézt oblasti, ve kterých může dojít k dalšímu zdokonalení ve prospěch Vás, našich zákazníků.

Odpovědi z dotazníku **nebudou** použity pro jiné účely než je uvedeno výše. Abychom ukázali, jak si vážíme Vašeho času, každý kdo vyplní tento dotazník do 21. 5. 2007 se automaticky dostane do slosování o reklamní předměty společnosti GORDIC. Pět šťastných bude obdarováno po ukončení dotazníkového šetření 21. 5. 2007.

Děkuji Vám za Váš čas a upřímné odpovědi,

Bc. Libor Hnilička

Průzkum spokojenosti uživatelů

Organizace:		Okres:
Ulice a č. p.:	PSČ:	Pošta:
Tel.:	2. tel.:	Fax:
E-mail:	Web:	
Funkce:		
Kterou z uvedených programových řad užíváte?	☐ G0 nebo G3 GORDIC WIN	☐ G1 GINIS

1. Technická podpora a péče o uživatele:

1 – výrazně nespokojen, 6 – nadmíru spokojen, vybrané hodnocení prosím zvýrazněte

Aspekty technické podpory a péče o uživatele	Vybrané hodnocení	Jaká vylepšení byste navrhoval/a?
Pravidelnost návštěv servisních pracovníků	1 2 3 4 5 6	
Rychlost reakce na akutní problém	1 2 3 4 5 6	
Včasnost aktualizace modulu (nová legislativa)	1 2 3 4 5 6	
Ochota, vstřícnost servisních pracovníků	1 2 3 4 5 6	
Zájem servisních pracovníků o Vaše potřeby	1 2 3 4 5 6	
Profesionalita servisních pracovníků	1 2 3 4 5 6	
Spolupráce na zdokonalení funkčnosti software	1 2 3 4 5 6	

2. Školení a metodika pro práci s moduly:

1 – výrazně nespokojen, 6 – nadmíru spokojen, vybrané hodnocení prosím zvýrazněte

Aspekty školení a metodiky pro práci s moduly	Vybrané hodnocení	Jaká vylepšení byste navrhoval/a?
Pravidelnost proškolování	1 2 3 4 5 6	
Rozsah školení	1 2 3 4 5 6	
Srozumitelnost školení	1 2 3 4 5 6	
Kvalita školících lektorů	1 2 3 4 5 6	
Přínos školení pro Vaši práci	1 2 3 4 5 6	
Srozumitelnost poskytnuté metodiky	1 2 3 4 5 6	

3. O který okruh školení byste měl/a nyní zájem?

4. Dáváte doporučení o programech GORDIC svému profesnímu okolí?

Ano, dávám:	☐ Pozitivní	☐ Negativní
☐ Nedávám žádné		

5. Jaké jsou Vaše požadavky na budoucí poskytované služby, a funkce software společnosti GORDIC spol. s r.o. seřazené dle důležitosti?

Č.	Budoucí požadavky na poskytované služby	Č.	Budoucí požadavky na funkce programů
1.		**1.**	
2.		**2.**	
3.		**3.**	
4.		**4.**	

6. Jakou agendu byste si nyní přáli aktuálně řešit ve vaší instituci?

11.3 Dotazník – dlouhá verze pro vedoucí IT

Pomožte nám, pomoci Vám

Rád bych Vás, vážené zákazníky společnosti GORDIC spol. s r.o., požádal o vyjádření Vaší spokojenosti s poskytovanými produkty a službami.

Společnost GORDIC, dodavatel ucelených informačních systémů pro veřejnou správu, společně s uskupením distribučních a prodejních společností (FPO s.r.o., BNSOFT s.r.o., KORAC spol. s r.o., ASI informační technologie s.r.o.), vždy hledaly způsoby, jak učinit Vaše zkušenosti s námi, co nejlepšími, především díky naslouchání Vám, našim zákazníkům. Proto se Vám dnes dostává do rukou tento dotazník, který nabízí příležitost vyjádřit své zkušenosti, názory, nápady, podněty či kritiku.

Výsledky tohoto výzkumu budou použity oddělením pro vývoj nových produktů a služeb společnosti GORDIC. Cílem výzkumu je nalézt oblasti, ve kterých může dojít k dalšímu zdokonalení ve prospěch Vás, našich zákazníků.

Odpovědi z dotazníku **nebudou** použity pro jiné účely než je uvedeno výše. Abychom ukázali, jak si vážíme Vašeho času, každý kdo vyplní tento dotazník do 21. 5. 2007 se automaticky dostane do slosování o reklamní předměty společnosti GORDIC. Pět šťastných bude obdarováno po ukončení a zpracování dotazníkového šetření 30. 5. 2007.

Děkuji Vám za Váš čas a upřímné odpovědi,

Bc. Libor Hnilička

Průzkum spokojenosti zákazníků

Organizace:		Okres:
Ulice a č. p.:	PSČ:	Pošta:
Tel.:	2. tel.:	Fax:
E-mail:	Web:	
Funkce:		
Kterou z uvedených programových řad užíváte?	☐ G0 nebo G3 GORDIC WIN	☐ G1 GINIS

1. Technická podpora a péče o uživatele:

1 – výrazně nespokojen, 6 – nadmíru spokojen, vybrané hodnocení prosím zvýrazněte

Aspekty technické podpory a péče o uživatele	Vybrané hodnocení	Jaká vylepšení byste navrhoval/a?
Pravidelnost návštěv servisních pracovníků	1 2 3 4 5 6	
Rychlost reakce na akutní problém	1 2 3 4 5 6	
Včasnost aktualizace modulu (nová legislativa)	1 2 3 4 5 6	
Ochota, vstřícnost servisních pracovníků	1 2 3 4 5 6	
Zájem servisních pracovníků o Vaše potřeby	1 2 3 4 5 6	
Profesionalita servisních pracovníků	1 2 3 4 5 6	
Spolupráce na zdokonalení funkčnosti software	1 2 3 4 5 6	

2. Školení a metodika pro práci s moduly:

1 – výrazně nespokojen, 6 – nadmíru spokojen, vybrané hodnocení prosím zvýrazněte

Aspekty školení a metodiky pro práci s moduly	Vybrané hodnocení	Jaká vylepšení byste navrhoval/a?
Pravidelnost proškolování	1 2 3 4 5 6	
Rozsah školení	1 2 3 4 5 6	
Srozumitelnost školení	1 2 3 4 5 6	
Kvalita školících lektorů	1 2 3 4 5 6	
Přínos školení pro Vaši práci	1 2 3 4 5 6	
Srozumitelnost poskytnuté metodiky	1 2 3 4 5 6	

3. O který okruh školení byste měl/a nyní zájem?

4. Dáváte doporučení o programech GORDIC svému profesnímu okolí?

Ano, dávám:	☐ Pozitivní	☐ Negativní
☐ Nedávám žádné		

5. Jaké jsou Vaše požadavky na budoucí poskytované služby, a funkce software společnosti GORDIC seřazené dle důležitosti?

Č.	Budoucí požadavky na poskytované služby	Č.	Budoucí požadavky na funkce programů
1.		**1.**	
2.		**2.**	
3.		**3.**	
4.		**4.**	

6. Jakou agendu byste si nyní přáli aktuálně řešit ve vaší instituci?

7. Zakřížkujte prosím dvojklikem políčko, které zachycuje do jaké míry, jsou pro Vás jako zákazníka uvedená kritéria důležitá a ohodnoťte podle nich Vaši dodavatelskou firmu. (FPO s.r.o., BNSOFT s.r.o., KORAC spol. s r.o., ASI informační technologie s.r.o.**).**

DŮLEŽITOST KRITÉRIA PRO VÁS JAKO ZÁKAZNÍKA (5 – MAXIMUM, 1 - MINIMUM)
HODNOCENÍ DODAVATELSKÉ FIRMY NA DANÉ KRITÉRIUM (5 – MAXIMUM, 1 - MINIMUM)

1 2 3 4 5	⇐DŮLEŽITOST KRITÉRIA	HODNOCENÍ KRITÉRIA⇒	1 2 3 4 5
☐☐☐☐☐	Jméno (Image) dodavatelské firmy		☐☐☐☐☐
☐☐☐☐☐	Zkušenosti firmy		☐☐☐☐☐
☐☐☐☐☐	Certifikace (např.: Standardy ISVS)		☐☐☐☐☐

1 2 3 4 5	⇐DŮLEŽITOST KRITÉRIA	HODNOCENÍ KRITÉRIA⇒	1 2 3 4 5
☐☐☐☐☐	Komplexnost návrhu řešení informačního systému		☐☐☐☐☐
☐☐☐☐☐	Hladký průběh implementace software		☐☐☐☐☐
☐☐☐☐☐	Rozsah školení a metodiky		☐☐☐☐☐
☐☐☐☐☐	Srozumitelnost školení a metodiky		☐☐☐☐☐
☐☐☐☐☐	Frekvence návštěv servisních techniků		☐☐☐☐☐

1 2 3 4 5	⇐DŮLEŽITOST KRITÉRIA	HODNOCENÍ KRITÉRIA⇒	1 2 3 4 5
☐☐☐☐☐	Dodržení termínů		☐☐☐☐☐
☐☐☐☐☐	Rychlost odezvy na poptávku po novém produktu		☐☐☐☐☐
☐☐☐☐☐	Rychlost vyřešení akutního problému		☐☐☐☐☐

1 2 3 4 5	⇐DŮLEŽITOST KRITÉRIA	HODNOCENÍ KRITÉRIA⇒	1 2 3 4 5
☐☐☐☐☐	Profesionální vystupování všech pracovníků firmy		☐☐☐☐☐
☐☐☐☐☐	Propagace a reklama dodavatelské firmy		☐☐☐☐☐
☐☐☐☐☐	Firemní akce pro uživatele programů		☐☐☐☐☐

1 2 3 4 5	⇐DŮLEŽITOST KRITÉRIA	HODNOCENÍ KRITÉRIA⇒	1 2 3 4 5
☐☐☐☐☐	Řešení reklamací, stížností a nedostatků		☐☐☐☐☐
☐☐☐☐☐	Vaše účast na zdokonalení a vývoji software		☐☐☐☐☐

1 2 3 4 5	⇐DŮLEŽITOST KRITÉRIA	HODNOCENÍ KRITÉRIA⇒	1 2 3 4 5
☐☐☐☐☐	Ochota techniků a dealerů		☐☐☐☐☐
☐☐☐☐☐	Schopnost technika vyřešit problém		☐☐☐☐☐

8. Kterými argumenty byste se nechal/a přesvědčit při pořízení nového nebo přechodu k novému informačního systému?

Obecně platné argumenty:	Specifické technické informace a řešení:
☐ Dostupnost a rychlost servisu	☐ Analýza a projekt nasazení IS
☐ Bezproblémové zavedení systému	☐ Spisová služba
☐ Image (značka) společnosti	☐ Správní agendy – Stavební zákon atd.
☐ Vyčerpávající metodické vedení	☐ Použitá technologie .NET
☐ Proškolení uživatelů software	☐ Manažerské nadstavby (controlling, management)
☐ Doporučení profesního okolí	☐ E - podatelna
☐ Kvalifikovaní zaměstnanci	☐ Správa zadávání veřejných zakázek
☐ Působení reklamy	☐ Finanční kontrola
☐ Technická podpora	☐ Jiné…

☐ Jiné …	

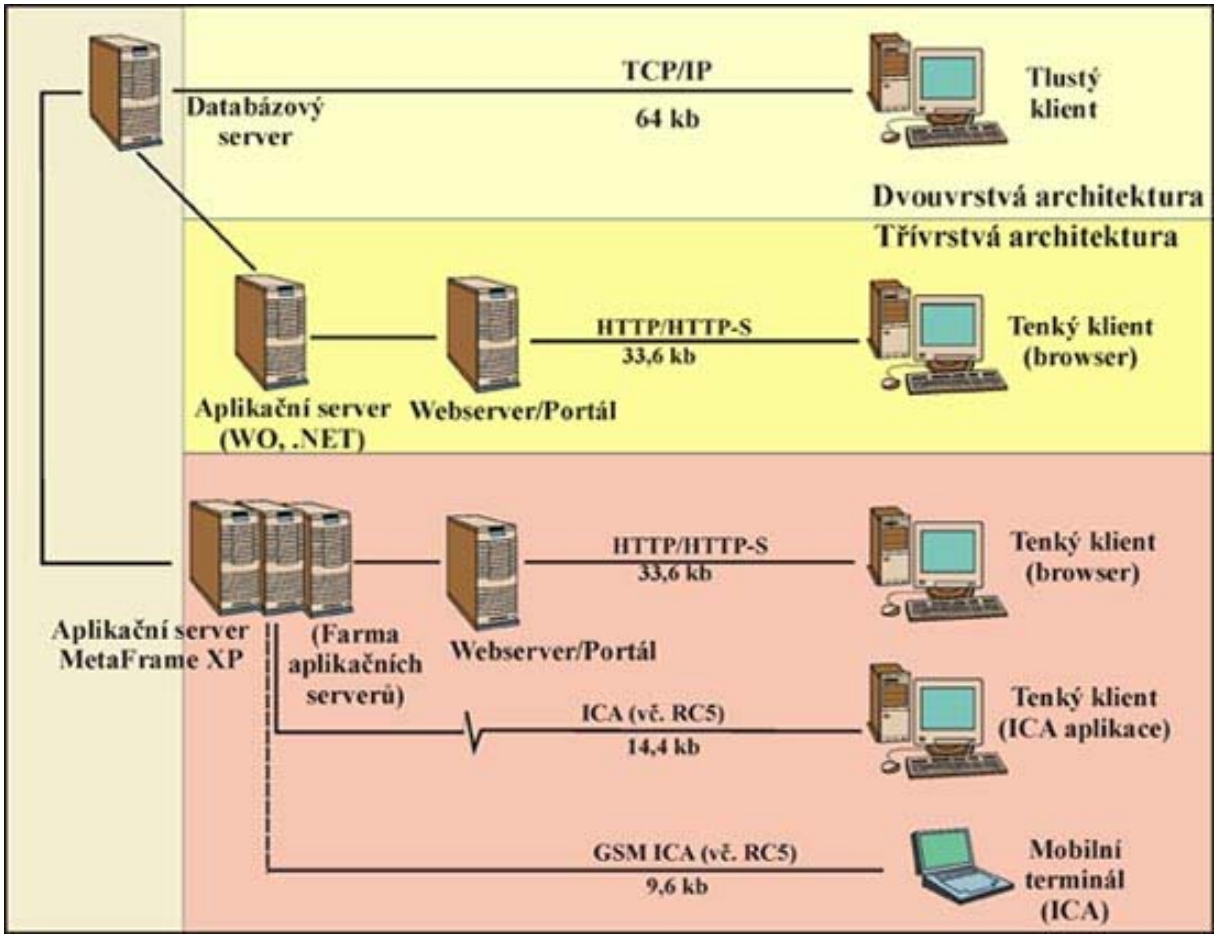
9. **Který z následujících výroků nejlépe popisuje Váš obchodní vztah s firmou GORDIC?**

☐ Dlouhodobý, trvající, vzájemně prospěšný vztah. ☐ Aktivně doporučuji produktová řešení dodavatele GORDIC ostatním na trhu. ☐ Mám společnost GORDIC v oblibě. Pasivně ji podporuji.	☐ Nakupuji opakovaně, avšak jsem občas negativní či neutrální k této společnosti. ☐ Jednou jsem od tohoto dodavatele nakoupil. ☐ Nechal bych se přesvědčit o nákupu od společnosti GORDIC relevantními argumenty.

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

11.4 Obrázky

11.4.1 Druhy architektur



Obrázek 33, Druhy architektur. [26]