

Marketingový výzkum B2B firem v praxi

Ing. Veronika Neckařová

Bakalářská práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Veronika NECKAŘOVÁ**
Osobní číslo: **K10274**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingový výzkum B2B firem v praxi**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k problematice specifík marketingového výzkumu v prostředí B2B, včetně aktuálně využívaných metod a technik.
2. Stanovte cíl, metody a výzkumnou otázku práce.
3. Na základě sekundárního šetření vyprofilujte nejfrekventovanější situace v B2B iniciující potřebu marketingového výzkumu.
4. Primárním šetřením zajistěte ve firmách informace o procesu plánování a realizace marketingového výzkumu, včetně využití výsledků.
5. Formulujte závěry a doporučení pro firmy v B2B.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BLOCK, Martin P. Business-to-business market research. 2nd ed. Mason: Texere, c2005, x, 277 s. ISBN 03-242-2230-0.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

JIM BLYTHE, Alan Zimmerman. Business-to-business marketing management: a global perspective. 1st ed. London: Thomson Learning, 2005. ISBN 18-448-0001-6.

VITALE, Robert P a Joseph J GIGLIERANO. Business to business marketing: analysis. Mason, Ohio: South-Western/Thomas Learning, c2002, xxiii, 534 p. ISBN 03-240-7296-1.

ANDERSON, James C a James A NARUS. Business market management: understanding, creating, and delivering value. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, c2004, xx, 460 p. ISBN 01-304-5187-8.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Martina Juříčková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

1. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

aktanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá otázkami marketingového výzkumu tak, jak jej využívají v praxi B2B firmy – v jakých situacích firmy výzkumy využívají, jak postupují a jak využívají v praxi výsledky výzkumů. V teoretické části je uvedena charakteristika B2B trhů a B2B marketingového výzkumu, navazují typická využití a aplikace v B2B prostředí. V rámci praktické části jsou nastíněny nejčastější situace a výzkumná řešení, která B2B firmy volí. Následuje hlubší analýza konkrétních situací, které byly probírány v rámci hloubkových rozhovorů v B2B firmách. Analýza identifikuje kritická místa, která brání B2B firmám marketingový výzkum plně využít.

Klíčová slova:

Marketingový výzkum, B2B výzkum, B2B trhy, průmyslové trhy, kvalitativní průzkum, hloubkové rozhovory.

ABSTRACT

This thesis deals with the issues of marketing research as used in practice in B2B companies – in what situations do firms use the research, how they proceed and how they use research findings in practice. The theoretical part characterizes B2B markets and B2B marketing research, followed by typical uses and applications in the B2B environment. The practical section outlines the most common situations and research solutions chosen in B2B companies, followed by a deeper analysis of specific situations that were discussed in in-depth interviews in B2B companies. The analysis identifies bottlenecks that prevent B2B companies to take full advantage of marketing research.

Keywords:

Marketing research, B2B research, B2B markets, industrial markets, qualitative research, in-depth interviews.

Ráda bych touto cestou poděkovala mojí vedoucí práce Ing. Martině Juříkové Ph.D. za čas, podporu a cenné rady v průběhu práce a také za vstřícný přístup a pochopení pro moji rodinnou situaci.

Dále děkuji PhDr. Tomáši Soukupovi, Ph.D. za vstřícnou pomoc a mnoho velmi praktických rad v oblasti B2B výzkumu a jeho vyhodnocování.

Velké díky patří především mojí rodině za laskavou trpělivost a péči, kterou věnovala mně a mým dětem, a díky které se mi podařilo dojít až sem.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné. Tuto práci jsem zpracovala samostatně, veškeré použité zdroje jsou citovány.

V Kanicích, 24. 4. 2013

Veronika Neckařová

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PRŮMYSLOVÝ TRH	11
1.1 ZÁKAZNÍCI A PRODUKTY	11
1.2 CHARAKTERISTIKA B2B PROSTŘEDÍ	12
2 B2B MARKETINGOVÝ VÝZKUM	14
2.1 SPECIFIKA B2B VÝZKUMU	14
2.2 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	15
2.3 ZDROJE INFORMACÍ	16
2.4 METODY A TECHNIKY V B2B VÝZKUMU	17
2.4.1 Kvalitativní a kvantitativní výzkum.....	17
2.4.2 Základní metody sběru dat.....	18
2.4.3 Obecný model B2B výzkumu trhu.....	19
2.4.4 Specifické metody B2B výzkumu.....	21
2.5 MANAGEMENT A ORGANIZACE B2B VÝZKUMU.....	22
2.6 PROBLÉMY V B2B VÝZKUMU	24
3 APLIKACE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU V B2B PRAXI	25
3.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM A ZÁKLADNÍ MARKETINGOVÁ ROZHODNUTÍ	25
3.2 ZPŮSOBY VYUŽITÍ INFORMACÍ V PRAXI	26
3.3 POZNÁVÁNÍ TRHŮ – ZÁKLADNÍ OKRUHY INFORMACÍ.....	27
3.4 OBLASTI ŘEŠENÍ B2B VÝZKUMU V PRAXI.....	28
3.5 SITUACE INICIUJÍCÍ VÝZKUM	30
4 METODIKA	32
4.1 CÍL, POSTUP A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	32
4.2 METODICKÝ POSTUP.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
5 SITUACE A VÝZKUMNÁ ŘEŠENÍ B2B FIREM V ČR	35
5.1 NEJČASTĚJŠÍ SITUACE VEDOUcí K VÝZKUMU	35
5.2 VÝZKUMNÁ ŘEŠENÍ.....	36
6 VYUŽITÍ VÝZKUMU V B2B FIRMÁCH V PRAXI	38
6.1 VNÍMÁNÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	39
6.2 V JAKÝCH SITUACÍCH FIRMY REALIZUJÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM?	40
6.3 JAK FIRMY MARKETINGOVÝ VÝZKUM ŘEŠÍ?	42
6.3.1 Proč firmy preferují formalizovaná řešení?	43
6.3.2 Proč firmy preferují neformalizovaná řešení?.....	44
6.4 JAK VÝZKUMY PROBÍHAJÍ A KDO JE ŘEŠÍ?.....	45
6.5 EXTERNÍ ŘEŠENÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	47
6.5.1 Vnímání spolupráce s agenturami	47
6.5.2 Jak spolupráce s agenturami probíhá?.....	48

6.6	INTERNÍ FORMALIZOVANÉ ŘEŠENÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	50
6.7	INTERNÍ NEFORMALIZOVANÉ ŘEŠENÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	51
6.8	ROLE OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ VE VÝZKUMU	52
6.9	VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ A INFORMACÍ	54
6.10	JAKÉ PROBLÉMY FIRMY V RÁMCI VÝZKUMU ŘEŠÍ?	57
6.11	PROBLEMATICKÉ OBLASTI VÝZKUMU, DOPORUČENÍ.....	59
ZÁVĚR		62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		64
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		66
SEZNAM OBRÁZKŮ		67
SEZNAM TABULEK.....		68
SEZNAM PŘÍLOH.....		69

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá analýzou marketingového výzkumu tak, jak jej využívají v praxi B2B firmy. Toto téma jsem si zvolila proto, že mám zkušenosti s B2B prostředím a v rámci zaměstnání jsem otázky spojené s B2B výzkumy intenzivně řešila.

B2B firmy – přestože fungují ve specifickém prostředí – potřebují pro svá rozhodnutí a fungování informace. V B2B prostředí je i není jednoduché je získat: firmy mají s mnoha zákazníky osobní vztah a tak mají velmi mnoho informací na dosah ruky, druhou stranou mince ale je, jak jsou firmy tento obrovský informační potenciál schopné zpracovat. Kvalitní informace jsou strategicky důležité, jejich získání a využití ale není jednoduché ani levné. Jde o investice, které by firmy měly být schopné co nejlépe zužítkovat.

Cílem práce je analyzovat, jak probíhá marketingový výzkum v B2B firmách - kdy a jak B2B firmy řeší marketingový výzkum, jak pracují s výsledky výzkumu, a na základě této analýzy identifikovat problematické oblasti, které firmám brání potenciál výzkumu naplno využít.

V teoretické části budou charakterizovány B2B trhy a dále bude blíže rozebrán marketingový výzkum prováděný v tomto specifickém prostředí. Postupně budou zmíněny důvody výzkumu, typický průběh, charakteristická metodika pro B2B trhy, nejčastější problémy a trendy ve výzkumu. Nastíněna bude problematika organizace výzkumu a možnosti spolupráce s agenturami. Naváže řešerše různých pohledů na využití B2B výzkumu a jeho praktické aplikace.

V praktické části bude nejdříve s pomocí výsledků výzkumu B2B monitor nastíněna mozaika situací, které B2B firmy řeší, a jaká řešení v tom případě volí. Následné kvalitativní šetření v B2B firmách se bude zabývat tím, kdy firmy provádí marketingový výzkum, jak postupují, na jaké problémy naráží a jak využívají výsledky v praxi. V závěru budou identifikovány problematické oblasti, které ohrožují průběh a využití výzkumu firmami v praxi.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRŮMYSLOVÝ TRH

B2B trhy (průmyslové trhy či firemní trhy) jsou trhy, kde „*firmy, instituce nebo vlády nakupují zboží a služby buď pro svoji vlastní potřebu, aby je zakomponovaly do zboží nebo služeb, které produkují, nebo pro účely dalšího prodeje firmám, institucím nebo vládám.*“¹ (Anderson & Narus, 2004, str. 4). Obecně jde o trhy, kde je na straně zákazníka méně větších firem a transakce jsou významnějšího objemu než u trhů spotřebitelských (B2C).

1.1 Zákazníci a produkty

Pro bližší představu o B2B sektoru mohou posloužit charakteristiky toho „kdo“ a „co“ na firemních trzích nakupuje.

Předmětem prodeje na firemních trzích mohou být (Pelsmacker, 2003, str. 522):

- a. Výrobní vstupy (stávají se součástí finálního výrobku zákazníka)
- b. Základní prostředky (movité či nemovité výrobní zařízení)
- c. Pomocný materiál, vstupy (údržba, opravy apod.)
- d. Zboží k dalšímu prodeji

Pelsmacker (2003, str. 521) dále definuje základní **kategorie zákazníků**:

- a. Podnikatelské a obchodní organizace
 - Distributoři (nakupují za účelem prodeje dál firmám nebo spotřebitelům)
 - Producenti výrobního zařízení (nakupují průmyslové výrobky a přidávají je do svých výrobků)
 - Uživatelé (nakupují produkty, s pomocí kterých vyrábí nebo vykonávají další činnosti)
- b. Vládní organizace (široké spektrum produktů, složitý nákup svázaný legislativou)
- c. Neziskové organizace (různorodé instituce, většinou nakupují jako uživatelé)

Velikost B2B trhů je mnohonásobně větší než velikost trhů spotřebitelských. Konečnému prodeji spotřebitelského výrobku předchází několik dalších mezifází (prodeje a výroby). Nemalou roli hrají také vládní nákupy. (Blythe & Zimmerman, 2005, str. 8)

¹ Původní znění: „*Business markets are firms, institutions, or governments that acquire goods and services either for their own use, to incorporate into the products or services that they produce, or for resale along with other products and services to other firms, institutions, or governments.*“

1.2 Charakteristika B2B prostředí

Úplný přehled charakteristik B2B trhů a jejich rozdíl oproti trhům spotřebitelským tak, jak je definoval Vitale (2002, str. 10) je uveden v příloze P I.

Hlavní rysy, které ovlivňují B2B marketing a průzkum trhů, jsou odvozená poptávka, specifika nákupního procesu, charakteristika vyjednávání a význam zákaznického servisu (budování vztahů se zákazníky) (Block, 2005, str. 2).

Odvozená poptávka znamená, že poptávka po výrobcích a službách je závislá na poptávce po produktu zákazníka. Dodává-li firma kečup do restaurací, bude prodej záviset na odbytu sendvičů zákazníkům těchto restaurací. Prodej na firemních trzích závisí na potenciálu produktů pomoci zákazníkům prodávat jejich výrobky a služby, vyřešit jejich problémy. Často se prodává spíše komplexní řešení než jednotlivé produkty. Úspěšné operování na firemních trzích vyžaduje znalost celkového trhu – ne pouze vlastních zákazníků, ale také zákazníků těchto zákazníků. Poptávka na B2B trzích je typická **nepružností** (reaguje jen nepatrně na cenové změny) a **kolísavostí** (má větší sklon k nestálosti, reaguje na nepatrné změny na spotřebitelském trhu mnohonásobně víc než přímo úměrně) (Kotler, 2001, str. 196).

Nákupní proces ve firmách je mnohem komplexnější a racionálnější, rozhodování je zřídka impulzivní. Ve firmách jsou profesionální nákupčí a na nákupu se mohou podílet další osoby - Blythe (2005, str. 17) uvádí iniciátory, informátory, rozhodovatele, uživatele a další ovlivňovatele, například konzultanty. Kategorie se mohou spojit. Skupina lidí, kteří se podílejí na kupním rozhodovacím procesu, se nazývá **kupní centrum** (Kotler, 2001, str. 199). Nejsložitější je zcela nový nákup, opakovaný nebo modifikovaný nákup jsou kratší a rychlejší, přesto stále obsahují kontrolní mechanismy (např. poptávku pro monitoring ceny). Firmy preferují přímé obchodní vztahy (bez zprostředkovatelů).

Vyjednávání probíhá ve dvou rovinách. Na jedné straně jde o vyjednávání s firmou, poptávka je hodnocena podle přísně stanovených kritérií. Vzhledem k přísné kontrole nákladovosti a objemu prodeje hraje významnou roli cena (včetně spojených a následných nákladů na údržbu apod.). Na druhé straně je často přítomen osobní prodej – dochází ke komunikaci tváří v tvář, prodej není vyjednáván s anonymní firmou, ale s konkrétními lidmi. Při prodeji je potřeba kombinovat znalost firemních procesů a porozumění motivaci jednotlivých lidí.

Nákup většinou není jednorázový – jeho realizací začíná fáze poskytování služeb a podpory a **budování vztahů se zákazníky**. V rámci těchto činností vznikají často databáze informací, které následně slouží pro segmentaci, plánování další komunikace apod.

2 B2B MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je „*systematická a objektivní identifikace, sběr, analýza, šíření a využívání informací za účelem zkvalitnění rozhodování souvisejícího s poznáním a řešením problémů (nebo také příležitostí) v marketingu.*“² (Malhotra, 2009, str. 30)

Mezi mnoha definicemi určuje právě tato důležitý rys výzkumu – jeho **přímé zaměření na řešení specifických problémů**. V B2B sektoru to nejčastěji jsou předpovědi a vývojové trendy, zjištění tržního potenciálu, sledování konkurence či vypracování plánů prodeje. (Blythe & Zimmerman, 2005, str. 60).

2.1 Specifika B2B výzkumu

Z charakteristiky prostředí B2B a hlavních rozdílů oproti B2C trhům vyplývá, že i průzkum trhu – ačkoli založený na stejných teoretických základech a metodice – bude v B2B sektoru specifický. Slepé přejímání praktik z B2C prostředí není vhodné.

Hlavní faktory, které ovlivňují B2B výzkum, jsou koncentrace trhů, rozdílnost zájmů členů kupního centra a technická expertíza (Vitale & Giglierano, 2002, str. 154).

Koncentrace trhů – tedy fakt, že zákazníků je daleko méně než na spotřebitelských trzích – je příčinou toho, že většinou není možné uskutečňovat rozsáhlá dotazníková šetření a jejich statistickou analýzu tak, jak je vyvinuta pro B2C trhy. Základním nástrojem v B2B jsou osobní rozhovory. Lidé ve firmách jsou hůř zastižitelní a do popředí se dostává otázka, jak s nimi v rámci výzkumu spolupracovat.

Kupní rozhodnutí může ovlivňovat mnoho lidí v různých rolích, kteří mají **rozdílné zájmy**. V rámci průzkumu to znamená, že je velmi obtížné zjistit pravděpodobné budoucí kupní rozhodnutí, protože každý z členů kupního centra může vypovídat o svých motivacích v dané chvíli, ale nedovede odhadnout reálný výsledek celého procesu a navíc nedovede zahrnout do odpovědi všechny vlivy, které budou působit v budoucnu. Relevantnost výsledků průzkumu závisí na úrovni porozumění rolím, zájmům a preferencím jednotlivých členů kupního centra.

² Původní znění: „*Marketing research is the systematic and objective identification, collection, analysis, dissemination, and use of information that is undertaken to improve decision making related to identifying and solving problems (also known as opportunities) in marketing.*“

Technická expertíza je logickým důsledkem toho, že v B2B prostředí se často prodávají komplexní, technicky náročná řešení. V nákupním procesu hrají roli odborníci mluvící často žargonem, kterému je potřeba porozumět a umět jej v rámci výzkumu správně použít tak, aby si dotazující a respondent rozuměli a aby posléze zpětně výzkumník či zadavatel rozuměl výsledkům.

Výše uvedené faktory mají vliv na výběr vhodných technik a metod a zajištění výzkumu. Rozdíl mezi B2C a B2B výzkumem je i v řešených tématech. Zatímco v B2C sektoru se průzkumníci soustředí více na vlastnosti výrobku a jeho přijetí, propagaci a balení, v B2B sektoru dominuje zjištění tržního potenciálu a identifikace osob v kupním centru. (Blythe & Zimmerman, 2005, str. 60).

Detailní přehled rozdílů mezi B2B a B2C marketingovým průzkumem (Blythe & Zimmerman, 2005, str. 60) je uveden v příloze P II.

2.2 Proces marketingového výzkumu

Marketingový výzkum probíhá v těchto základních krocích (Malhotra, 2009, str. 48):

1. Definice problému.
2. Stanovení cílů výzkumu a informačních potřeb.
3. Sestavení plánu výzkumu.
4. Sběr dat.
5. Příprava dat a jejich analýza.
6. Vyvození závěrů a prezentace výsledků.

Konceptuální mapa výzkumného procesu podle Malhotry (2009, str. 48) je přehledný průřez problematikou, je uvedena v příloze P III. Proces výzkumu se v B2B sektoru neliší od B2C trhů.

Definice problému je prvním krokem a současně s prezentací výsledků patří k nejobtížnějším. Situaci je nutné definovat jasně, jednoduše a kompletně, výsledkem by vždy měl být seznam požadovaných informací pro řešení problému (Block, 2005, str. 11). Jasná definice ale naráží na nejrůznější překážky, zejména to, že problém definovaný managementem není skutečný problém (ale jen symptom) anebo je definovaný příliš obecně. Další komplikace může nastat, pokud problém definují dva a více lidí z jiné perspektivy – tady doporučuje Block (2005, str. 12) problém jasně sepsat.

Stanovení cílů, hypotéz a informačních potřeb je fáze, která konkretizuje definovaný problém a „překládá“ jej do jazyka výzkumu. Jasně směřuje k volbě metodiky a plánování, jsou stanoveny výzkumné otázky a hypotézy.

V rámci **sestavení plánu výzkumu** probíhá výběr typu výzkumu či studie, výběr metody sběru dat, návrh analytických nástrojů, stanovuje se výběrový vzorek a vybírají se respondenti. (Block, 2005, str. 11). Součástí je časový plán a rozpočet.

Sběr dat a jejich vyhodnocení jsou fáze, které jsou velmi různorodé – podle zvolených metod a technik. Jejich bližší rozbor bude uveden v příslušných kapitolách.

V závěrečné fázi - **prezentaci výsledků** - je nutné především myslet na potřeby jednotlivých příjemců tak, aby výsledkům dobře porozuměli a aby bylo možné výsledky efektivně využít v praxi při řešení daného problému. Marketingové manažery bude zajímat průběh šetření a kompletní výsledky, liniové prodejce spíše vybrané části výsledků atd. Závěrečná zpráva by měla být přizpůsobena jednotlivým příjemcům a měla by obsahovat data, kopírující průběh celého šetření - od definice marketingového problému a cílů výzkumu, přes zvolenou metodologii až k výsledkům, shrnutím a závěrům, včetně doporučení. Zpráva by měla být přehledná a jednoduchá, data prezentována pokud možno v tabulkách a grafech ukazujících nejdůležitější zjištění. (Block, 2005, str. 15)

2.3 Zdroje informací

Jsou-li stanoveny informační potřeby, lze se zabývat zdroji, kde tyto informace získat. Základní zdroje informací jsou (Rezler, 2012):

- a. Primární data.
- b. Sekundární data.
- c. Data mining.

Primární data jsou data, která jsou získávána "v poli" přímo pro potřeby daného výzkumu, typicky prostřednictvím dotazníků, hloubkových rozhovorů, skupinových rozhovorů, experimentu či pozorování. (Block, 2005, str. 17). O metodách a technikách primárního výzkumu pojednává kapitola 2.4.

Sekundární data jsou data, která byla již někdy zjištěna a analyzována, avšak pro jiné potřeby, než přímo pro řešení daného problému. Typické zdroje takových informací jsou údaje od vlád a státních institucí, oborových organizací, z periodik, ročenek apod. a dále pak interní firemní data (Block, 2005, str. 17) Lze je získat "od stolu", v drtivé většině

zdarma nebo za velmi nízkých nákladů. Významnou roli hraje internet. Nevýhodou ale je, že tato data nejde přizpůsobovat přímo potřebám daného výzkumu. Přehled možných zdrojů takových informací je uveden v příloze P IV.

Data mining je zjišťování informací z "živých dat" z interních informačních systémů firmy, například CRM, ale lze použít i jiné databáze (finanční, fakturace, výroba...). V B2B sektoru jde o významnou cestu tím spíše, že firmy často pracují s databázemi zákazníků. Propojení těchto databází na vnitřní informační systém firem umožňuje vytěžit velké množství informací strategického významu přímo z vlastních zdrojů firmy.

Analýza sekundárních dat je levnější a rychlejší, proto je vhodné vždy zvážit, nakolik je možné informační potřeby pokrýt dostupnými daty „od stolu“. Teprve v rozsahu, ve kterém sekundární informace nestačí, je vhodné realizovat sběr primárních dat v terénu.

2.4 Metody a techniky v B2B výzkumu

Metodika výzkumu (nástroje, které jsou k dispozici) jsou v B2B prostředí stejné jako v B2C. V závislosti na specifikách zmíněných v kapitole 2.1 je ale rozdílná jejich uplatnitelnost v praxi. Následující kapitoly tyto techniky a metody stručně shrnují s komentáři o nastavení v B2B prostředí.

2.4.1 Kvalitativní a kvantitativní výzkum

Stejně jako v B2C můžeme sledovat rozdělení výzkumu na **kvantitativní** a **kvalitativní**, základní přehled k metodám je uveden v následujícím obrázku (Obr. 1):

Kvalitativní přístup	Kvantitativní přístup
Cíle:	Cíle:
- objevování	- měření
- pochopení	- odhady
- vysvětlení	- charakteristika
Stanovení hypotéz	Ověřování hypotéz
komplementární pohled →	
Sběr dat:	Sběr dat:
- osobní rozhovory	- různé metody sběru
- skupinové rozhovory	- základem je dotazník
Typický vzorek	Reprezentativní vzorek
Analýza dat:	Analýza dat:
- hloubková analýza obsahu (psychologie, hledání vztahů)	- statistická analýza

Obr. 1. Kvantitativní a kvalitativní přístupy (Michel, 2003, str. 108)

Kvalitativní výzkum pomáhá proniknout do problematiky, odhaluje příčiny a důvody apod. Typické situace na průmyslových trzích, kdy je vhodný kvalitativní výzkum jsou tvorba nových myšlenek, bližší poznání nakupujícího (firmy i motivace osob), hodnocení marketingové či komunikační strategie a taktiky, hlubší pochopení výsledků kvantitativního výzkumu či vývoj kvantitativních nástrojů (Block, 2005, str. 177).

Kvantitativní výzkum slouží k měření či popisu skutečnosti pomocí číselných dat. Typicky se používá pro sledování výsledků komunikace, při segmentaci trhů, uvádění nových výrobků na trh či měření spokojenosti zákazníků (Block, 2005, stránky 115-123).

2.4.2 Základní metody sběru dat

Základní metody sběru dat jsou v B2B obdobně jako v B2C experiment, pozorování a dotazování (Blythe & Zimmerman, 2005, str. 65).

Experiment se v B2B prostředí používá zřídka, svoje uplatnění nachází zejména při testování výrobků či poskytnutí produktu zákazníkovi na vyzkoušení. V rámci **pozorování** mohou B2B firmy sledovat například způsob používání technických zařízení, anebo monitorovat pohyb kolem areálu konkurenční firmy.

Nejčastější metodou sběru dat je **dotazování**, které může mít formu dotazníkového šetření osobní, telefonickou či elektronickou cestou, anebo také formu hloubkových či skupinových rozhovorů. Volba závisí na situaci – na vzdálenosti zákazníků a také povaze požadovaných informací.

Hloubkové a skupinové osobní rozhovory umožňují probrat komplexnější otázky v rámci kvalitativních šetření. Přitom focus groups jsou vhodné zejména tam, kde jsou zákazníci koncentrovaní a pro lidi, kteří jsou více spojeni se svojí profesí než zaměstnavatelem (skupina architektů z různých oblastí generuje mnoho zajímavých informací, zatímco skupina marketingových manažerů konkurenčních firem asi nikoli). Výhodou je, že tyto rozhovory mohou přinést mnoho důležitých informací v poměrně krátkém čase, například vhled do fungování kupních center firem, nevýhodou je poměrně náročné provedení a analýzy dat. Tyto informace navíc nelze zobecnit.

Dotazníková šetření pomocí telefonu, pošty nebo e-mailu jsou levnější řešení, dovolují oslovit širší spektrum respondentů, ale nemohou jít do takové hloubky. Přitom elektronická cesta by se mohla zdát z hlediska poměru cena/rychlost velmi efektivní, firmy ale mohou řešit kde vzít kontakty a také jak ošetřit kontakt, aby nebyl spamováním. Někdy je vhod-

né/nutné metody kombinovat. Výhody a nevýhody výše zmíněných technik jsou uvedeny v příloze P V.

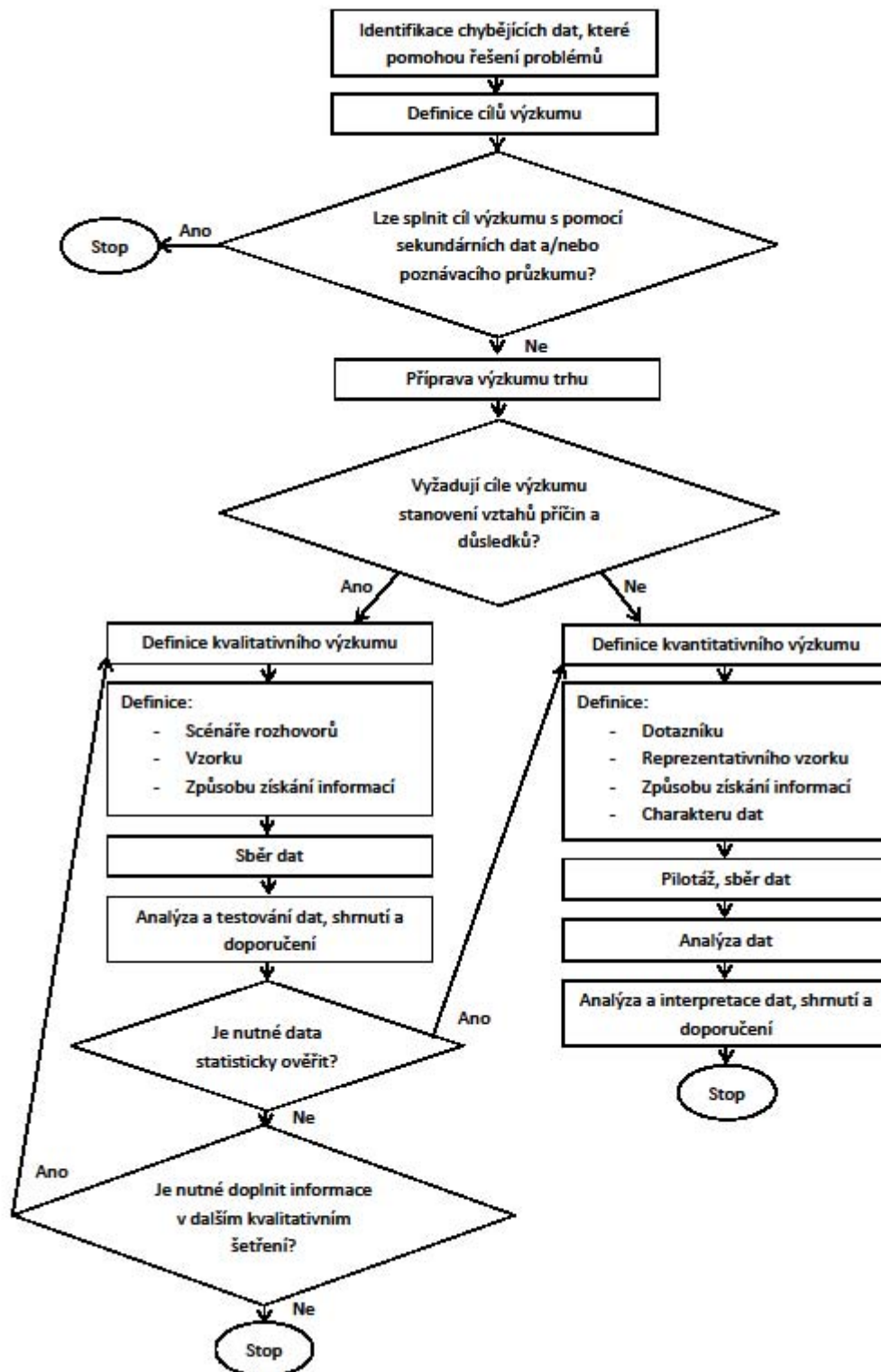
Aplikace metodiky úzce souvisí se **specifickou situací při stanovení objektu výzkumu a výběrového vzorku**. Podle Paretova pravidla 80 % prodeje generuje 20 % firem. Přeloženo do reality B2B trhů to znamená, že běžně 3 – 5 největších firem reprezentuje až 75 % trhu, i víc (Vitale & Giglierano, 2002, str. 158). Za těchto podmínek není možné použít náhodný výběr tak, jak je to běžné v B2C prostředí. Naopak – výběr je záměrný a na některých trzích tenduje výběr vzorku k dotazování celého objektu výzkumu (Blythe & Zimmerman, 2005, str. 69). V B2B prostředí je navíc nutné identifikovat externí hráče (sektory a hodnotové řetězce/sítě) a také interní hráče (struktura kupního centra a nákupní proces,...) (Michel, 2003, str. 106).

Při malém počtu respondentů (firem), kde navíc v rámci nákupního procesu vystupuje více lidí, se dostávají do popředí otázky **spolupráce a komunikace s firmami**. Aby byl výzkum reprezentativní, je nutné získat data od všech větších organizací, eventuálně doplnit vhodný vzorek z menších firem (aby byly pokryty všechny důležité tržní niky) (Vitale & Giglierano, 2002, str. 158).

2.4.3 Obecný model B2B výzkumu trhu

B2B marketingový výzkum je komplexní proces – základní souvislosti i provázanost jednotlivých volených metod a jejich použití blíže charakterizuje Michel (2003, str. 105), který definuje obecný model výzkumu. Schéma průběhu ukazuje obrázek Obr. 2. Výzkum postupuje ve třech základních fázích, které mohou být různě rozsáhlé podle řešené situace: poznávací fáze, kvalitativní výzkum, kvantitativní výzkum.

Poznávací fáze zahrnuje poznání relevantních hráčů na trhu, kupního chování a obecných charakteristik. V prvním kroku dochází ke shromáždění veškerých dostupných sekundárních dat. Tato data poskytnou určitou prvotní znalost trhu (uživatele a použití produktu, nástin potřebných kvalitativních či kvantitativních metod apod). Skutečné porozumění trhům a tomu, jak fungují, poskytnou až v druhém kroku rozhovory s experty a názorovými vůdci. Relevantní skupina expertů se obvykle rekrutuje řetězově – jeden expert doporučí další a ti zase další. Pro základní definici trhu, hráčů, vztahů a vymezení technologických a ekonomických souvislostí postačí – v závislosti na složitosti trhu – 6 až 8 rozhovorů.



Obr. 2. Obecný model B2B výzkumu trhu (Michel, 2003, str. 105)

Kvalitativní fáze je již (na rozdíl od fáze průzkumné) formalizovaná – tak, jak byl charakterizován obecně výzkumný proces. Zahrnuje stanovení výběrového vzorku a vhodné metodiky sběru dat tak, aby výsledky pokud možno charakterizovaly celou populaci. Jak respondenti, tak metodika musí být stanoveny předem – v průběhu je už nelze měnit tak, jako u předchozí fáze. V této fázi je zásadní technická expertíza tazatele, která je zásadní pro porozumění si s dotazovaným a tím získání relevantních dat (neprobíhá podle standardizovaného dotazníku, ale interaktivně - podle osnovy).

Kvantitativní fáze je rozsáhlejší dotazníkové šetření, kterému musí předcházet buď fáze výzkumná, nebo kvalitativní, jež poskytnou dostatečný vhled do problematiky a pomůžou stanovit hypotézy. Tato fáze může proběhnout bez předchozích šetření jen za předpokladu velmi dobré znalosti trhu. Protože jde o zjištění faktů – číselných charakteristik – je zde zásadní otázka reprezentativnosti výběrového vzorku (aby výsledky mohly být vztaženy na celou populaci). Dotazníky obsahují několik uzavřených otázek, technická expertíza tazatele zde není důležitá.

2.4.4 Specifické metody B2B výzkumu

Michel (2003, str. 118) dále uvádí dvě specifické metody B2B výzkumu, a to metodu **Delphi** a **průzkum spokojenosti zákazníků**.

Metoda Delphi leží na pomezí průzkumu a předpovědi budoucího vývoje. Je určena pro situace, kdy je problematické předpovídat budoucí vývoj pomocí extrapolace minulých dat, například tehdy, když na trh přichází nová technologie, mění se nákupní chování apod. Na průzkumu se podílí skupina expertů, kteří mají schopnost předvídat a představit si budoucí vývoj. Probíhá v následujících krocích:

- Precizní definování kontextu průzkumu a výzkumného problému.
- Shromáždění skupiny expertů (vědců, názorových vůdců, uživatelů atd.), kteří zůstávají po celou dobu průzkumu anonymní.
- Sestavení relevantního dotazníku.
- Předložení dotazníku expertům.
- Analýza výsledků a zaznamenání rozdílů v názorech.
- Sestavení druhého dotazníku na základě výsledků prvního dotazování a předložení totožné skupině expertů.
- Analýza výsledků a opakování procesu (pokud je potřeba; dvě vlny většinou stačí).

Hodnocení spokojenosti zákazníků je specifický typ průzkumu, který zjišťuje, jak zákazníci hodnotí výkon dodavatele („kvalita“ je definována tak, jak ji posuzuje zákazník). Velmi často je hodnocena pouze část nabídky – ta, se kterou má daný zákazník zkušenost. Průzkum zahrnuje jen homogenní skupinu zákazníků ve vybraném segmentu. Hodnocení spokojenosti může probíhat dvěma způsoby. První způsob je **jednorázový průzkum** mezi reprezentativním vzorkem zákazníků, kde jdou dotazováni různí členové kupního centra. Cílem je zhodnotit celkově nabídku – její obsah, dodávku zákazníkovi, jednání zaměstnanců atd. – a najít silné a slabé stránky, na základě kterých se uskuteční potřebné změny v nabídce. Druhý přístup je **průběžný výzkum** (v pravidelných časových intervalech) („barometr“), jež sleduje realizaci nabídky a poskytuje průběžně výsledky pro manažerská rozhodnutí (například každý zákazník je dotazován na spokojenost s údržbou a výsledky mají přímý vliv na ohodnocení zaměstnanců údržby). Tento typ výzkumu umožní poznat stávající situaci a sledovat vývojové trendy a změny v čase. Typicky zahrnuje velmi přesná hodnotící kritéria: jak dlouho trvá reakce na zákazníkům telefonát, jak schopní jsou zaměstnanci, jak blízký je vztah k zákazníkovi apod.

2.5 Management a organizace B2B výzkumu

Marketingový výzkum doprovází několik zásadních rozhodnutí. Proces marketingového výzkumu tak, jak byl nastíněn v kapitole 2.1, na počátku provází samotné **rozhodnutí o realizaci formalizovaného výzkumu**. Toto rozhodnutí vyžaduje určitou zkušenost s průzkumy, která může být v B2B prostředí nízká (což souvisí s typicky velmi nízkými rozpočty na výzkum jako takový) (Michel, 2003, str. 105).

Výzkum může probíhat **vlastními silami anebo za pomoci externích firem**. Obě řešení mají své výhody i nevýhody. Zjevná výhoda organizace vlastními silami je, že nehrozí nebezpečí úniku informací k neoprávněným osobám. Hlavní nevýhodou je, že firma musí zaměstnávat odborníky a ti nemusí najít stálé uplatnění (například školený expert na focus groups pravděpodobně nebude plně vytížen) (Blythe & Zimmerman, 2005, str. 74). Firmy často volí kompromis a najímají externí dodavatele na konkrétní projekty nebo jejich části.

Externí dodavatelé jsou schopní dodat zcela rozdílná řešení. Větší firmy jsou schopné podporovat integrované marketingové programy od A do Z, menší se specializují na různé metody sběru dat, na různé problematiky nebo témata.

Aby spolupráce s agenturami probíhala úspěšně, doporučuje Vitale (2002, str. 186) věnovat pozornost následujícím faktorům:

- Spolupráce by měla být dohodnuta dostatečně flexibilně – tak, aby bylo možné projekt upravovat podle potřeb. Agentura by měla znát termíny, kdy je nutné přijmout rozhodnutí, a měly by být jasné priority.
- Měly by být dohodnuty možné kompromisy – zejména kompromis mezi úrovní nejistoty a časem potřebným pro získání a analýzu dat.
- Další kontext poskytnou agentuře dohodnuté důsledky při nedodržení jednotlivých časových horizontů, stejně jako benefity při dřívějším dodání výsledků.

Čím lépe pochopí agentura situaci klienta, tím lépe bude pro ni možné nastavit průzkum a odvést práci ke klientově spokojenosti. Klient by měl spíše specifikovat problém, který potřebuje vyřešit, než konkrétní úkoly projektu. Profesionální výzkumník má obvykle lepší znalost aktuálních výzkumných metod než marketingový manažer. Agentura navrhuje řešení a diskutuje s klientem jejich přednosti a nevýhody.

Pro úspěšné vedení projektu je dobré, aby byl **jeden „styčný důstojník“** v rámci firmy, který celý proces koordinuje. Ten by měl mít základní znalosti v oblasti výzkumu, aby mohl proces řídit a posuzovat návrhy a spolupráci s externími dodavateli (cíle výzkumu, metodiku, průběh, náklady či kvalitu výsledků) (Blythe & Zimmerman, 2005, str. 76).

Typické rozhodnutí se v B2B sektoru týká **možnosti a míry zapojení prodejní síly ve výzkumném projektu**. Prodejci jsou v neustálém kontaktu se zákazníky, proto je logická úvaha zapojit je do sběru informací o tržním prostředí. Je ale potřeba stanovit přesná pravidla (Michel, 2003, str. 120):

- Prodejci by měli být předem dostatečně vyškolení a měli by znát přesně rozdíl mezi vyjednáváním obchodů a sběrem informací.
- Zcela nevhodné je zapojení prodejců do hodnocení spokojenosti zákazníků (hodnotitel a hodnocený je tatáž osoba). Další nevhodnou oblastí je sběr obecných informací o firmách (je to nákladné a často zbytečné).
- Ideální oblasti jsou vývoj nových produktů anebo servisu pro dlouhodobé klienty.
- Pokud se prodejci věnují průzkumu, určitě by měli přispívat k tvorbě a aktualizaci marketingového informačního systému.

Větší firmy navíc mohou řešit otázku, zda provádět výzkum **centralizovaně a nebo jej ponechat v rukou jednotlivých obchodních jednotek**. Výhodou decentralizace je, že výzkum plně odpovídá potřebám a podmínkám divizí, nevýhodou pak fakt, že v tomto případě nejsou realizovány korporátní studie (např. o image). Vhodným řešením je kombinace obou přístupů. (Blythe & Zimmerman, 2005, str. 74)

2.6 Problémy v B2B výzkumu

Ve výzkumu se objevuje celá řada problémů (Vitale & Giglierano, 2002, str. 182):

- Špatná specifikace problému, kdy firmy nevidí skutečné příčiny problémů.
- Chybně nastavený plán výzkumu, který nepřinese vhodné informace.
- Špatný výběr sběru dat a analytických nástrojů („dítě s kladivem“).
- Nevhodný výběr respondentů (v B2B je často dotazována jen jedna osoba z kupního centra).
- Vyvození závěrů, které nelze na základě dostupných dat vyvodit.
- Použití výsledků výzkumu pro řešení jiného problému (důvodem může být nedostatek prostředků pro realizaci jiného výzkumu).

K těmto problémům, souvisejícím přímo s průběhem výzkumu, se pak přidávají některé další, které vyplývají z B2B firemní reality:

- Typicky nízký rozpočet na průzkum a zároveň nedostatek kvalitních informací v B2B firmách (Michel, 2003, str. 105).
- Komplikace při využití výsledků výzkumu pramenící například z nedůvěry ve výsledky či organizační struktury firem, která není ochotná přijímat změny a využití brzdí apod.
- Absence potřeby výzkum realizovat, zejména ze strany prodejců, kteří nevnímají marketingové pozadí. Mají k firmám a lidem velmi blízko, ví velmi mnoho informací a nevidí důvod pro formální zjišťování a zpracování (Block, 2005, str. 5).

3 APLIKACE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU V B2B PRAXI

Předchozí kapitoly nastínilly specifiku, průběh a metodiku B2B výzkumu. Kapitoly o aplikaci výzkumu v praxi propojí výzkum s realitou B2B firem. Budou se postupně zabývat tím, pro jaká rozhodnutí firmy výzkum využívají, jaké informace o trzích zjišťují, jaké konkrétní typy výzkumu se pro B2B sektor nabízejí a jak firmy využívají informace z výzkumu v praxi. Syntéza poznatků vyústí v přehled situací, ve kterých B2B firmy marketingový výzkum realizují.

3.1 Marketingový výzkum a základní marketingová rozhodnutí

Marketingový výzkum poskytuje především podklady pro lepší rozhodování. Vitale (2002, str. 150) uvádí **tři základní typy rozhodnutí**:

- a. Rozhodnutí o zacílení.
- b. Sestavení a úpravy nabídky.
- c. „Stop / go“ rozhodnutí.

Každé rozhodnutí přitom vyžaduje specifický marketingový průzkum, který zajistí vhodné informace.

Rozhodnutí o zacílení může firma učinit na základě kvalitně zpracované segmentace trhu. Informace musí být zobecnitelné na celý trh, anebo musí být jistota, že identifikované segmenty jsou dobře definované a dostatečně velké. Pro zjištění informací o segmentech je nutné mít před samotným průzkumem představu o tom, jak bude trh segmentován. Proto průzkum probíhá ve dvou fázích – první fáze je poznávací průzkum, který poskytne základní informace o způsobu, jak je možné trh segmentovat, ve druhé fázi – rozhodovacím průzkumu – je vzorek rozdělen podle segmentace z první fáze a testuje se, zda jsou segmenty dostatečně odlišné. Je-li vzorek reprezentativní, lze odhadnout i velikost segmentů. Současně je možné zjišťovat data, která charakterizují atraktivitu segmentů – intenzitu potřeb, distribuční kanály, rozpočet apod.

Sestavení a úpravy nabídky se týkají návrhu strategie, positioningu produktů, nastavení propagace, podpory prodeje a prodejních technik, cenové strategie apod. Podkladem pro nastavení je znalost potřeb zákazníků a jejich reakcí na jednotlivé části nabídky. Průzkum musí poskytnout pro jednotlivé segmenty co nejpřesnější informace o požadavcích, potřebách a preferencích, průběhu kupního procesu a rozhodování, reakcích na produkty a služby či komunikaci. Tento průzkum navazuje na segmentaci a je prováděn pro zvolené seg-

menty – nedoporučuje se provádět jej společně se segmentací, protože v tom případě hrozí nebezpečí, že bude zjišťováno příliš mnoho informací zcela zbytečně – pro segmenty, které nakonec nebudou zvoleny.

„**Stop / go**“ rozhodnutí se typicky objevují před spuštěním nové strategie, uvedením nového výrobku či programu. Firmy rozhodují ve dvou či třech krocích v závislosti na charakteristice cílového trhu:

První typ rozhodnutí se týká toho, *zda má smysl uvažovat o dané tržní příležitosti*. Pro tuto úvahu je nutné shromáždit data o velikosti potenciálního trhu a jeho míře růstu. Jsou získávány obdobné informace jako při poznávací fázi segmentačního průzkumu a doplní se sekundární informace pro posouzení počtu potenciálních zákazníků.

Druhý typ rozhodnutí se týká posouzení, *zda je nabízený koncept pro trh dostatečně zajímavý*. Nabídka je již definována, ale ještě není uváděna do života – probíhá před započítáním reálného vývoje výrobku, návrhu propagace a dalších kroků. Tento krok není zpravidla potřeba, pokud se na vývoji nabídky podílí přímo konkrétní potenciální zákazník. Naopak pokud bude produkt nabízen širší cílové skupině, dochází k testu konceptu podobným způsobem, jako je tomu na spotřebitelských trzích.

Třetí typ rozhodnutí se týká toho, *zda trh má požadovanou odezvu na nový produkt / program*. Tento krok nastává automaticky ve spolupráci se zákazníkem, někdy může být prováděn formou beta-testu – testování výrobků skupinou vybraných zákazníků za účelem ověření funkčnosti a eventuálně návrhu drobných úprav.

3.2 Způsoby využití informací v praxi

Informace získané z výzkumu jsou v drtivé většině získávány pro podporu konkrétních rozhodnutí. V praxi tomu tak ale nemusí vždy být. Zajímavý vhled do tvorby a využití informací v B2B praxi poskytuje studie z Journal of Business Research (Rollins, 2012), která definuje tři typy využití informací:

1. **Využití orientované na akci** – tedy přímé využití získaných informací při rozhodování. Tento způsob je převládající. Jedná se například o situace v zákaznickém servisu, přípravě prodejních kontaktů nebo monitorování plateb zákazníků.
2. **Zlepšení znalosti trhu** – tedy nepřímé využití informací, osvětluje situaci, poskytuje porozumění v daných oblastech. Jedná se o strategické využití informací, přes-

to je pro uživatele často těžké tyto informace identifikovat – často je potřeba specifické informační technologie a lidské zdroje.

3. **Symbolické využití** – informace nemají žádný reálný přínos v rozhodovacím procesu, jsou generovány pro „demonstraci“. Například pokud potvrzují již učiněná rozhodnutí nebo slouží pro „sebepropagaci“. Tento typ využití informací je rozebírán v teorii nejméně, přesto je možné, že je v praxi velmi rozšířený.

3.3 Poznávání trhů – základní okruhy informací

Anderson vnímá **průzkum trhu jako klíčový proces v rámci tzv. „market sensing“ – poznávání trhů**, které je definováno jako „*proces generování znalosti tržního prostředí, kterou jednotlivci ve firmě, jako obchodní manažeři, obchodníci či senior manažeři, používají jako informace a vodítka pro jejich rozhodování*“³ (Anderson & Narus, 2004, str. 42)

Vedle výzkumu jsou informace o trhu generovány také dalšími cestami – zejména komunikací různých osob z firmy se zákazníky (např. techniků). Firmy mají většinou obrovské množství informací, problém ale je, jak tyto informace zorganizovat a řídit tak, aby byly *použitelné* a aby je jednotlivci *chtěli používat* (Anderson & Narus, 2004, stránky 42-43).

Základní aspekty poznávání trhů jsou definice trhu, monitoring konkurence, posuzování hodnoty pro zákazníka a získávání zpětné vazby od zákazníků (Anderson & Narus, 2004, stránky 43-85). Každá oblast se dá dále členit na typické oblasti, vyžadující specifická rozhodnutí a k nim informační podklady.

Definice trhu probíhá ve dvou krocích:

- **Segmentace trhu** spočívá v rozdělení trhu na skupiny, které mají relativně podobné požadavky a preference, jsou měřitelné, výnosné, dosažitelné, ovlivnitelné marketingovou a prodejní aktivitou.
- **Stanovení segmentů zájmu** (které segmenty jsou pro firmu zajímavé) probíhá zpravidla ve dvou krocích:
 - a) Odhad velikosti a růstové tendence segmentu.
 - b) Stanovení prodejního a ziskového potenciálu.

³ Původní znění: „*Market sensing is the process of generating knowledge about the Marketplace that individuals in the firm, such as business market managers, salespersons, or senior executives, use to inform and guide their decision making.*“

Monitoring konkurence ve dvou rovinách:

- **Analýza konkurence** - znalost budoucích cílů konkurentů, jejich náhledu na trh, strategie a schopností (silné a slabé stránky).
- V rámci **zlepšování monitoringu** firmy organizují systematické vyhledávání, získávání, analýzu a prezentaci dat o konkurenci, a jejich přípravu pro podporu rozhodování. Provádějí benchmarking, timelining či analýzu scénářů.

Pro **hodnotu vnímanou zákazníkem** jsou typické činnosti ve dvou oblastech:

- **Odhad hodnoty vnímané zákazníkem** jako odhad jak si současní nebo potenciální zákazníci cení tržní nabídku nebo její části. S pomocí výzkumu se firmy snaží porozumět preferencím a požadavkům zákazníků a odhadnout je ve finančním měřítku – kolik by za daný produkt zaplatili.
- **Řízení hodnoty vnímané zákazníkem**, kde je cílem dodání vynikající hodnoty k cílovým trhům / zákazníkům a získání přiměřené návratnosti vložených prostředků, na základě dostatečné znalosti hodnoty vnímané zákazníkem.

Získávání zpětné vazby od zákazníků může mít dvě roviny:

- **Měření spokojenosti zákazníků** poskytuje zpětnou vazbu, nakolik nabídka odpovídá potřebám a preferencím zákazníka, a také včasné varování, že se tyto preference mění.
- **Analýza hodnoty vnímané zákazníkem** zahrnuje hodnocení všech zákazníků – i konkurenčních – a umožňuje odhad, jak si firma stojí v očích zákazníků oproti konkurenci. Zjišťuje se profil vnímané kvality zákazníky (co je pro ně důležité) a stanovuje koeficient vnímané kvality.

3.4 Oblasti řešení B2B výzkumu v praxi

Z výše zmíněných informačních potřeb firem vyplývají specifické aplikace výzkumu – jde o pohled z jiné strany – tedy ne „co“ firmy řeší, ale „jak“ to řeší. Konkrétní typy výzkumu budou vždy odpovídat obchodním modelům firem, řešené situaci a potřebným očekávaným výstupům (prezentace dat, doporučení, pokračující spolupráce v rámci implementace rozhodnutí v praxi). V praxi lze vysledovat typická modelová řešení.

Kozel (2011, str. 221 a dále) rozpracovává základní oblasti aplikací pro výzkum obecně a řadí mezi ně analýzy poptávky, porozumění zákazníkovi (analýzu potřeb, měření zkuš-

nosti), výzkum značky, produktový výzkum (tvorba produktů, akceptace produktů...), cenový výzkum či výzkum pro řízení prodeje a trade marketing.

Jaká jsou konkrétní řešení v B2B výzkumu může více napovědět nabídka a publikace jedné z největších agentur pro B2B výzkum trhu - B2B International, která uvádí následující oblasti řešení (B2B International, 2013):

- **Tržní studie** – odhad velikosti trhu, identifikace příležitostí a znalost trhu, a to v různých situacích:
 - a) Vstup na nové trhy – formulace strategie, informace potřebné pro cenotvorbu a propagaci, znalost zákazníků apod.
 - b) Hodnocení stávajících trhů a možností rozvoje – studie pozice na stávajícím trhu, zhodnocení možností rozvoje v kombinaci stávající/nový výrobek vs. stávající/nový trh.
 - c) Monitoring trhu – trackingové studie zaměřené na znalost trhu, které pomohou včas zachytit trendy a změny, na které je potřeba reagovat.
- **Segmentace trhu a analýza potřeb zákazníků** – popsání dříve.
- **Průzkumy konkurence** od strategických studií po profily vybraných konkurentů.
- **Výzkum značky** jako klíčového prvku diferenciacce a podpory image.
- **Průzkum v oblasti propagace** – vede ke zlepšení kampaní a hodnotí jejich efektivitu. V počáteční fázi poskytne důležité informace o cílové skupině (poznávací průzkum), naplánovaná kampaň může být testována (zda funguje, zákazníci jí rozumějí a reagují) a u spuštěné kampaně je získávána zpětná vazba a měřena efektivita.
- **Analýza dodavatelského řetězce a distribučních cest** – optimalizace dodávky zboží a služeb zákazníkům.
- **Cenový průzkum a hodnota vnímaná zákazníkem** – cenová strategie a optimalizace z pohledu hodnoty vnímané zákazníkem.
- **Vývoj výrobků** – vnímaný komplexně: nejen výrobky, ale také obal, cena a propagace; základem není vždy výzkum řešení, které iniciují zákazníci, vodítkem může hodnota vnímaná zákazníkem – co si cení a co ne.
- **Spokojenost a loajalita zákazníků** – pro návrh akcí a praktických úprav nabídky; pokud je k dispozici dostatečné množství dat, je možné také porovnávat úroveň v daném odvětví a realizovat benchmarking.

- **Spokojenost zaměstnanců** – hodnocení oblastí jako situace na pracovišti, styl řízení, interní komunikace, atmosféra, firemní kultura/vize a image.
- **Exportní průzkumy** v rámci mezinárodních aktivit firem.
- **Akviziční průzkum** – při zvažování akvizice napoví více o objektu akvizice, trhu, na kterém operuje a také jaká rizika je potřeba brát v úvahu.

3.5 Situace iniciující výzkum

Předchozí tři kapitoly vysvětlovaly z různých pohledů jaké informace („co“) firmy v rámci jakých řešení („jak“) získávají. Situace vedoucí firmy k využití průzkumu (tedy „proč“) jsou velice různorodé, informační požadavky a jejich řešení jsou závislé na systému řízení obchodních procesů firmy i na konkrétní situaci, množství dostupných informací, závažnosti rozhodnutí apod. Bylo by nesmyslné a limitující chtít sestavit exaktní a úplný výčet situací, které iniciují výzkum. Přesto – pro potřeby analýzy situací v rámci praktické části – je vhodné alespoň orientační členění zvolit.

Nejtypičtější situace jsou zvoleny jako syntéza okruhů/témat probraných v teoretické části práce: nejčastějších problémů, které firmy řeší pomocí marketingového výzkumu, konkrétních oblastí pro typická marketingová rozhodnutí a problémů, které řeší jednotlivá výzkumná řešení. Iniciační situace jsou:

- Hledání tržních příležitostí a možností rozvoje.
- Stanovení strategie vstupu na nové trhy.
- Stanovení marketingové a obchodní strategie.
- Plánování prodeje a marketingových aktivit.
- Stanovení ceny - strategie a optimalizace.
- Odlišení se od konkurence, konkurenceschopnost.
- Realizace efektivní propagace - plánování, testy, realizace, hodnocení efektivity.
- Optimalizace dodávky zboží a služeb zákazníkům.
- Vývoj nových výrobků a služeb, inovace - alternativy, návrhy, testování, reakce.
- Zpětná vazba od zákazníků - včasné poznání problémů, podklady pro změny a zlepšování.
- Rozvoj vztahů se zákazníky, loajalita, spokojenost.
- Vstup a operování na zahraničních trzích.
- Motivace zaměstnanců.

- Podpora prodejní síly.
- Dodavatelé - vyhledávání, hodnocení.
- Včasné zachycení trendů a změn, na které je potřeba reagovat.
- Když se nedaří - nalezení příčin problémů a návrhy řešení.

V tuto chvíli jde pouze o orientační přehled. Konkrétní situace na trhu B2B v ČR bude analyzována na začátku praktické části.

4 METODIKA

Tato práce se zabývá analýzou průběhu marketingového výzkumu tak, jak jej využívají v praxi B2B firmy.

4.1 Cíl, postup a výzkumné otázky

Cílem práce je analyzovat, jak probíhá marketingový výzkum v B2B firmách - kdy a jak B2B firmy řeší marketingový výzkum, jak pracují s výsledky výzkumu, a na základě této analýzy identifikovat problematické oblasti, které firmám brání potenciál výzkumu naplno využít.

Poznatky získané rešerší dostupných zdrojů a shrnuté v rámci teoretické části nejdříve nastiňují specifika a průběh marketingového výzkumu v B2B prostředí a vyúsťují v přehled typických situací, ve kterých je výzkum využíván.

V rámci praktické části budou tyto poznatky konfrontovány s realitou komerčních B2B firem v ČR za pomoci dvou informačních zdrojů – budou kombinovány výsledky 3. vlny výzkumu B2B monitor (kde byly sledovány informační potřeby firem a výzkumy) a výsledky primárního šetření v B2B firmách.

Hlavní výzkumná otázka zní:

Jak probíhá marketingový výzkum v B2B firmách v praxi?

K jejímu zodpovězení a naplnění cíle práce byly formulovány tyto dílčí otázky:

- V jakých situacích firmy využívají marketingový výzkum?
- Jak výzkum konkrétně probíhá a proč?
- Jak firmy pracují s výsledky výzkumu v praxi?
- Na jaké problémy a překážky firmy při realizaci výzkumu narážejí?
- Jaká jsou problematická místa, která brání firmám výzkumy naplno využívat?

4.2 Metodický postup

V rámci praktické části práce bude **kombinován sekundární i primární výzkum**. První část šetření proběhne jako analýza sekundárních dat – výsledků studie B2B monitor, která v jedné z vln řešila informační potřeby firem. Následuje hlavní šetření – sběr primárních dat v terénu, kde bude hlouběji poznávána situace v praxi.

Konkrétní metodika dále kombinuje **kvantitativní i kvalitativní postupy**. Úvodní sekundární šetření (analýza výsledků B2B monitoru) má za úkol identifikovat nejčastější situace v praxi. Jedná se o výsledky kvantitativního výzkumu, které budou dále zpracovávány opět kvantitativně – analýza má zprostředkovat kvantifikaci situací a řešení, které firmy využívají.

V rámci hlavního šetření, které směřuje k hlubší analýze jednotlivých situací, kdy a jak je využíván marketingový výzkum v praxi, byl zvolen **kvalitativní průzkum, který umožní zjistit bližší kontext – důvody, okolnosti, příčiny a důsledky konkrétního průběhu marketingového výzkumu**.

V rámci kvalitativního šetření byly jako metody sběru dat zvažovány focus groups (skupinové rozhovory) a hloubkové rozhovory (dotazování tváří v tvář (one – to – one)). Zvoleny byly **hloubkové rozhovory v B2B firmách** proto, že:

1. Umožní nezávislý pohled ze strany několika firem (bez ovlivnění ostatními).
2. Umožní větší otevřenost respondentů – nevyskytnou se zábrany při porovnání s dalšími respondenty (nemluvě o tom, pokud by se jednalo o konkurenty).
3. Bude jednodušší na organizaci (není nutnost vázat se na jednotný čas a místo).

Z možností řešení hloubkových rozhovorů byly zvažovány následující (Hendl, 2008, stránky 173-175):

1. Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami (řada otevřených otázek, které respondenti postupně zodpoví, relativně málo náročné na tazatele a relativně dobře vyhodnotitelné, ale neumožní odhalit oblasti, které v rámci otázek nejsou šetřeny a přizpůsobit rozhovor konkrétní situaci).
2. Rozhovor pomocí návodu (seznam otázek/oblastí/témat, které se mají v rámci interview probrat – náročnější na tazatele, umožní stále určitou strukturovanost, ale tazatel může oblasti i slovník přizpůsobovat respondentovi).
3. Neformalizovaný rozhovor (spontánní kladení otázek, bez struktury, kdy je možnost rozhovor zcela přizpůsobit situaci i osobě dotazovaného, řešení náročné na zpracování dat).

V kvalitativním šetření budou realizovány **rozhovory pomocí návodu**, které umožní kompromis mezi strukturovaností dat a možnostmi vyhodnocení na jedné straně a možnostmi přizpůsobit rozhovor konkrétní situaci na straně druhé.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SITUACE A VÝZKUMNÁ ŘEŠENÍ B2B FIREM V ČR

Pro základní nastínění problematiky, v jakých situacích B2B firmy využívají marketingový výzkum a jaká výzkumná řešení při tom volí, byla se svolením společnosti B-inside blíže analyzována část výsledků 3. vlny výzkumu B2B monitor. Výzkumný projekt B2B monitor v půlroční periodě zjišťuje, jaká je realita a přístup (pouze) B2B firem v různých oblastech marketingu. 3. vlna projektu se věnovala právě marketingovému výzkumu. Sběr dat probíhal v dubnu a květnu 2012. Výzkumu se zúčastnilo 300 náhodně vybraných firem různých velikostí a oborů činnosti. Respondenty byly osoby odpovědné za vedení marketingu.

Pro podrobnější zpětnou vazbu o situacích a konkrétních řešeních byly analyzovány odpovědi na 2 otevřené otázky z výzkumu:

1. Jaký byl účel posledního výzkumu?
2. Jaký byl předmět posledního výzkumu?

Odpovědi jsou doplněny o informaci, zda se jednalo o interní nebo externí řešení (včetně částečného).

Pro analýzu situací a výzkumných řešení byly brány v potaz pouze odpovědi firem, které na zmíněné otázky odpověděly. V obou případech může být diskutabilní, zda se autorka shodne s respondenty v pojmech, proto je nutné počítat s jistou nerelevancí. V základních charakteristikách - nejčastějších kategoriích - však k výrazným rozdílům docházet nebude a pro orientaci v problematice považuje autorka přístup za postačující.

5.1 Nejčastější situace vedoucí k výzkumu

Analýza situací, které vedou firmy k využití marketingového výzkumu, navazuje na závěr teoretické části, kde byl uveden nástin, jak by tyto situace v praxi mohly vypadat. V rámci zpracování dat z B2B monitoru byly doplněny následující kategorie:

- Výzkumy iniciované ISO.
- Získání nových zákazníků.
- Prezentace (zejména znalosti trhu).
- Výzkumy bez uvedení konkrétního důvodu (pravidelné i nepravidelné).
- Ad hoc nárazové situace (související zejména s obchodními případy).

Jaké jsou nejčastější situace, uvádí následující tabulka (Tab. 1). Úplné výsledky šetření jsou v příloze P VI.

Tab. 1. Nejčastější situace iniciující výzkum. Zdroj: autorka dle B2B monitor.

Situace	%	Počet	Int.	Ext.	%Ext.
Vývoj produktu, inovace	13,03%	31	25	6	19%
ISO	8,82%	21	14	7	33%
Zpětná vazba od zákazníků - poznání problémů, podklady pro změny, zlepšování	8,40%	20	19	1	5%
Bez uvedení důvodu - pravidelný	7,14%	17	14	3	18%
Tržní příležitosti, možnosti rozvoje	6,72%	16	9	7	44%
Bez uvedení důvodu	5,88%	14	9	5	36%
Plánování prodeje a marketingu	5,46%	13	8	5	38%
Vstup a operování na zahraničních trzích	4,62%	11	2	9	82%
Stanovení ceny	4,62%	11	9	2	18%
Marketingová a obchodní strategie	4,62%	11	6	5	45%

Nejčastěji firmy řešily výzkumy v souvislosti s vývojem nových výrobků a inovacemi, výzkumy iniciované ISO (zejména spokojenost zákazníků) a tržní příležitosti / možnosti rozvoje. Většina výzkumů bez uvedení důvodu je hodnocení spokojenosti zákazníků, kde je možné, že jde o výzkumy iniciované také ISO – tato situace by pak byla nejčastější.

Jde-li o preferenci externích nebo interních řešení, tak **68 % výzkumů probíhalo interní cestou.** Externí výzkum je preferovaným řešením v situaci, kdy firmy chtějí operovat na zahraničních trzích – firmy řešily 82 % výzkumů v této situaci externě. Kromě několika případů testování propagace ve všech ostatních situacích převažuje interní řešení.

5.2 Výzkumná řešení

Výzkumnými řešeními jsou pro účely této práce nazvány konkrétní typy výzkumů (aplikací) tak, jak byly nastíněny také v závěru teoretické části. Jejich přehled byl v rámci zpracování opět doplněn, a to o tři kategorie: výzkum technologií, výzkum dodavatelů, benchmarking.

Nejčastější kategorie jsou zřejmé z následující tabulky (Tab. 2). Kompletní výsledky jsou v příloze P VII.

Tab. 2. Nejčastější výzkumná řešení. Zdroj: autorka dle B2B monitor.

Řešení	%	Počet	Int.	Ext.	%Ext.
Spokojenost zákazníka	40,76%	97	72	25	26%
Tržní analýza	18,07%	43	29	14	33%
Průzkum konkurence	15,13%	36	29	7	19%

Mezi řešeními jsou tři zcela dominantní – spokojenost zákazníka, tržní analýzy a průzkumy konkurence.

Podíváme-li se, v jakých situacích firmy volí jaká řešení, ukazuje se, že **některé situace tendují k využití jednoho konkrétního řešení, zatímco jiné vyžadují různé přístupy.** Celkový přehled je uveden v příloze P VIII. Přímou vazbu lze vysledovat u ISA či požadavku zpětné vazby od zákazníků (které využívají hodnocení spokojenosti), hledání tržních příležitostí jde ruku v ruce s tržními analýzami a operování na zahraničních trzích vyžaduje exportní výzkum. V situaci, kdy firmy nastavují ceny, se neobjevuje výzkum ceny (ve smyslu zkoumání reakcí zákazníků), ale dominuje průzkum konkurence. V oblasti vývoje nových výrobků a inovací pak firmy využívají mnoho různých řešení. A z druhé strany – například konkurenční výzkumy jasně ukazují, že konkurenci firmy zkoumají v mnoha různých situacích.

Kontext některých čísel bude dále nastíněn v rámci kvalitativního šetření.

6 VYUŽITÍ VÝZKUMU V B2B FIRMÁCH V PRAXI

Z předchozí kapitoly i z výzkumu B2B monitor jasně vyplývá, že B2B firmy marketingový výzkum využívají. Výsledky kvalitativního šetření nastiňují blíže, jak konkrétně firmy marketingový výzkum řeší a proč.

Průzkum probíhal formou hloubkových rozhovorů ve firmách, a to s pomocí návodu/scénáře. Scénář je uveden v příloze P IX. V období 7. 3. – 3. 4. 2013 proběhly rozhovory v celkem 10 firmách. Byly zvoleny střední a velké firmy z různých odvětví, které realizují výzkum, tak, aby byly zastoupeny jak externí, tak interní projekty. Respondenty byli lidé, kteří mají co nejvíce informací o průběhu výzkumu v daných firmách.

Rozhovory byly buď nahrávány, nebo zapisovány v průběhu (tam, kde respondenti s nahrávkou nesouhlasili). Záznamy rozhovorů nejsou součástí této práce, jelikož byla zmiňována témata, která souvisí přímo s know-how či strategií firem, a autorka je vázána dohodou neposkytnout informace třetím osobám.

Firmy i osoby jsou anonymizovány. Konkrétnější představu o respondentech poskytne charakteristika zkoumaných firem:

Firma A je mezinárodní firma střední velikosti ve stavebnictví (výrobce). Dodává výrobní vstupy uživatelům a distributorům. Respondentem byl prodejce vedoucí projekt výzkumu.

Firma B je mezinárodní firma střední velikosti ve stavebnictví (výrobce). Dodává výrobní vstupy uživatelům. Respondentem byl marketingový manažer.

Firma C je strojírenská firma střední velikosti (výrobce), která dodává výrobní vstupy a základní prostředky všem kategoriím subjektů. Respondenty byli obchodní ředitel a vedoucí technického rozvoje.

Firma D je mezinárodní firma střední velikosti ve strojírenství, která dodává všechny kategorie produktů všem typům zákazníků. Respondentem byl marketingový manažer.

Firma E je velká strojírenská výrobní firma dodávající základní prostředky uživatelům. Respondentem byl marketingový specialista.

Firma F je mezinárodní firma v oboru stavebnictví střední velikosti. Dodává výrobní vstupy distributorům a producentům výrobního zařízení. Respondentem byl marketingový manažer.

Firma G je velká mezinárodní strojírenská firma (výrobce) dodávající výrobní vstupy uživatelům. Respondentem byl Business Development Manager.

Firma H je mezinárodní středně velká strojírenská firma (výrobce), který dodává výrobní vstupy producentům výrobního zařízení. Pozice respondenta je Customer Service.

Firma I je mezinárodní strojírenská firma střední velikosti (výrobce). Dodává základní prostředky uživatelům. Respondentem byl obchodník, který vede realizaci výzkumu.

Firma J je velká strojírenská firma, mezinárodní výrobce, který dodává výrobní vstupy producentům výrobního zařízení. Respondentem byl marketingový ředitel.

6.1 Vnímání marketingového výzkumu

V úvodní fázi rozhovorů byl blíže rozebrán pohled respondentů na marketingový výzkum. Z výpovědí vyplynulo, že **všichni respondenti mají představu o marketingovém výzkumu**, avšak tato **představa nabírá různé významy**. Konkrétní pojetí marketingového výzkumu závisí na zkušenostech respondenta a jejich kombinaci s realitou dané firmy.

Ve firmách, kde marketing má svoje strategické místo, vnímají lidé problematiku více **komplexně a pozitivně – výzkum vnímají jako smysluplnou pomoc, podporu rozhodování**. Např. respondent F uvádí: *„Marketingový výzkum je jakákoli činnost, která souží firmě k získání dat zásadních pro rozhodování v oblasti obchodu nebo marketingu – klasicky (vlastními silami nebo s agenturou), ale i průběžné zjišťování informací (pod linkou – ne konstruktivní formou, ale sbírání dat z monitoringu a obchodnických schůzek apod., která se následně sdružují, analyzují, prezentují a využívají). Je tisíce forem, vstupů, výstupů.“*

Ve firmách, kde plní marketing spíš dílčí úkoly (dané např. vedením), je marketingový výzkum vnímán spíše jako **sběr konkrétních tržních informací, spojený přímo s účelem výzkumu**. *„Máme své výrobky, které je potřeba udržet na konkurenceschopné úrovni a tam je potřeba marketingový výzkum - co je na trhu za konkurenci, jaké výrobky se nabízí apod.“* Lidé mají také praktické zkušenosti v marketingu, pohlíží ale na svoji firemní realitu jako na velmi specifickou.

Ve druhé skupině firem zachytily rozhovory, že někteří respondenti vnímají výzkum **v rovině „marketingový výzkum = formalizovaná, systematická práce, studie prováděné za nějakým účelem“** a často jej spojují s externími řešeními. Vliv na to mají zejména jejich osobní znalosti a zkušenosti. Marketingový výzkum považují za vhodnější pro

B2C trhy a/nebo jej vnímají jako záležitost teorie, která neodpovídá jejich firemní praxi. Důsledkem je, že vnímání některých respondentů nabírá až negativní podtext.

Výše zmíněné vnímání výzkumu jako formalizovaných studií vede k tomu, že jedna skupina **respondentů vnímá výzkumné činnosti svých firem jako individuální a specifické** s tím, že firemní realita je prostě jiná. *„Záleží, jak se marketingový výzkum definuje... jako sběr informací o trhu, konkurenci - nic takového systematicky úplně neprobíhá – sbíráme prostřednictvím obchodních manažerů informace o zakázkách, trhu, konkurenci, ty zarchivujeme a použijeme k další práci. Ale to, že bychom každý rok prováděli výzkum na předem stanovené téma, to neprovádíme.“* Druhá skupina respondentů **tytéž aktivity vůbec za marketingový výzkum nepovažuje**. Firmy D, E, I v tomto slova smyslu uvádí, že výzkumy nedělají. Důvodem je jejich velmi specifická činnost a s ní související pojetí zpracování marketingových informací – sběr informací o trzích podle aktuálních požadavků za marketingový výzkum nepovažují, vnímají jej jako běžnou součást každodenní práce.

6.2 V jakých situacích firmy realizují marketingový výzkum?

Firmy řeší s pomocí marketingového výzkumu širokou škálu informačních potřeb. V rámci hloubkových rozhovorů se objevila celá mozaika situací, které iniciují výzkum, například:

- Pokles prodeje daného sortimentu.
- Ztráta pozice výrobků.
- Zjištění, že dostupná data jsou zastaralá, nerelevantní.
- Restrukturalizace firmy a optimalizace práce.
- Podezření na nevyhovující znalost/argumentaci o výrobcích v rámci dealerské sítě.
- Málo zakázek na dosavadních trzích.
- Snaha zmapovat trh pro nasměrování dalších aktivit, definici strategie.
- Potřeba stanovení koncepce marketingových aktivit.
- Snaha udržovat výrobky dlouhodobě na konkurenceschopné úrovni.
- Snaha najít oblasti, kde se dá zlepšit, inovovat.
- Snaha zlepšovat se požadovanou certifikací ISO.

Při hledání řešení pro tyto situace se firmy rozhodly získat informace s pomocí různých typů výzkumu. Jak firmy uvažovaly, uvádí příklady:

Pokles prodeje daného sortimentu zapříčinil pokles výroby. Firma má továrnu a ta není vytížená, proto uvažuje, jak ji vytížit. Přitom ví, že má jiný sortiment, který by v danou

chvíli mohl být potenciálně úspěšný, ale neprodává se. Proto zjišťuje, jaké kroky jsou nutné, aby sortiment uspěl. Realizuje výzkum potenciálního trhu pro neúspěšný sortiment.

Ztráta pozice výrobků. Firma vnímá, že konkurence má velmi podobné portfolio a začíná zesilovat tlak na cenu. Proto hledá cesty, jak budovat a udržet konkurenční pozici svých výrobků. Pro stanovení strategie využije výzkum potřeb zákazníků a vnímání značky.

Restrukturalizace firmy. Firma v dané situaci chce vědět, co je pro zákazníky důležité. Potřebuje zjistit, které činnosti je nutné zachovat a které je možné odbourat nebo upravit. Analýzy a rozhodnutí postavila na výsledcích výzkumu hodnocení spokojenosti zákazníků.

Snaha zmapovat trh pro nasměrování dalších aktivit, definici strategie. Firma se na trhu pohybuje již dlouhou dobu, ale jde o velmi spletitý trh z hlediska odběratelsko-dodavatelského řetězce. Nastavení činností do budoucna vyžaduje komplexní informace o stávajících i potenciálních zákaznících, včetně pozice konkurentů, dodavatelů.

Potřeby jsou velmi různorodé, situace mají v podstatě dvojí charakter. **První skupinu tvoří potřeby firem řešit aktivity a vývoj do budoucna.** Firmy se snaží zvyšovat svoji znalost trhu, najít oblasti pro další rozvoj a inovace. Marketingový výzkum na základě těchto potřeb je charakteristický pro firmy, kde je marketing strategickou součástí jejich řízení. Existuje potřeba komplexních tržních informací nezávisle na akutně řešených problémech.

Druhou skupinou situací jsou ty, kde je výzkum realizován jako reakce na nastalý, tušený nebo blížící se problém. V takové chvíli si firmy uvědomí nedostatek informací a ten se snaží řešit. Respondenti vnímají tento charakter situací jako převažující a typický. *„Myslím, že v mnoha firmách probíhá ve skutečnosti průzkum ve chvíli, kdy mají manažerů/majitelé pocit, že něco není tak, jak má.“*

Zvláštní povahu mezi potřebami má **potřeba zlepšování, která vyplývá z faktu, že firma je certifikována dle ISO.** Z rozhovorů vyplynulo, že tato potřeba není reálnou potřebou vzniklou v provozu firem – je to specificky „administrativně vynucená“ potřeba. Myšlenka hodnocení spokojenosti zákazníků je nepochybně pozitivní, její plošné zabudování do fungování firem v rámci ISA vygenerovalo obrovský objem výzkumu, který firmy dělají, protože musí. Podle kapitoly 5 tvořily situace se zmíněným účelem „ISO“ téměř 9 % všech výzkumných situací. Potenciálně může stát ISO i za výzkumy spokojenosti, kde respondenti účel nezmiňují – v součtu by se pak mohlo jednat až o 23 % výzkumných projektů. Je otázkou kolik firem by reálně mělo potřebu spokojenost zkoumat a jaká reálná situace by výzkum iniciovala.

Na základě rozhovorů a analýzy z kapitoly č. 5 lze usuzovat, že **většinu výzkumů tvoří buď reakce na problémy anebo hodnocení spokojenosti z popudu ISO**. Pravděpodobně málo výzkumů je zaměřeno konstruktivně do budoucna, kdy v situaci, kdy není žádný nastalý problém, firmy zvyšují své znalosti o trzích a s pomocí této znalosti formují svou strategii.

6.3 Jak firmy marketingový výzkum řeší?

Individuálním informačním potřebám firem odpovídá široká škála řešení. S respondenty byly rozebírány výzkumné činnosti v nejširším slova smyslu – za výzkum bylo považováno jakékoli zjišťování tržních informací, které firmy využívají jako podklad pro marketingové a obchodní činnosti a rozhodnutí.

Z rozhovorů vyplynuly **tři základní směry, jak je výzkum nastaven**:

- **Formalizovaný marketingový výzkum – externí** – formalizovaný průběh, spolupráce s agenturou či obdobnou institucí.
- **Formalizovaný marketingový výzkum – interní** – formalizovaný průběh, většinou zakotveno ve firemních procesech.
- **Neformalizovaný marketingový výzkum** – není formalizovaný průběh, není exaktně zakotven ve firemních procesech, probíhá individuálně.

Tabulka (Tab. 3) uvádí přehled výzkumů, které byly zmíněny nebo rozebírány v rámci rozhovorů a jsou rozčleněny do výše uvedených směrů.

Z přehledu se na první pohled může zdát, že firmy spíše využívají formalizovaný marketingový výzkum. Situaci ale zkresluje specifický typ výzkumu, a to hodnocení spokojenosti zákazníků dle ISO. Formalizovaná povaha výzkumu je dána požadavky ISO norem. Přitom málo firem volí externí řešení, pro což nikdo neuvedl konkrétní důvod – respondenti považují za zřejmé, že vyptat se zákazníků na jejich názor dokáží sami, externí řešení nebylo zvažováno. Odmyslíme-li výzkumy iniciované ISO a výzkumy organizované zahraničními centrály, vyplývá z rozhovorů, že **informační potřeby jsou řešeny spíše vlastními silami, neformalizovaně a podle aktuálních potřeb**.

Tab. 3. Základní tři směry výzkumu – přehled projektů. Zdroj: autorka.

	Formaliz. - externí	Formalizovaný - interní	Neformalizovaný
A			Strategie pro výrobkovou skupinu
B	Výzkum značky	Hodnocení spokojenosti	
		Analýza potřeb zákazníka	
		Monitoring trhů	
		Vývoj nových výrobků	
		Export - nová teritoria	
C		Hodnocení spokojenosti	Vývoj výrobků/technologií
			Export
D	Hodnocení webu – org. zahraniční centrálou		Zpětná vazba od zákazníků (akce, výrobky, změny)
			Monitoring trhu, ad hoc
E		Hodnocení spokojenosti	Export
F	Tržní potenciál a mapa	Hodnocení spokojenosti	
	Hodnocení spokojenosti	Monitoring trhů	
	Mystery shopping		
G	Výzkum image/značky	Výkon a spokojenost zaměstnanců	
	Spokojenost zákazníků – org. zahraniční centrálou		
H	Spokojenost zákazníků – org. zahraniční centrálou	Hodnocení spokojenosti	
I		Hodnocení spokojenosti	
J		Hodnocení spokojenosti	Monitoring trhu, ad hoc
			Vstup na zahraniční trhy

6.3.1 Proč firmy preferují formalizovaná řešení?

Firmy B a F jako zástupci formalizovaného výzkumu (po očištění o ISO) vykazují jeden společný fakt, který může být příčinou – **ve vrcholném vedení obou firem se objevil člověk s dlouholetou zkušeností z marketingového vedení firem**, který začal vyžadovat informace a vést firmy „marketingově – strategicky“. Přitom jde založením o velmi různorodé firmy – z průzkumu nevyplývá spojitost mezi charakteristikou firem a způsobem organizace výzkumu.

„Hlavní rozdíl není v zaměření firem, je to v lidech. Znalost trhu je elementární v jakékoli firmě. Náš ředitel byl dlouholetým marketingovým ředitelem různých firem – vnímá tuto realitu... Nemá vliv ani zakotvení v mezinárodní struktuře – naše firma je součástí nadnárodní struktury, a nikdo nám nepředepisuje rozsah průzkumu – řešíme to sami tak, jak potřebujeme informace pro rozhodování. Něco je řešeno nadnárodně.“

6.3.2 Proč firmy preferují neformalizovaná řešení?

Důvodů, proč firmy řeší marketingový výzkum neformalizovaně, vyplynula celá řada:

- Dostatečná znalost trhu tak, že není potřeba dělat rozsáhlejší studie.
- Obchodníci získávají a přinášejí do firmy dostatek informací.
- Pokud je někde problém, tak o něm firma ví a řeší jej rovnou.
- Informace se zjišťují postupně a projektů je málo a tak to „dostanou do hlavy“.
- Nedostatečná znalost možností a průběhu marketingového výzkumu.
- Přetížení pracovníků, kteří nemají kapacitu, aby výzkum systematicky řešili.
- Vedení firmy není dostatečně strategicky - marketingově zaměřeno.
- Odmítavý postoj k agenturním řešením.
- Nedostatek zdrojů (personálních, finančních).

Na straně firem lze vysledovat jak objektivní, tak subjektivní příčiny. Mezi **objektivní příčiny** pro konkrétní projekty patří například fakt, že vývoj výrobku je realizován ve spolupráci s jediným potenciálním klientem (na zakázku, bez možnosti jej realizovat dále na trhu).

Subjektivní příčiny převažují a dominuje mezi nimi názor, že trhy jsou omezené (co do počtu subjektů), **specifické a firmy se na nich velmi dobře vyznají. Firmy mají nebo jsou schopny zjistit dostatek informací** vlastními silami, bez formalizovaných postupů či pomoci externích agentur.

„Jsme na trhu 16 let a za tu dobu jsme nasbírali od zákazníků mnoho dat, zkušeností a informací, máme v databázi víc jak 30 tisíc firem a trh velmi dobře známe. Společností, které neznáme a nevíme o nich nic a chceme se na ně zaměřit, je velmi malé procento, takže průzkum se snaží dělat obchodníci při kontaktování těch firem. Víme, co chceme a snažíme se s tím něco dělat – ale většinou individuálně, neděláme nic globálně.“

Další důvody jsou na straně organizace a focusu firem – marketingoví pracovníci jsou vytížení jinými úkoly a realizují výzkum neformalizovaně, vlastními silami, v rozsahu, v jakém jsou od nich požadovány informace (většinou obchodem, případně vedením). Vedení firem je zaměřeno na jiné činnosti (řeší výrobu, personalistiku, finance...) a přínosy výzkumu vnímá v rovině zjištění konkrétních informací (například exportních kontaktů apod.). *„Externí řešení je drahé a v B2B se neumí využít výsledky, protože lidé jsou zamě-*

ření na výrobu a operativní oblasti, stržení každodenními věcmi, marketing (jako systematická činnost) není v popředí.“

K preferenci neformalizovaných řešení přispívá fakt, že firmy ve formalizovaném (zejména externím) výzkumu nevidí žádný přínos. *„Průzkum stávajících trhů není zásadní, za sebe nevidím nutnost takový průzkum dělat. Je dobré se podívat, kam se podívat dál, co se děje a tak, ale není nutné to nějak formálně zpracovávat – sami dobře víme, co nás čeká, na čem jsme.“*

Specificky vyplynula **nedůvěra ve formalizovaná systematická řešení**, kdy dochází k tomu, že firma vnímá, že výsledek činnosti (tzn. konkrétní prodeje nového nebo stávajícího výrobku) je závislý na zcela jiných faktorech, které výzkum trhu není schopen zjistit nebo ovlivnit. Problém byl zaznamenán například u vývoje nových výrobků - výzkum proběhl, byl vyvinut požadovaný výrobek, ale partner, který jej požadoval, ho neuměl prodat.

Zajímavým faktem v této souvislosti je, že marketingoví pracovníci firem, kde výzkum probíhá spíše neformalizovaně, vnímají formalizované projekty, které by pro firmy mohly být přínosné, avšak z rozličných důvodů je nerealizují a ani nekonzultují s vedením firem – blíže kapitola 6.10.

6.4 Jak výzkumy probíhají a kdo je řeší?

Průběh průzkumů se liší podle toho, zda jde o průzkumy formalizované anebo neformalizované, externí či realizované vlastními silami. Zmíněné typy průzkumu kladou na firmy rozdílné požadavky a liší se jejich průběh. Stručný přehled základních charakteristik je uveden v příloze P X, průběhu se věnují následující kapitoly.

Mezi výzkumy jsou **rozdíly již v iniciační fázi**. Pomineme-li hodnocení spokojenosti dle ISO, vychází požadavek/rozhodnutí o průzkumu od konkrétních lidí ve vedení firem anebo od vedoucích útvarů. **Formalizované výzkumy tendují k většímu a kreativnějšímu zapojení marketingu**, který je více vtažen do situace, dává impulsy k výzkumu a na jeho zvažování se aktivně podílí. Příčinu lze spatřovat v marketingově zaměřeném vedení firem, které tuto pozici marketingu vyžaduje. *„Znali jsme situaci firmy, zachytili jsme problémy u výrobků, proto jsme navrhli výzkum (potřeb zákazníků a vnímání značky), prezentovali vedení firmy důvody a přínosy a vedení firmy výzkum schválilo.“*

Formalizované externí výzkumy jsou řešeny jako úzká spolupráce marketingového oddělení a externí agentury. Firmy, které je systematicky využívají, mají marketingové oddělení. Dílčí úkoly mohou řešit další lidé, například obchodníci validují data.

Plánováním a vlastní realizací interního výzkumu se také většinou zabývá marketing, případně lidé, kteří zastávají marketingové úlohy v případě, kdy ve firmě marketing samostatně nefiguruje (např. firma C – obchodní ředitel pro tržní projekty, inspektor jakosti pro hodnocení spokojenosti nebo firma H – Customer Services pro hodnocení spokojenosti). **V daleko větší míře dochází k zapojení obchodníků** (viz kapitola 6.8).

Snaha nalézt vhodné interní řešení pro specifické potřeby však může vést i k zapojení dalších osob. Interní výzkumy jsou parketou improvizovaných řešení. Charakteristické pro ně je, že **firmy hledají především levné řešení, které považují za dostatečně odborné a které je snadno schůdné.** Ve dvou případech vedou projekty lidé na obchodních pozicích; **přestože ve firmách existuje marketingové oddělení, není do projektů zapojeno** – řeší jiné úkoly a výzkum po něm není vedením požadován. V prvním případě jde o průzkum strategie produktového portfolia. Obchodník uvádí „*projekt řešilo několik lidí po sobě, až nyní přistál u mě – jako horký brambor*“. Důvodem je jeho dlouhodobá zkušenost s obdobnými materiály na trhu a dřívější kontakt se systematickými průzkumy trhu (z předchozí firmy). Ve druhém případě jde o hodnocení spokojenosti ve firmě I, kde tento projekt dostal na starost obchodník, který jej řeší v rámci úkolů svého studia (marketingový obor), při dotazování spolupracuje s externím brigádníkem (také student). Respondent I uvádí „*Konzultovala jsem téma ve firmě – ptala jsem se ředitele a ten si vybral, že by chtěl toto téma. Již dříve uvažovali, že by to udělali (ředitel to měl zadané od majitelů), ale nevěděli jak – a tohle byla cesta. Firma se snaží hledat v rámci omezených možností cesty jak něco udělat svými silami, levně.*“ A dodává: „*marketing to naprosto neřešil, jsou zahlceni operativou, moc nevymýšlejí.*“

Další zapojené osoby se objevují zejména v průzkumech vývoje výrobků a inovací. V průzkumech, kde je potřeba technické srovnávání a expertíza (zejména vývoj výrobků a technologií), je do sběru dat zapojeno **technické oddělení firmy**. Produktové průzkumy zmiňují blíže firma A a C a obě firmy tuto možnost prakticky využívají. „*Zjišťujeme výhody proti konkurenci, v techničtějších záležitostech přebírá vedoucí technického úseku a doplňuje. Porovnáváme výrobky technicky a cenově.*“ V rámci vývojových průzkumů byly zmíněny také spolupráce s vysokými školami, externími odborníky v oboru a dalšími odbornými institucemi (například vhodnými výzkumnými ústavy).

6.5 Externí řešení marketingového výzkumu

Při externím řešení marketingového výzkumu firmy úzce spolupracují s externími agenturami.

6.5.1 Vnímání spolupráce s agenturami

Z rozhovorů vyplynula jak negativa, tak pozitiva, která respondenti v souvislosti s agenturami vnímají.

Pozitivům dominuje časová úspora ruku v ruce se schopností zjistit informace, které jsou pro firmu nedosažitelné vlastními silami a dále profesionalita práce a výstupů.

Informace nedosažitelné vlastními silami jsou například tam, kde je požadována anonymita (např. průzkum značky) nebo nezávislý pohled (např. výzkum image), dále u mezinárodních projektů (kde má agentura rodilé mluvčí) a dále u výzkumu trhů, které jsou zcela nové, neznámé.

„Hlavní přínos agentur je personální síla - na tři země jsem sám a máme málo obchodníků, kteří nemají prostor se věnovat analýzám trhu – outsoursujeme zdroje, stejně jako grafiku, webdesign apod.“

Firmy vnímají v agenturní spolupráci mnoho negativ, dominuje nedostatek expertízy a zkušeností v oboru a finanční náročnost, jako další respondenti zmiňovali:

- Nedostatečný kontakt s firemní realitou, potažmo s realitou B2B trhů.
- Obava ze ztráty mnoha času předáváním podkladů a komunikací s agenturou.
- Obava, že zákazníci budou mít k rozhovorům s externí firmou odmítavý postoj.
- Obava z nekvalitní práce na straně agentury (lidský faktor ve spojitosti s procesy).
- Neznalost postupů (ze strany firem).
- Firmy v B2B neumí využít výsledky.

Důsledkem téměř všech negativ je **nedůvěra ve výsledky.**

„Kvalitativní průzkum bez odborníka? Není šance. V B2B musíte velmi podrobně znát obor a technologie – člověk v tom musí být aspoň půl roku, aby měl páru a byl schopný vyhodnotit informace.“

Respondent C reaguje na tvrzení, že řada firem si sedne, řekne, co by potřebovali, a zadají to agentuře: *„To si tak myslí ti tabulkoví inženýři, já se jich nechci dotknout, ale realita je jiná. Chceme nalézt díru na trhu. Firma na tom musí být tak dobře, že je díru schopná rea-*

lizovat... ..nakoupíte odborníka a ten to řeší – takže ne agentura, ale odborník, který neznámy trh zná.“

„Expertíza je obecný problém – to by musely být agentury, které se tomu výhradně a dlouhodobě věnují, ale náš sektor není takový, aby se to někomu vyplatilo.“

„Když chcete něco zadat, tak to musíte umět. Firmy to neumí, tak to nemůžou zadat.“

Vnímání pozitiv a negativ se liší podle toho, zda firmy externí průzkumy realizují nebo ne. **Firmy, které realizují výzkumy s agenturami, vnímají jako pozitivum zejména úsporu času, profesionalitu považují za součást kvality výstupu a mezi negativy respektují zejména možný nedostatek expertízy v oboru.** Je to dáno právě zkušenostmi s agenturními řešeními v B2B úrovni a odpovídá tomu nastavení spolupráce s agenturou (viz dále).

Firmy, které externí výzkumy běžně nerealizují, vnímají daleko více negativ. Vnímání kromě profesní roviny ovlivňuje zkušenost a názor respondentů v osobní rovině, které často ovlivní zkušenosti s B2C výzkumy. *„Když vidím, jak fungují např. peoplemetry nebo výzkumy veřejného mínění, tak si dovedu představit, jak vypadají výsledky.“* Respondenta H obtěžuje intenzita výzkumů, které čelí. *„Skoro každý druhý den mi volají s nějakým výzkumem. Jednou jsou to finanční služby, podruhé telefony...“*

Specifickou institucí, která zprostředkovává firmám výzkumy zahraničních teritorií je **Czech Trade**. Nejde o klasickou agenturu a **podle rozhovorů jsou u ní negativa a pozitiva mírně posunutá**, a to proto, že do jejich činnosti firmy více vidí (je jim bližší) a především jsou vnímány jako cenově dostupnější. Zkušenost s nimi uvedly firmy E, I a J. Je možné, že převaha externích výzkumů zmíněná v kapitole 5.1 pramení právě z této spolupráce. *„Czech Trade je cesta prvního kontaktu, prvotní průzkum – v teritoriích, kde informace nejsou tak jednoduše k sehnání. Ekonomická situace, vývoj, makroekonomické ukazatele, hlavní hráči – na to jsou dobří, ale ti lidé dělají všechno pro všechny, takže nejsou specialisté v oboru, takže detail si pak už řešíme v kontaktu se zákazníky sami. Ale poměr cena/výkon je u Czech Tradu dobrý.“*

6.5.2 Jak spolupráce s agenturami probíhá?

Ať už firmy spolupracují s agenturami programově (na veškerých výzkumných projektech) anebo nahodile (jen v situacích, které agenturní výzkum vyžadují – např. výzkum značky nebo image), konkrétní řešení se výrazně neliší. Proces marketingového výzkumu probíhá

v definovaných krocích. Plán výzkumu, zvolená metodika, sběr dat i vyhodnocení je na straně agentury, která je řídí podle potřeb jednotlivých výzkumných projektů.

Výběr agentury vykazuje u všech tří firem, které jej realizovaly, velmi podobný průběh. Firmy vybíraly agenturu v tendru. Oslovily 3 – 5 agentur, primárně ty, se kterými spolupracovali, dále ty, které znají nebo s nimi mají zkušenost z předchozích zaměstnání, případně od nich dostali v minulosti nabídku, a doplňují ty, které vyhledají na internetu podle jejich internetové prezentace. Přesná kritéria výběru nevedla ani jedna z firem, všechny ale uvedly, že **rozhodnutí nebylo otázkou pouze ceny a naznačily, že vybraná agentura je něčím oslovila** (roli hrála prezentace). „*Rozhodl poměr ceny a požadovaného výsledku.*“ „*Vybírali jsme na základě prezentací a ceny, nevybrali jsme nejlevnější - zaujali nás.*“

Při spolupráci s agenturami jsou si firmy dobře vědomy výše zmíněných negativ a snaží se je ošetřit - firmy s nimi při řešení počítají a snaží se je ošetřit různými kroky:

- a) **Firmy věnují už na počátku dostatečnou pozornost výběru agentury**, kde se řídí zejména podle prezentace agentury a výsledků její práce. „*Při spolupráci vnímám jako zásadní kvalitu práce. Agentura se musí pečlivě vybrat, poznat se s ní a ořukat se na něčem menším. Je nutné mít kontrolu nad průběhem práce.*“
- b) **Firmy s agenturami úzce spolupracují ve všech fázích výzkumu**, nejen na začátku při zadání a pak na konci při prezentaci výsledků. „*Zásadní práce je agenturní (na základě zadání marketingu a obchodu) – v průběhu dále úzce spolupracujeme (například „tabulka bude vypadat takto – ano-ne?“). Tam spolupracuje obchod více či méně. Výsledky vždy projdou rukama obchodu, který je validuje – více či méně kvalitně. Marketing tomu věnuje přibližně stejný čas jako všichni obchodníci dohromady.*“
- c) **Firmy věnují dostatek pozornosti vyhodnocení** - například tak, že kromě vyhodnocení pracují přímo s daty anebo si data vyhodnocují sami.

„*V rámci marketingového výzkumu počítám s určitou nerelevancí. Beru to jako samozřejmost. Nechci průzkum, který končí jen prezentací, chci data, do kterých se podívám a často odhalím špatnou interpretaci dat nebo nerelevantní výsledky. (Například zjištěná firma není výrobce a je prodejce – což nelze zjistit třeba z internetu). To už je expertní zkušenost a věc follow-up.*“

„*Externí průzkum (značky) jsme si vyhodnocovali sami z holých dat – preferovali jsme svoji zkušenost s prostředím.*“

6.6 Interní formalizované řešení marketingového výzkumu

Zvolí-li firma interní řešení, mělo by jít v podstatě o formalizovaný průzkum, který neprovede agentura, ale úlohy agentury plní vlastní zaměstnanci firmy. Proces výzkumu by měl projít formálně všemi kroky a projekty zaznamenávají snahu toto splnit. **Konkrétní nastavení a průběh výzkumu velmi závisí na zkušenostech konkrétních pracovníků.**

Převážnou část interních formalizovaných výzkumů tvoří hodnocení spokojenosti dle ISO. Tento výzkum je specifický a jeho charakteristiku není možné generalizovat na všechny interně řešené výzkumy, jeho průběh ale může nastínit problematiku, kterou firmy v rámci formalizovaných interních výzkumů řeší.

Všechny firmy organizují interně více či méně sofistikované, pravidelné dotazníkové šetření. ISO normy nijak konkrétněji neupravují průběh šetření. Konkrétní průběh a nastavení průzkumu se může lišit zejména podle zkušeností lidí. Zkušenější marketéři nastaví výzkum včetně vyhodnocení napoprvé, tam, kde zkušenosti nemají, může být cesta trnitá. *„S výzkumem spokojenosti jsme začínali asi dva roky zpátky. Nejdřív cestou spojení dotazníku s dodacími listy (a vrátily se nám ze 100 formulářů jen 4), poté jsme vložili formulář na web, ale tam to nikdo nevyplňuje.“* Důsledkem je, že firma buď nedostane výsledky v takové kvalitě, v jaké by potřebovala nebo to trvá déle.

Dotazníky jsou sestaveny interně – na základě zkušeností a potřeb firem. V rámci rozhovorů nebylo zjištěno, že by někdo organizoval zjišťování kritérií a jejich důležitosti s pomocí zvláštního výzkumu mezi zákazníky. Firma H přidává k hodnocení zákazníků ještě vlastní objektivní interní hodnocení včasnosti dodávek a procenta reklamací a kombinuje zdroje informací.

Jako vodítka nastavení kritérií vyplynuly:

- Zkušenosti toho, kdo nastavuje průzkum.
- Parametry potřebné ze strany vedoucích dotčených úseků.
- Vnímané problémy, které ve firmě jsou, znalost „bolavých míst“.
- Oblasti, které firmu zajímají – s čím zákazník přijde do styku a je schopen hodnotit.

Dotazování organizuje marketing popř. lidé vykonávající jeho úlohu (s výjimkou uvedenou výše). Do dotazování **nejsou zahrnuti obchodníci** s výjimkou firmy C a H – kde se obchodníci dotazují tam, kde zákazníci dotazník neradi vyplňují nebo nereagují.

Obchodníci nebyli v konkrétních projektech zahrnuti z následujících důvodů:

- Požadavek nezávislého pohledu.
- Snaha nezatěžovat obchodníky úkoly, které se netýkají přímo obchodování.
- Respondenti ani nejsou stejní lidé, kteří jednají s obchodníky.
- Obchodníci mají hodnocení zprostředkovat, ale nedělají to.

Roli obchodníků obecně se věnuje kapitola 6.8.

Na straně zákazníků je dotazována jedna osoba kompetentní se vyjádřit ke kvalitě, výjimkou je firma F, která zasílá dotazník více osobám: „*Vycházíme z CRM systému – u každé osoby je uvedena odpovědnost (bohužel funkce se v mnoha firmách prolínají a mění, a nemusí se trefit), proto jsme vzali všechny, co mají co společného s obchodem, marketingem, logistikou a příjemci měli možnost zakliknout „nespadá do mojí kompetence“.*“

Dotazování probíhá mailem, telefonicky, osobně. Odpovědi jsou zaznamenány a zpracovávány do souhrnné zprávy, studie, reportu apod. – u hodnocení spokojenosti šlo u všech firem o formalizovaný výstup. Analýza dat opět závisí na zkušenosti marketéra.

Firma F využívá pro tento typ průzkumu korporátně nakoupenou platformu – zákazníci vyplňují odpovědi on-line a software pomáhá při vyhodnocení. Tuto platformu testovali a byla zhodnocena jako vhodný a užitečný nástroj. Pokračovali v práci s ní hned vzápětí, při dalším výzkumu.

6.7 Interní neformalizované řešení marketingového výzkumu

Neformalizovaný výzkum je alternativa výzkumu, která je charakteristická tím, že její průběh není nijak formalizován. Kroky ve výzkumném procesu jsou často intuitivní a lidé spíše než nastavení procesu řeší otázku kde a jak získat požadované informace. **Výzkumy, které touto cestou firmy realizují, jsou velmi často zaměřeny na zjištění charakteristik trhů/výrobníků.** To logicky souvisí s jedním z důvodů, proč firmy preferují neformalizovaná řešení – že totiž mají o trzích dostatek informací a/nebo není pro ně problém shromáždit tyto informace vlastními silami.

V rámci interních řešení jde o **úzkou spolupráci marketingu s žadatelem a příjemcem informací** – buď obchodem, nebo techniky (vývoj výrobků a technologií). Nevzniká formalizované zadání, postupuje se podle aktuálních potřeb příjemců informací.

Popisované projekty jsou realizovány **2 základními cestami:**

- a. **Field research ve spolupráci s obchodníky** a to formou průběžného sběru informací anebo prostřednictvím cílených požadavků. Průběžný sběr informací, pokud není formalizovaný, je diskutabilní, co do možnosti zpracování a využití informací. Tento informační kanál tenduje spíše k řešení akutních problémů, které obchodníci řeší se svými zákazníky, než že by sloužil pro rozhodování dalších lidí ve firmě. „*Obchodníci „nasávají“ velké množství informací, ale ve firmě tyto informace nikdo nevyhodnocuje*“ V rámci výzkumu se řeší spíše cílené požadavky na sběr informací, marketing řeší formulaci dotazů a návratnost odpovědí. Podle situace mohou být nasazeni např. technici pro zjištění technických informací.
- b. **Samostatná práce marketingu – zejména analýza sekundárních dat** od stolu podle požadavků iniciátora, marketing řeší hlavně jaké využít informační zdroje. O získávaných informacích a jejich zdrojích existuje představa, která je dána zkušeností z obdobných výzkumů v minulosti. „*Máme už léty ověřený způsob, jaké zdroje používat, spolupracujeme s Czech Tradem, odborovými organizacemi, sami používáme Google a veřejné zdroje... zbytek je kontakt s lidmi na místě - zjistit jak to tam vypadá ve skutečnosti...*“ (pozn. kontakt zprostředkovávají již lidé z prodeje jako příjemci informací).

Výstupy ve formě zjištěných informací jsou osobně konzultovány, předávány na poradách či prezentovány formou prezentací příjemcům, se kterými se určuje další postup.

6.8 Role obchodních zástupců ve výzkumu

V předchozích kapitolách byla několikrát zmíněna spolupráce s obchodníky jako lidmi, kteří jsou v každodenním kontaktu s trhem. Firmy ve spojitosti se zapojením obchodníků vnímají jako **pozitiva:**

- Úzké vztahy se zákazníky.
- Neformalitu, která vede k větší otevřenosti.
- Sdílení názorů, reakcí.

„*Prodejci mají se zákazníky tak blízký vztah, že jim řeknou úplně všechno.*“

„*Připravili jsme e-mailový dotazník, který směřoval k obchodním zástupcům, aby se ptali zákazníků. Mají s nimi úplně jiný vztah – informace od obchodních zástupců jsou důvěrnější a zákazníci dají upřímnější a pravdivější zpětnou vazbu, než když přijde e-mail.*“

Na druhé straně jsou si firmy vědomy také **negativ**:

- Nemožnost poskytnout nezávislý pohled (díky zapojení do řešení problémů).
- Obchodníci nemusejí chtít poskytnout objektivní informace (týká se zejména hodnocení spokojenosti zákazníků).
- Výzkumné úkoly berou obchodníkům čas, který mají věnovat obchodování
- Zatížení profesní slepotou.

Z výše uvedených situací, negativ a pozitiv vyplývá, že jsou výzkumy, kde obchodníci z důvodu jejich povahy **nemohou být nasazeni** (vnímání značky či image firmy) a také projekty, kde **nasazení obchodníků není vhodné** – zejména u výše zmíněných hodnocení spokojenosti. Obchodníci **byli nasazeni** v následujících zkoumaných projektech:

- Strategie produktového portfolia (vedení projektu, sběr dat).
- Výzkum přání a potřeb zákazníků (sběr dat).
- Vývoj výrobků (sběr dat).
- Exportní průzkumy (sběr dat).
- Zpětná vazba od zákazníků (sběr dat).
- Mapa trhu (validace dat od agentury).
- Monitoring trhu (sběr dat).

Většina projektů, kde jsou obchodníci zapojeni, je součástí neformalizovaného interního výzkumu a obchodníci jsou zapojeni do **sběru dat**. **V praxi mají větší sklon k zapojení obchodníků firmy, které řeší výzkumy neformalizovanou cestou.** Naopak firma F, která řeší mnoho výzkumů externě, zapojuje obchodníky v rámci externího průzkumu do validace dat. Uvádí, že *„obchodníci vědí, že je to pro ně důležité, ale bere jim to čas, který mají věnovat obchodování. Je to otázkou vnitřních struktur a organizace firmy.“*

Alternativu, která se snaží eliminovat nevýhody a těžit z výhod nasazení obchodníků zmiňuje respondent I - zvažuje nasadit pro sběr dat ve výzkumu potřeb zákazníků nové zaměstnance: *„Při představování a seznamování se mohou na věci neformálně zeptat. Nebudou zatíženi profesionální deformací z firmy, a zároveň jsou natolik profesionálně zdatní, aby mohli informace vyhodnotit (mají praxi v oboru).“*

6.9 Využití výsledků a informací

Využití výsledků a informací je důležitou tečkou za celým procesem – hovoří o tom, zda výzkum plní účel, proč ho firmy dělají - zda na základě něj opravdu rozhodují, zda jim výzkum pomáhá. V rámci rozhovorů nebyl respondent vždy ten, kdo výsledky využívá. Pro hlubší analýzu využití (zejména oblast překážek ve využití informací) by bylo potřeba doplnit rozhovory s příjemci informací / realizátory rozhodnutí. Kapitola shrnuje způsoby, jak firmy informace využívají.

Konkrétní využití výsledků úzce souvisí s tím, kdo nebo co bylo iniciátorem výzkumu a jak konkrétní představa existuje o výsledcích a jejich využití.

Tam, kde výzkum iniciuje potřeba z nějakého důvodu „mít nebo prezentovat informace“ nepřichází výsledky k žádnému praktickému využití. Příkladem je pravidelný monitoring firmy F, kde respondent uvádí, že „*vyhodnocení probíhá formou marketingové zprávy, kde se tyto informace sesumarizují a udělá se jednotný výstup - souhrnná zpráva o činnosti za rok. Nevyužívá se nijak dál. Pro každodenní řízení a operativu slouží schůzky obchodního týmu, kde se probírá aktuální téma a řeší se konkrétní situace.*“ Symbolické nebo žádné využití výsledků je nešvarem interních výzkumů.

Diskutabilní je využití výsledků hodnocení spokojenosti dle ISO. Firmy kromě číselných hodnot pro porovnání s minulými obdobími zjišťují konkrétní náměty, které analyzují a výsledkem jsou podněty pro zlepšování. Na základě těchto námětů se firmy **snaží podnikat kroky pro zlepšení**. Cesty jsou různé. Firma C sestavuje oficiální soupis opatření, které se snaží plnit. Firmy J a F posouvají výsledky relevantním útvarům, které s nimi nakládají podle uvážení, přičemž konkrétní akce nejsou sledovány. „*Informace se prezentují útvarům, kterých se týkají – technické technikům, kvalita kvalitě, všechno obchodu a sales manažerům. Útvary s nimi naloží podle svého, strategické věci se prezentují nejužšímu vedení na pravidelných poradách – třeba vývojový úkol, řešení certifikace apod., aby informace nezapadla.*“ Výzkum spokojenosti může vygenerovat mnoho velmi různorodých požadavků (od drobných úprav až po větší organizační změny). Respondenti zmiňují, že se určité konkrétní akce dějí – například úpravy technické dokumentace, úpravy interní komunikace související se zákazníkem, certifikace apod. Jde však spíše o drobné, operativní úpravy. Hlubší změny mohou být pro firmu těžko realizovatelné. „*Opakuje se problém s kvalitou a realizací zakázek – stále se potvrzuje, dlouhodobě se ví, že tam ten problém je a hledá se separátně řešení. Možná jsme specifičtí a asi nepoučitelní – průzkum potvrzuje, že*

problém je, ale řešení nepřichází.“ Žádný z respondentů nevedl, že by firmy systematicky sledovaly konkrétní kroky a jejich dopad.

Pokud je iniciátorem výzkumu reálná, srozumitelná potřeba, je šance výsledek konkrétně využít v praxi. Příklady uvádí tabulka (Tab. 4).

Tab. 4. Projekty a akce/rozhodnutí. Zdroj: autorka.

Firma	Projekt	Rozhodnutí / akce
B	Pozice a vnímání značky	Nastavení firemní strategie - brand building
C	Vývoj výrobků	Rozhodnutí o ceně, kalkulace, prodejní argumenty atd.
D	Zpětná vazba od zákazníků	a) nastavení cenové hladiny b) změny v přípravě budoucích akcí, letáků
E, C, J	Operování na zahraničních trzích	Přímá předávka informací v rámci porad, přímo vyplývají úkoly (spíše operativního charakteru)
F	Mystery shopping	Náprava zjištěných mezer - školení obchodních týmů
G	Průzkum image	a) akce dovnitř firmy (zaměření na zaměstnance) b) projekt zaměřený na externí veřejnost

Formalizovaná řešení se od neformalizovaných liší charakterem použití informací - neformalizovaný výzkum tenduje spíše k přímému použití získaných informací (kontaktování firem, rozhodnutí o ceně), zatímco formalizovaný k tvorbě řešení problému či situace na základě získaných informací.

Příkladem využití formalizovaného výzkumu je výzkum image: firma G řešila koncepci marketingové činnosti a ta měla přímo vyplývat z péče o image firmy. Na základě výsledků byly vyhodnoceny cílové skupiny, se kterými bude nutné pracovat a navrženy konkrétní kroky, které firma podnikne. *„Výsledky zaměřily akce dovnitř firmy (na zaměstnance, aby věděli, co mají, a šířili dál dobrou pověst) a dále byl vybrán ekologický projekt v rámci realizace kampaně pro zvýšení povědomí...“*.

Příkladem neformalizovaného výzkumu je výzkum zahraničních teritorií, kde respondent z firmy E měl za úkol vyhledat konkrétní firmy ve zvolené zemi. Tyto firmy byly vyhledány a předány obchodu k další činnosti. *„Výzkum iniciuje obchod formou průběžných úkolů“*

v rámci porad, z procesu vyplývají úkoly pro marketing a z výzkumu vypadávají potenciální zákazníci, kterým zase obchod dává nabídky.“

Jde-li o komplexní tržní studie, se kterými pak pracuje strategicky vedení firmy, ve spolupráci s marketingem, má jeden výzkum i více praktických uplatnění. Příkladem je firma F: z výzkumu vyplynula charakteristika zákazníků i konkurence, a také konkrétní databáze subjektů. Na základě znalosti zákazníků definovala firma obchodní modely. Firmy byly importovány do CRM a v rámci obchodních procesů probíhají další průběžná vyhodnocení činností, úspěšnosti, problematických míst apod. *„Tento výzkum považujeme za zásadní pro naši práci. Doplnujeme znalost stávajících zákazníků anebo generujeme znalost potenciálních zákazníků. Je to strukturovaná a dlouhodobá práce s daty.“* *„Výstupem posledního výzkumu byla databáze potenciálních zákazníků, jejich charakteristika a také monitoring konkurence... ..Data se překlopí do CRM a následně jsou aplikovány obchodní modely. Podle obchodních modelů se dá filtrovat. Zároveň jsou zákazníci segmentováni podle potenciálu, velikosti a potenciální ziskovosti. Dále se vyhodnocuje cca po 14 dnech...“*

Ve firmách, kde realizátoři **nejsou iniciátory výzkumu a ani s využitím nejsou blíž v kontaktu, nejsou využití výsledků dostatečně komunikovány.** Ve dvou případech respondenti zmiňují, že nemají představu o tom, zda a jaké akce na základě proběhlých výzkumů proběhly. Respondentka H se neúčastní porad vedení firmy, pouze předá výsledky. Vnímá jen akce, které se týkají jejího oddělení. *„Jednou jsme řešili interní komunikaci směrem k zákazníkovi. Ta se mne týká, takže tyto změny jsem zachytila. Vnímám to, pravděpodobně je snaha realizovat kroky pro zlepšení situace.“* Situace ve firmě D souvisí s mezinárodní charakteristikou firmy – respondent se dovídá o projektech zahraniční matky jen kusé informace. *„V centrále chtěli vědět zpětnou vazbu, aby se rozhodli, jestli mají dělat takové změny nebo ne. Přesné kroky nevím.“* *„Nikdy jsem neviděl extra velkou reakci od vedení firmy (např. z tohoto potřebuji vytáhnout tohle a změnit tohle a tohle). Možná se to dělá na nějaké vyšší úrovni v centrále a z toho my třeba máme nějaké změny, které si ani nedokážeme spojit s provedeným výzkumem.“*

Z rozhovorů vyplynulo, že **některé firmy výsledky výzkumu prezentují, a to médiím či obchodním partnerům.** Respondent F uvádí: *„Tento průzkum je unikátní na trhu – nikdo nedokázal tento trh zmonitorovat anebo to zveřejnit. Výsledky nabízíme i médiím. Dále je prezentujeme partnerům – informace jsou pro ně zajímavé.“* Ve všech zaznamenaných případech se jednalo o **formalizované výzkumy.**

Přestože lidé se zajímají o výsledky výzkumu, na kterém se podíleli, **žádná ze zkoumaných firem neprezentuje zákazníkům výsledky hodnocení spokojenosti**. Firma I tento krok zvažuje. „*Navrhuji přidat ještě jednu otázku – dočetla jsem se, že 47% firem chce vědět, jak to dopadlo. Proto bych přidala otázku, jestli chtějí být informováni, tak ať uvedou svůj e-mail... ..výsledky jim potvrdí, že spolupracují s dobrou firmou. To může mít vliv na budoucí rozšíření spolupráce, záruční opravy, spotřební materiál a podobně...“*. Obchodní ředitel ale v kroku nevidí přímý přínos a nechce se mu investovat do tvorby newsletteru s výsledky. Pokud firmy o hodnocení spokojenosti se zákazníky komunikují, tak individuálně, podle aktuálních problémů, které se jich týkají.

6.10 Jaké problémy firmy v rámci výzkumu řeší?

Z průzkumu vyplynuly tři základní okruhy problémů, které firmy řeší:

a) **Problémy v průběhu výzkumu („operativa“)**

V této kategorii byly zmiňovány návratnost dotazníků, reakce respondentů, motivace respondentů, aby vyplnili dotazník, nekvalitní databáze pro provedení výzkumu nebo nekvalitní tazatel agentury, který nedodržel požadovanou anonymitu. Příčiny těchto problémů lze hledat ve zkušenostech výzkumníků, způsobech motivace a komunikace s respondenty.

b) **Problémy související s výslednými informacemi**, především důvody zkreslení informací. Zmíněny byly nekvalitní práce na straně agentury (lidé), nekvalitní validace dat ze strany firmy či zkreslení výsledků díky prodejcům, kteří nebyli dostatečně instruováni a motivováni pro práci na výzkumu. V pozadí těchto problémů lze vidět spolupráci s agenturou, limitované zdroje (čas, lidé) a interní komunikaci.

c) **Problémy související s nastavením výzkumu**, kdy výsledek výzkumu neodpovídá z nějakého důvodu tomu, co by firma v danou chvíli chtěla/potřebovala. Respondenti zmiňovali například absenci přesného zadání výzkumu, nedostatek zdrojů (času, peněz) pro řádné řešení výzkumu anebo to, že v rámci zadání byl definován typ výzkumu, jehož výsledky neodpovídaly tomu, co chtěla firma zjistit. Mezi další problémy patří absence zapojení marketingu do výzkumu nebo skutečnost, že marketingové oddělení sbírá informace pro svou potřebu pouze v rámci šetření probíhajících za jiným účelem. V pozadí problémů lze vidět organizaci výzkumu, postavení výzkumu v rámci firmy, komunikaci o výzkumu, nízkou zkušenost s výzkumy a znalost konkrétních řešení a přínosů ve vedení firem a limitované zdroje tuto pro-

blematiku řešit. Co do závažnosti je posední skupina problémů nejvýznamnější a pravděpodobně nejhůře řešitelná.

To, jaké problémy se ve výzkumu skutečně řeší, úzce souvisí s reálnými nebo vnímanými přínosy výzkumu.

U výzkumů, kde respondenti otevřeně nevidí žádný přínos, nezmiňují ani žádné problémy. Výzkum je proveden, lidé sestaví požadovanou zprávu a ta se buď nevyužívá, nebo využívá symbolicky. Typickým projektem je hodnocení spokojenosti dle ISO, kde lidé nevidí přínos. *„Problémy nevnímám. Nikam dál bych tento výzkum neposouval – je to způsob jak zjistit zpětnou vazbu, ale my v obchodě víme o silných a slabých stránkách a není potřeba to dál potvrzovat – hodnocení spokojenosti je víceméně formalita podle ISO než že by přinášelo nové informace.“*

Výzkumy, kde je přínos deklarovaný nebo jej respondenti očekávají, tendují k řešení problémů s průběhem, operativou. Není vnímán nebo komunikován reálný dopad výsledků výzkumu, jejich využití. U této skupiny respondenti zmiňují zejména problémy nastalé v průběhu získávání dat (viz výše). Typický zástupce je opět hodnocení spokojenosti z popudu ISO, kde ale respondenti nějaký přínos čekají. *„Někteří zákazníci považují dotazování jednou za rok za příliš časté, chtěli by míň než jednou za rok – především když se nic nezměnilo.“*

Výzkumy s reálným přínosem generují určitě také problémy s operativou, ale přibývají k tomu problémy s informacemi a nastavením průzkumu. Přitom problémy s informacemi a nastavením jsou důležitější, lidé o nich mají více či méně reálnou představu a snaží se je řešit, případně je respektují při práci s výsledky (v situacích, kde řešení není možné/nutné).

„Data - nedostatky se dají najít na obou stranách. Na straně agentury – lidé se tomu nevěnují tak, jak by měli, na vině je lidská chyba nebo nedostatek expertní znalosti oboru. Na naší straně zase není pečlivá validace dat – já nebo obchodník neprojdeme data tak, abychom předali agentuře data tak, aby finální výstup byl co nejlepší (a to nejde řešit dodatečně za dva měsíce). Tohle je zásadní a záleží to na vytížení a prioritách.“

„Trápí nás čas – prostor na řešení těchto věcí je dost malý. Nemáme tolik lidí, abychom je na to nasadili. Tady řeší stejní lidé výzkum a vývoj souběžně s výrobou, takže je potřeba dělat kompromisy a udržovat činnost a zisk.“

Podíváme-li se na prostor ke zlepšování, uvádí firmy na jednu stranu – logicky – řešení výše zmíněných problémů, ale na druhou stranu se objevilo v odpovědích spontánně **mnoho výzkumných projektů, které respondenti vnímají jako přínosné, které se ale ne-realizují**. Na rozdíl od těch stávajících anebo souběžně s nimi.

Jaké jsou příčiny toho, proč firmy takové projekty nerealizují?

- Komplikovanost projektů (z pohledu schopností a možností je interně realizovat).
- Přetíženost, vytížení marketingu jinými úkoly.
- Nutnost agenturního řešení a zároveň jeho finanční náročnost.
- Přesvědčení, že není agentura, která by průzkum uměla relevantně realizovat.
- Nevstřícnost nadřízených (obava z konkurence, nejistota).
- Nevstřícnost vedení firmy k agenturnímu řešení (plynoucí z přesvědčení, že výzkum má realizovat marketing vlastními silami).
- Nejistota pracovníků, zda by výsledek byl využitý v praxi vedením firmy.

Přístup k takovým projektům se liší podle toho, jak je nastaven marketingový výzkum. Tam, kde se řeší projekty formalizovanou cestou a marketingový výzkum má své místo ve firemních procesech, firmy řeší tyto potenciální projekty ve spolupráci s vedením a rozhodují se v kategoriích přínos – možnosti (finance, lidé...). *„Nápadů na průzkum je hodně – znalost značky, focus group na marketingové aktivity – víme, že bychom je potřebovali, ale nejsou na ně personální a finanční zdroje. A vždycky se to musí těm zdrojům přizpůsobit.“*

Tam, kde je výzkum řešený spíše neformalizovaně, přijdou v potaz ostatní zmíněné příčiny. Potenciální projekty vnímají zkušení lidé na marketingových pozicích, přitom ve firmách, kde lidé takové projekty uvedli, se **vedení firmy o těchto námětech nedovědělo**. *„Projekt asi realizovat nezkusím, protože jsem přetížený. Muselo by to být na popud vedení a pak bych navrhnul spolupráci s externí firmou. Stavěl bych to na profesionalitě a ušetření času (jako hlavní důvod). Ale vím, že by nám na to brali peníze z marketingového budgetu, takže to musím brát v potaz.“*

6.11 Problematické oblasti výzkumu, doporučení

Využití výzkumu v praxi má svoje limity – situace a prostředí firem, omezený čas, lidské zdroje, finance a mnohé další. Bezhlavé maximální prosazování výzkumu v každé firmě

není na místě. Ideální stav lze vidět v situaci, kdy firmy budou umět zvážit přínosy výzkumu a pokud se rozhodnou pro výzkum, tak ho budou umět realizovat a plně využít.

V rámci šetření byla identifikována následující problematická místa, která jsou kritická pro využití výzkumu v praxi:

1. **Informovanost o řešeních, limitech a přínosech výzkumu** přímo ovlivňuje požadavky na výzkum, důvěru v jeho výsledky a dovednost, ochotu a motivaci využít výsledky v praxi. Firmy výzkum využívají především v reakci na nastalý nebo potenciální problém a v takovém případě sahají zejména po informacích, které mají k dispozici a dovedou je analyzovat. Často neformalizovaně.
2. **Personální zabezpečení marketingového výzkumu – znalosti a zkušenosti na straně firem.** U externího výzkumu je nutná znalost postupů tak, aby mohla firma efektivně s agenturou spolupracovat, u interně organizovaného výzkumu se přidává nutnost tento výzkum celkově zabezpečit. Firmy angažují v některých situacích vhodné lidi, ale přesvědčení, že výzkum vlastními silami bude adekvátnější a levnější vede někdy k i improvizovaným řešením, kde neznalost postupů a/nebo nedostatek času výzkum řešit limitují a komplikují výzkumný proces.
3. **Nedostatek expertízy na straně agentur.** Nízká expertíza agentur je faktem – nejsou v dennodenním kontaktu s daným trhem tak, jako firma. Přínos agentur je na straně výzkumných metod a technik a jejich použití v praxi. S daným trhem mohou mít zkušenost, pokud se jedná o agentury specializované.
4. **Motivace a dovednost obchodníků sdílet důležité informace a schopnost firem tyto informace systematicky zachytit, zpracovat a využít.**

Problematika souvisí hlavně s neformalizovaným výzkumem, kde je snaha obchodníky využít pro sběr dat a jako zdroj informací. Firmy prostřednictvím obchodníků opravdu disponují velkým množstvím aktuálních informací, ale až na výjimky je systematicky nezpracovávají anebo nevyužívají zpracované výsledky v praxi. Spolupráce s obchodníky zůstává v rovině požadavek (otázka) – odpověď.

5. **Komunikace o výzkumech a využití jejich výsledků napříč firmou.**

Komunikace je důležitá obecně, ale rizikovým místem je podle průzkumu zejména ve firmách, které preferují neformalizovaná řešení a výzkum je zadán jako požadavek konkrétních informací. Pokud lidé, kteří výzkum řeší, nejsou informovaní ani o účelu výzkumu ani o využití konkrétních výsledků v praxi, nejsou motivovaní se ve

výzkumu hlouběji angažovat. Mohou být i zkušení a vidět, co by mohlo být přínosné, ale své myšlenky v tomto směru nesdílí a nevyužívají.

Z uvedených problematických oblastí a problémů lze vyvodit obecné oblasti doporučení, která by firmám mohla pomoci využít potenciál výzkumných projektů:

1. **Zajistit adekvátní personální zdroje, organizaci výzkumu.** Lidé přinesou firmě zkušenosti, znalosti; organizace zařadí výzkum tam, kam patří, a dá mu své místo, vyloučí improvizovaná řešení.
2. **Zajistit dostatečnou znalost, zkušenost s výzkumnými řešeními.** Znalost postupů je nutná při interním i externím výzkumu. Pomůže ujasnit požadavky, identifikovat vhodná řešení, zabrání nevhodným nebo zdlouhavým nastavením výzkumů.
3. **Vhodně nastavit spolupráci s agenturou.** Nedostatek zkušenosti z trhů firem na straně agentur lze eliminovat správně nastavenou spoluprací, která je v B2B sektoru velmi intenzivní, a také tím, že firmy budou znát limity spolupráce a dovedou posoudit, zda je agenturní řešení pro ně vhodné.
4. **Komunikace na všech „frontách“** zejména o účelu výzkumů a využití výsledků.
 - a. **Interfiremní komunikace** může zabránit špatnému nastavení výzkumu a demotivaci výzkumníků z toho, že neznají účel svého snažení. Může také zprostředkovat potenciální projekty a sdílení znalostí a zkušeností o výzkumných řešeních s vedením.
 - b. **Komunikace s prodejci** může zabránit nedorozuměním a získání nevhodných dat, a také pomůže motivovat prodejce
 - c. **Komunikace vně firmy, se zákazníky** může podpořit motivaci respondentů odpovídat a podílet se na řešení situací v rámci firmy.

Detailnější rozpracování těchto oblastí by již muselo odpovídat konkrétní situaci v daných firmách a specifickým problémům, které v rámci výzkumu řeší.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala analýzou marketingového výzkumu tak, jak jej využívají v praxi B2B firmy. Cílem práce bylo analyzovat, kdy a jak marketingový výzkum probíhá, jak firmy pracují s jeho výsledky, a identifikovat problematické oblasti, které firmám brání potenciál výzkumu naplno využít. Analýza proběhla na základě kvalitativního šetření ve vybraných B2B firmách.

Hlavní výzkumná otázka zněla: „Jak probíhá marketingový výzkum v B2B firmách v praxi?“. Byla rozpracována do dílčích otázek.

→ V jakých situacích firmy využívají marketingový výzkum?

Výsledky ukazují, že firmy nejčastěji využívají marketingový výzkum pro vývoj produktů a inovace a při hledání tržních příležitostí. **Firmy využívají marketingový výzkum zejména jako reakci na problémy.**

→ Jak výzkum konkrétně probíhá a proč?

Výzkumy probíhají třemi základními cestami: formalizovaně externě, formalizovaně interně a neformalizovaně. **B2B firmy preferují neformalizovaná řešení, zejména proto, že je vnímají jako adekvátní a dostačující ve specifických podmínkách B2B trhů.**

→ Jak firmy pracují s výsledky výzkumu v praxi?

Povaha využití výsledků a informací souvisí s tím, kdo nebo co bylo iniciátorem výzkumu a jak konkrétní představa existuje o výsledcích a jejich využití. Výzkumy realizované pro potřeby prezentace informací nemají konkrétní využití v praxi. Potenciál využití výzkumů vzešlých z reálných potřeb sahá od předání požadovaných informací v rámci neformalizovaného výzkumu až po komplexní využití výzkumu, který mapuje trhy.

Zcela **specifickou skupinu výzkumu tvoří hodnocení spokojenosti dle ISO norem.** Iniciátorem je certifikace firmy dle ISO, která požaduje, aby firma mj. formalizovaně zjišťovala spokojenost zákazníků. V B2B sektoru vygenerovalo ISO obrovský objem výzkumu realizovaného převážně interně. Využití výsledků v praxi je diskutabilní.

→ Na jaké problémy a překážky firmy při realizaci výzkumu naráží?

Objem a závažnost řešených problémů souvisí především s vnímaným přínosem výzkumu. Projekty, které nemají přínos, negenerují řešení problémů. Projekty s reálným přínosem generují problémy s průběhem výzkumu, s výslednými daty a také s nastavením

výzkumu jako takového. V rámci zlepšování vidí firmy kromě řešení problémů také **mnoho projektů, které vnímají jako přínosné, které ale nerealizují**. Firmy, které řeší výzkum formalizovaně, jednají o těchto projektech v rovině zvažování „přínos – možnosti“. U firem, kde je výzkum nastaven neformalizovaně, se vedení firem se o tomto potenciálu většinou nedoví.

→ Jaká jsou problematická místa, která brání firmám výzkumy naplno využívat?

Jako **problematická místa výzkumu** vyplynula:

- Informovanost o řešeních, limitech a přínosech výzkumu.
- Personální zabezpečení marketingového výzkumu – znalosti a zkušenosti na straně firem.
- Nedostatek expertízy na straně agentur.
- Motivace a dovednost obchodníků sdílet důležité informace a schopnost firem tyto informace systematicky zachytit, zpracovat a využít.
- Komunikace o výzkumech a využití jejich výsledků napříč firmou.

Oblasti doporučení pro firmy se týkají personálního zabezpečení výzkumu, organizace, získání znalostí a zkušeností, nastavení vhodné spolupráce s agenturou a **zejména komunikace**.

Přestože výsledky kvalitativního šetření nejsou zobecnitelná na celý B2B sektor, poskytují základní vhled do situace a mohou být inspirací nejen pro firmy samotné, ale také například pro agentury.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ANDERSON, James C a NARUS, James A, c2004. *Business market management: understanding, creating, and delivering value*. 2nd ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, xx, 460 p. ISBN 01-304-5187-8.
- [2] BLOCK, Martin P, c2005. *Business-to-business market research*. 2nd ed. Mason: Texere, x, 277 s. ISBN 03-242-2230-0.
- [3] JIM BLYTHE, Alan Zimmerman, 2005. *Business-to-business marketing management: a global perspective*. 1st ed. London: Thomson Learning. ISBN 18-448-0001-6.
- [4] HENDL, Jan, 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4.
- [5] KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- [6] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [7] MALHOTRA, Naresh K, c2009. *Basic marketing research: a decision-making approach*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Education, 671 s. ISBN 978-013-5024-140.
- [8] MICHEL, Daniel, 2003. *Business-to-business marketing: strategies and implementation*. New York: Palgrave Macmillan, xviii, 469 p. Profitable marketing relationships series. ISBN 03-339-2194-1.
- [9] PELSMACKER, Patrick de, c2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.
- [10] ROLLINS, Minna, Danny N. BELLENGER a Wesley J. JOHNSTON, 2012. Customer information utilization in business-to-business markets: Muddling through process?. *Journal of Business Research*. Roč. 65, č. 6, 758–764. Dostupné z:
<http://www.sciencedirect.com.proxy.k.utb.cz/science/article/pii/S0148296310002766>.

- [11] VITALE, Robert P a Joseph J GIGLIERANO, c2002. Business to business marketing: analysis. Mason, Ohio: South-Western/Thomas Learning, xxiii, 534 p. ISBN 03-240-7296-1.

Internetové zdroje:

- [12] B2B INTERNATIONAL, 2013. *B2B International: Market Research With Intelligence* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.b2binternational.com/research-and-intelligence/>.

Ostatní zdroje:

- [13] REZLER, Luboš, 2012. OGILVYINSTITUTE.COM. *Marketingový výzkum*.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- B2B Business-to-business.
- B2C Business-to-customers.
- ČR Česká republika.
- ISO Systém managementu jakosti.
- CRM Customer relationship management.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Kvantitativní a kvalitativní přístupy	17
Obr. 2. Obecný model B2B výzkumu trhu	20

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Nejčastější situace iniciující výzkum	36
Tab. 2. Nejčastější výzkumná řešení	37
Tab. 3. Základní tři směry výzkumu – přehled projektů	43
Tab. 4. Projekty a akce/rozhodnutí	55

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Charakteristika B2B trhů – rozdíly proti B2C trhům.
- P II Přehled rozdílů ve výzkumu v B2B sektoru oproti B2C sektoru.
- P III Konceptuální mapa výzkumného procesu.
- P IV Zdroje externích sekundárních údajů.
- P V Srovnání B2B metod dotazování.
- P VI Situace vedoucí k využití výzkumu – kompletní přehled.
- P VII Výzkumná řešení – kompletní přehled.
- P VIII Kombinace situací a výzkumných řešení – kompletní přehled.
- P IX Scénář hloubkových rozhovorů.
- P X Základní charakteristiky řešení – podpůrná analýza.

PŘÍLOHA P I: CHARAKTERISTIKA B2B TRHŮ – ROZDÍLY PROTI B2C TRHŮM

Zdroj: Vitale (2002, str. 10).

EXHIBIT 1-1 Business-to-Business versus Consumer Marketing—Summarizing the Differences

Business-to-Business	Consumer
Market Structure	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Geographically concentrated ◆ Relatively fewer buyers ◆ Oligopolistic competition 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Geographically dispersed ◆ Mass markets, many buyers ◆ Monopolistic competition
Products	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Can be technically complex ◆ Customized to user preference ◆ Service, delivery, and availability very important ◆ Purchased for other than personal use 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Standardized ◆ Service, delivery, and availability only somewhat important ◆ Purchased for personal use
Buyer Behavior	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Professionally trained purchasing personnel ◆ Functional involvement at many levels ◆ Task motives predominate 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Individual purchasing ◆ Family involvement, influence ◆ Social/psychological motives predominate
Buyer-Seller Relationships	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Technical expertise an asset ◆ Interpersonal relationships between buyers and sellers ◆ Significant info exchanged between participants on a personal level ◆ Stable, long-term relationships encourage loyalty 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Less technical expertise ◆ Nonpersonal relationships ◆ Little information exchanged between participants on a personal level ◆ Changing, short-term relationships ◆ Short-term relationships encourage switching
Channels	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Shorter, more direct 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Indirect, multiple relationships
Promotion	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Emphasis on personal selling 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Emphasis on advertising
Price	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Either competitive bidding or the result of a complex purchase process 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Usually list or predetermined prices
Demand	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Derived ◆ Inelastic (short run) ◆ Volatile (leveraged) ◆ Discontinuous 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Direct ◆ Elastic ◆ Less volatile

PŘÍLOHA P II: PŘEHLED ROZDÍLŮ VE VÝZKUMU V B2B SEKTORU OPROTI B2C SEKTORU

Zdroj: (Blythe & Zimmerman, 2005, str. 60).

TABLE 4.1 Consumer versus B2B marketing research

Consideration	Consumer	Business-to-Business
Universe	Large. Dependent on category under investigation but usually unlimited.	Small. Fairly limited in total population and even more so if within a defined industry category.
Respondent accessibility	Fairly easy. Can interview in malls, at home, on the telephone, via the Internet or using mail techniques.	Difficult. Usually only during working hours at plant, office, or on the road. Respondent is usually preoccupied with other priorities.
Respondent cooperation	Over the years has become more and more difficult, yet millions of consumers have never been interviewed.	A major concern. Due to the small population, many respondents are being over-researched. The purchaser and decision-makers in the business firm are the buyers of a variety of products and services from office supplies to heavy equipment.
Sample size	Can usually be drawn as large as required for statistical confidence since the population is in the hundreds of millions.	Usually much smaller than consumer sample, yet the statistical confidence is equal to the relationship of the sample to the total population.
Respondent definitions	Usually fairly simple. Those aware of a category or brand, users of a category or brand, demographic criteria, etc. The ultimate purchaser is also a user for most consumer products and services.	Somewhat more difficult. The user and the purchasing decision-maker in most cases are not the same. Factory workers who use heavy equipment, secretaries who sit on office chairs, etc., are the users and, no doubt, best able to evaluate products and services. However, they tend not to be the ultimate purchasers and in many cases do not have any influence on the decision-making process.
Interviewers	Can usually be easily trained. They are also consumers and tend to be somewhat familiar with the area under investigation for most categories.	Difficult to find good executive interviewers. At least a working knowledge of the product class or subject being surveyed is essential. Preferably more than just a working knowledge.
Study costs	Key dictators of cost are sample size and incidence. Lower incidence usage categories (for example, users of soft moist dog food, powdered breakfast beverages, etc.) or demographic or behavioral screening criteria (attend a movie at least once a month, over 65 years of age and do not have direct deposit of social security payments, etc.) can up costs considerably.	Relative to consumer research, the critical elements resulting in significantly higher per-interview costs are: the lower incidence levels, the difficulties in locating the 'right' respondent (that is, the member of the correct buying center) and securing cooperation, time and concentration of effort for the interview itself.

PŘÍLOHA P III: KONCEPTUÁLNÍ MAPA VÝZKUMNÉHO PROCESU

Zdroj: Malhotra (2009, str. 48).

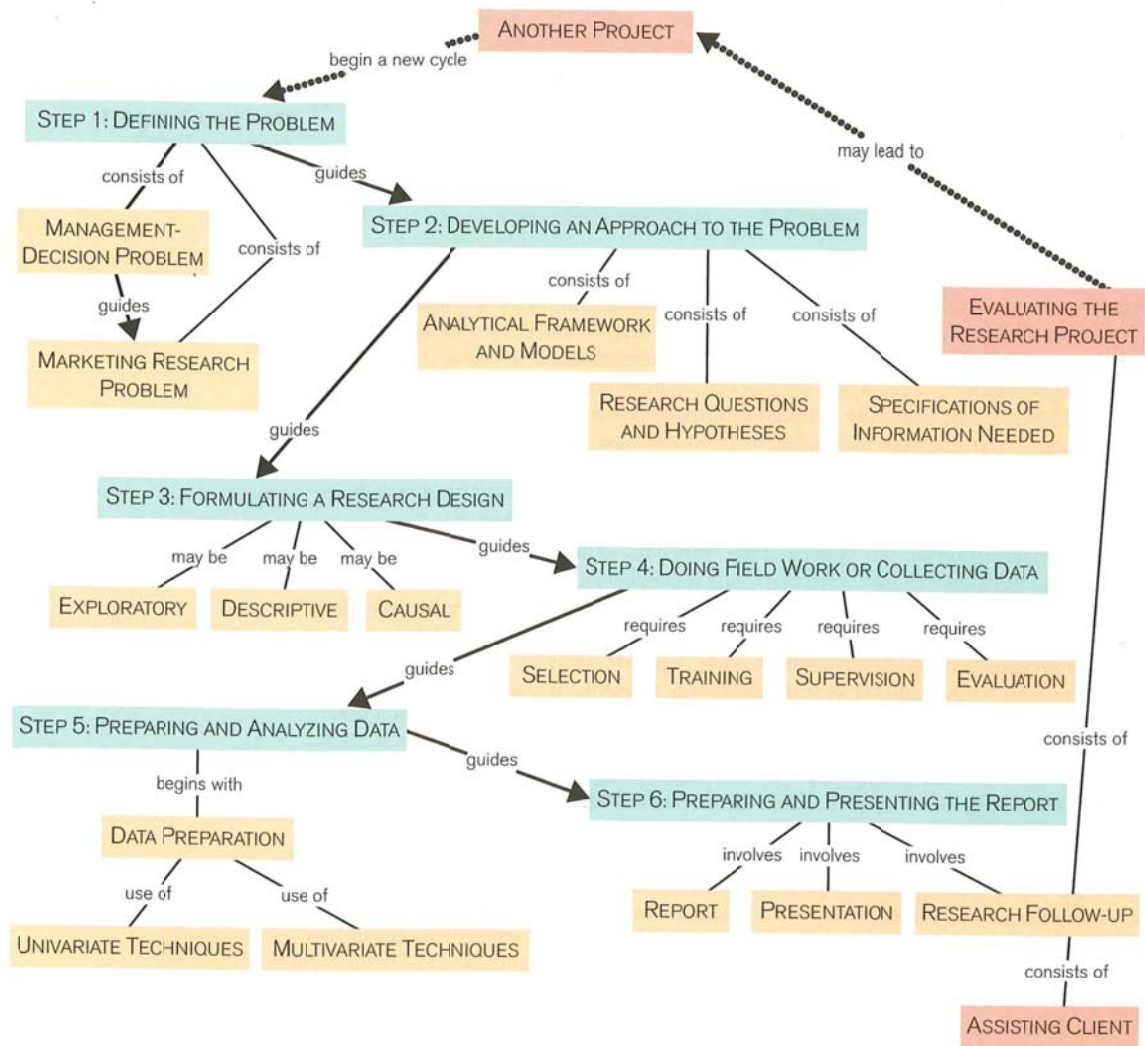


FIGURE 1.9

A Concept Map for the Marketing Research Process

PŘÍLOHA P IV: ZDROJE EXTERNÍCH SEKUNDÁRNÍCH ÚDAJŮ

Zdroj: Kozel (2011, str. 65).

- Podklady vládních orgánů.
- Nařízení státních a místních orgánů.
- Veškerá legislativa.
- Zprávy statistických úřadů.
- Publikace hospodářských komor.
- Odborné publikace.
- Rozbory, analýzy, prohlášení, prognózy.
- Noviny, časopisy, bulletin.
- Ostatní periodika.
- Sdělovací prostředky.
- Prospekty a katalogy.
- Inzerce.
- Informace od konkurence.
- Informační databáze.
- Výzkumné zprávy.
- Údaje marketingových agentur.
- Informace od nezávislých hodnotitelů.
- Obchodní a živnostenský rejstřík.
- Internet.

PŘÍLOHA P V: SROVNÁNÍ B2B METOD DOTAZOVÁNÍ

Zdroj: (Blythe & Zimmerman, 2005, str. 68).

TABLE 4.5 Comparing B2B survey methods

Research Method	Characteristics of Respondents	Advantages	Disadvantages
Personal (Desk-Side) Interview	<ul style="list-style-type: none"> ● Few ● Geographically dispersed ● Difficult to reach 	<ul style="list-style-type: none"> ● Can ask complex questions ● Can show/demonstrate product or concept ● Get qualitative (why) answers ● High response rate 	<ul style="list-style-type: none"> ● Most costly method ● Relatively slow ● Risk of interviewer bias ● Results usually not projectable to entire market
Focus Groups	<ul style="list-style-type: none"> ● Moderate number ● Geographically concentrated ● Somewhat difficult to reach ● Identify with profession rather than employer 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cost efficient compared to personal interviews ● Can show/demonstrate product or concept ● Faster than personal interviews ● Can get qualitative (why) answers ● Interaction can simulate real-world decision-making 	<ul style="list-style-type: none"> ● Relatively costly, though less per respondent than personal interviews ● Possible moderator bias ● Dominance by one/few respondents ● Usually not projectable to entire market
Telephone Surveys	<ul style="list-style-type: none"> ● Few or many ● Geographically dispersed ● Relatively easy to identify and reach 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lower cost than personal interviews or focus groups ● Fast ● Projectable with large enough sample 	<ul style="list-style-type: none"> ● Limits types and length of questions ● Possible interviewer bias ● Possible misinterpretation of respondent ● Inability to show concept or demonstrate product
Mail Surveys	<ul style="list-style-type: none"> ● Any respondents who can receive mail 	<ul style="list-style-type: none"> ● Least costly of all methods ● Eliminates interview bias 	<ul style="list-style-type: none"> ● Control of exact respondent ● Low response rate ● Relatively slow ● Inability to show concept or demonstrate product
Internet Surveys	<ul style="list-style-type: none"> ● Respondents with access to Internet 	<ul style="list-style-type: none"> ● Low cost ● Fast ● Ability to show some concepts or products 	<ul style="list-style-type: none"> ● Possible invalid sample ● Control of exact respondent
Internet Focus Groups	<ul style="list-style-type: none"> ● Moderate number ● Geographically dispersed ● Difficult to reach 	<ul style="list-style-type: none"> ● Lower cost than personal focus groups ● Fast ● Ability to show some concepts or products 	<ul style="list-style-type: none"> ● Control of exact respondents ● Lack of face-to-face interaction ● Others, same as groups above

PŘÍLOHA P VI: SITUACE VEDOUCÍ K VYUŽITÍ VÝZKUMU – KOMPLETNÍ PŘEHLED

Zdroj: autorka dle B2B monitor.

Situace	%	Počet	Int.	Ext.	%Ext.
Vývoj produktu, inovace	13,03%	31	25	6	19%
ISO	8,82%	21	14	7	33%
Zpětná vazba od zákazníků - poznání problémů, podklad pro změny, zlepšování	8,40%	20	19	1	5%
Bez uvedení důvodu - pravidelný	7,14%	17	14	3	18%
Tržní příležitosti, možnosti rozvoje	6,72%	16	9	7	44%
Bez uvedení důvodu	5,88%	14	9	5	36%
Plánování prodeje a marketingu	5,46%	13	8	5	38%
Vstup a operování na zahraničních trzích	4,62%	11	2	9	82%
Stanovení ceny	4,62%	11	9	2	18%
Marketingová a obchodní strategie	4,62%	11	6	5	45%
Strategie vstupu na nové trhy	3,36%	8	5	3	38%
Vztahy se zákazníky, lojal., spokojenost	3,36%	8	5	3	38%
Včasné zachycení trendů a změn	3,36%	8	6	2	25%
Prezentace, znalost trhu	3,36%	8	6	2	25%
Získat nové zákazníky	2,94%	7	5	2	29%
Efektivní propagace	2,94%	7	3	4	57%
Ad hoc - nárazové situace	2,52%	6	4	2	33%
Motivace zaměstnanců	2,52%	6	4	2	33%
Odlišení se, konkurenceschopnost	2,10%	5	3	2	40%
Dodavatelé - vyhledávání, hodnocení	1,68%	4	2	2	50%
Optimalizace dodávky produktu	0,84%	2	1	1	50%
Když se nedaří - příčiny a návrhy řešení	0,84%	2	1	1	50%
Podpora prodejní síly	0,84%	2	1	1	50%
Neidentifikováno ⁴	0,00%		6	2	
Celkový součet	100%	238	167	79	33%

⁴ Situace nebylo možné podle popisu identifikovat. Nejsou uvedeny v celkovém součtu.

PŘÍLOHA P VII: VÝZKUMNÁ ŘEŠENÍ – KOMPLETNÍ PŘEHLED

Zdroj: autorka dle B2B monitor.

Řešení	%	Počet	Int.	Ext.	%Ext.
Spokojenost zákazníka	40,76%	97	72	25	26%
Tržní analýza	18,07%	43	29	14	33%
Průzkum konkurence	15,13%	36	29	7	19%
Hodnota vnímaná zákazníkem	5,46%	13	10	3	23%
Exportní průzkumy	5,46%	13	2	11	85%
Výzkum technologií	4,20%	10	5	5	50%
Monitoring trhu	2,10%	5	3	2	40%
Promo	1,68%	4	2	2	50%
Spokojenost zaměstnanců	1,68%	4	2	2	50%
Výzkum značky	1,26%	3	1	2	67%
Výzkum dodavatelů	0,84%	2	1	1	50%
Cenový výzkum	0,84%	2	1	1	50%
Výzkum distribuce	0,84%	2	2		0%
Benchmarking	0,84%	2	1	1	50%
Testování	0,84%	2	2		0%
Neidentifikováno ⁵	0,00%		5	3	
Celkový součet	100%	238	167	79	

⁵ Situace nebylo možné podle popisu identifikovat. Nejsou uvedeny v celkovém součtu.

PŘÍLOHA P VIII: KOMBINACE SITUACÍ A VÝZKUMNÝCH ŘEŠENÍ – KOMPLETNÍ PŘEHLED

Zdroj: autorka dle B2B monitor.

Situace/Řešení	Benchm.	Cenový výtah	Exportní přetřahy	Hodnota vlnění zákazníkům	Monitoring trhu	Propagace	Průzkum konkurence	Spokojenost zákazníka	Spokojenost zaměstnanců	Testování	Tržní analýza	Výzkum distribuce	Výzkum dodavatelů	Výzkum technologií	Výzkum značky	Neidentif.	Celkem
Ad hoc - nárazové situace				1			2	1			1					1	6
Dodavatelé - vyhledávání, hodnocení											1		2	1			4
ISO								20								1	21
Motivace zaměstnanců							1	1	4								6
Podpora prodejní síly	1						1										2
Prezentace, znalost trhu							3	2			3						8
Strategie vstupu na nové trhy							1				4			3			8
Vstup a operování na zahraničních trzích			11														11
Vztahy se zákazníky, lojalita, spokojenost								8									8
Získat nové zákazníky			1	1				1			4						7
Neidentifikováno							1	3							1	3	8
Bez uvedení důvodu								13								1	14
Vývoj produktu, inovace				5	1		5	6		2	5			5		2	31
Zpětná vazba od zákazníků - věcné poznání problémů, podklady pro změny, zlepšování				1				19									20
Odlíšení se konkurenceschopnost							3				1				1		5
Tržní příležitosti, možnosti rozvoje		1		1			1	1			12						16
Marketingová a obchodní strategie				2			2	1			6						11
Plánování prodeje a marketingu	1			1	1		2	3			4	1					13
Stanovení ceny							9										11
Včasné zachycení trendů a změn					1		2	2			2			1			8
Bez uvedení důvodu - pravidelný					2			15									17
Efektivní propagace				1		4	1								1		7
Optimalizace dodávky produktu								1				1					2
Když se nedáří - přičiny a návrhy řešení							2										2
Celkový součet	2	2	13	13	5	4	36	97	4	2	43	2	2	10	3	8	246

PŘÍLOHA P IX: SCÉNÁŘ HLOUBKOVÝCH ROZHOVORŮ

Scénář otázek (zahřívací – obecná situace):

- MYŠLENKY a POCITY, když se řekne marketingový výzkum? Proč?
- Jaký byl Váš poslední realizovaný výzkum?
- INFORMAČNÍ POTŘEBY a VÝZKUMY S jakými výzkumy ve firmě pracujete – pravidelně / nepravidelně? Proč je taková situace / nastavení?
- Jak jinak získáváte informace? Jaké informace jste v posledním roce potřebovali a pro jaká rozhodnutí?

Scénář otázek (vybraná situace):

POTŘEBY, SITUACE

- Můžete mi blíže popsat situaci, která vedla k tomuto výzkumu? Jaké byly okolnosti? Co konkrétně jste potřebovali vyřešit? V jakém časovém horizontu?
- Od koho vyšla potřeba výzkumu? Jak vypadalo zadání? Cíl? Definice informací?
- Jaké důvody vedly k rozhodnutí provést formální průzkum? Který z nich byl nejdůležitější?

REALIZACE

Jak výzkum probíhal?

Plán

- Kdo výzkum inicioval, schvaloval, realizoval...? Proč?
- Jakým způsobem je výzkum zakotven ve firemních procesech?
- Měnilo se nějak zadání / podmínky v průběhu průzkumu? Jak? Co k tomu vedlo?
Jak se to do průzkumu promítlo?

Sběr dat

- Jak jste postupovali? Kolik a jakých informací jste shromažďovali z vlastních zdrojů a kolik získali v terénu?
- Jak jste vybírali kdo a jak bude průzkum realizovat? Proč jste se rozhodli pro interní nebo externí řešení? Proč si myslíte, že je lepší? Jaká vnímáte pozitiva / negativa v této situaci – pro externí / interní zpracování průzkumu? Které druhy výzkumu považujete za vhodné pro externí nebo interní řešení?

- Agentury Vnímání agentury jako dodavatele? Co jste konzultovali s agenturou? Co si myslíte o externích dodavatelích průzkumu? Co myslíte, že mohou přinést?

VYHODNOCENÍ a VÝSLEDKY

- Jak jste upravovali data, která jste měli k dispozici z výzkumu? Nebo sloužila rovnou pro rozhodnutí? Byla potřeba ještě něco dozjišťovat?
- ŘEŠENÍ PROBLÉMU Jak konkrétně jste využili výsledky v praxi?
- Jak přispěl průzkum ke splnění cíle? Vyřešil se stanovený problém nebo bylo potřeba pokračovat? Z jakého důvodu?
- Chyběly Vám nějaké informace nebo byly z nějakého důvodu nevyužitelné? Proč?
- Co jste nejvíce využili a co naopak považujete za zbytečnou investici? Proč?
- PRÁCE S INFORMACEMI Jak jste konkrétně pracovali s informacemi (zpracováváte je do informačního systému, kdo s nimi pracuje, komu jsou k dispozici, vracíte se k výsledkům nebo jsou založeny do archivu...)

PROBLÉMY a PŘEKÁŽKY

- Kde jste v průběhu průzkumu narazili na problémy? Kde ještě? Které z nich vnímáte jako nejzávažnější? Proč?
- Kdybyste průzkum mohli realizovat jinak, co konkrétně byste změnili?
- Jak si představujete, že by průzkum měl ideálně probíhat?

Doplňkově:

- Chcete něco doplnit?
- Napadá vás něco, co jsme v rámci našeho rozhovoru neprobrali?
- Jaké vidíte trendy do budoucna v rámci výzkumu?

PŘÍLOHA P X: ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY ŘEŠENÍ – PODPŮRNÁ ANALÝZA

Zdroj: autorka.

Průzkum	Iniciuje	Charakter zadání	Průběh	Problematika	Využití výsledků
Formalizovaný exte	Reálná potřeba, konkrétní člověk, většinou z vedení firmy, nebo příslušného odboru, případně impuls od marketingu	požadavek informací a doporučení k řešení problémů	naplní všechny body procesu, úzká spolupráce s agenturou	spolupráce s agenturami, eliminace rizik spojených s agenturami	Konkrétní rozhodnutí
Formalizovaný inte	Reálná potřeba, konkrétní člověk, většinou z vedení firmy, nebo příslušného odboru, případně impuls od marketingu	požadavek informací a doporučení k řešení problémů	Snaha o naplnění všech bodů	interní organizace průzkumu, nastavení průzkumu, personální požadavky	Konkrétní rozhodnutí
Hodnocení spokojenosti dle ISO	součást firemních procesů vyplývající z certifikace ISO	požadavek informací a doporučení k řešení problémů	Snaha o naplnění všech bodů	interní organizace průzkumu, nastavení průzkumu, personální požadavky	Snaha o kroky ke zlepšení, založení k ISO
Neformalizovaný	konkrétní požadavek od různých osob ve firmě, nejčastěji obchodu a vedení (má formu požadavku konkrétních informací)	požadavek informací jako konkrétních dat, ty zpracuje žadatel anebo nikdo	Individuální průběh fází, typický rozpad mezi žadatele a sběratele, inf. potřeby a plán intuitivní	desk research - informační zdroje pro konkrétní potřeby, field research - získání informací od obchodníků	buď přímé využití anebo založení