

Analýza měření spokojenosti zákazníků ve firmě XY

Jana Štěpančíková Šulíková, DiS

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana Štěpančíková Šulíková, DiS.**
Osobní číslo: **M14601**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza měření spokojenosti zákazníků firmy XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu vztahující se ke zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu XY.
- Proveďte průzkum spokojenosti zákazníků pomocí dotazníkového šetření.
- Analyzujte získaná data a navrhněte zlepšení pro firmu XY.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BLOUDEK, Jan. Rozumíte svým zákazníkům? Praha: Management Press, 2013, 211 s. ISBN 978-80-7261-258-1.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. 4. evr. vyd. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

STORBACKA, Kaj and Jarmo LEHTINEN. Customer relationship management. 1st ed. Singapore: McGraw-Hill Companies, 2011, 176 s. ISBN 978-0071188616.

ŠAŠEK, Miloslav. Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B). 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, 115 s. ISBN 978-80-7408-025-8.

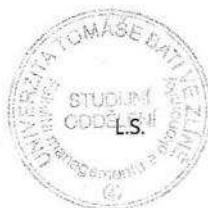
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jan Jordán**
EXT.

Datum zadání bakalářské práce: **3. března 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **21. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2017

Mgr. Pavel Hýl
děkan



Miloslava Kubičková
Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

ABSTRAKT

Tato práce je věnována analýze spokojenosti zákazníků firmy Vojenský technický ústav výzbroje a munice, s.p. Práce se člení na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou stanoveny základy problematiky a podáno nutné vysvětlení pro provedení vlastní analýzy v praxi.

Poznatky z teoretické části jsou použity v praktické části, kde je provedena segmentace zákazníků firmy, analyzován současný stav měření spokojenosti zákazníků ve firmě a provedeno vlastní dotazníkové šetření.

Cílem práce bylo popsat současný stav měření spokojenosti zákazníka. Na základě těchto výsledků provést vlastní šetření a v závěru práce doporučit kroky se zlepšení vztahu se zákazníkem.

Spokojenost zákazníka, měření spokojenosti, dotazník, segmentace zákazníků.

ABSTRACT

The Bachelor thesis is focused on customer satisfaction measurement analysis of the Military Technical Institute of Armament and Ammunition.

This thesis is divided to a theoretical and practical section. At the theoretical chapter, there are specified foundations and the necessary explanation for own analysis application in practice.

Theoretical knowledges are used in the practical part, where customer segmentation, current customer satisfaction measurement analysis and own research in company is performed.

The aim of this thesis was to describe actual customer satisfaction measurement situation. Base on this description to perform own research and to suggest improvements for company and customers relationship.

Customer satisfaction, satisfaction measurement, questionnaire, customer segmentation.

Ráda bych poděkovala mému vedoucímu Ing. Janu Jordánovi za ochotu poskytnout mi informace, odborné vedení a cenné rady po dobu přípravy a dokončení této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROBLEMATIKA MĚŘENÍ A VYHODNOCOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	11
1.1 ÚLOHA ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKEM	11
1.2 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ	11
1.3 KRITÉRIA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	12
2 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	15
2.1 KRITÉRIA SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ	15
2.2 B2C VERSUS B2B PROSTŘEDÍ	17
2.2.1 B2C	17
2.2.2 B2B	20
3 MONITOROVÁNÍ SPOKOJENOSTI.....	22
3.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	22
3.2 METODIKA MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	23
3.3 METODY SBĚRU DAT	24
3.4 SBĚR DAT	25
3.4.1 Pozorování	25
3.4.2 Dotazování	26
3.4.3 Experiment	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY	28
4.1 VOJENSKÝ TECHNICKÝ ÚSTAV VÝZBROJE A MUNICE	29
4.2 ORGANIZAČNÍ SCHÉMA	29
4.3 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO	31
5 IDENTIFIKACE A SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ FIRMY	33
5.1 JEDNOTLIVÉ SKUPINY ZÁKAZNÍKŮ FIRMY	33
5.1.1 Segmentace dle předmětu činnosti	34
5.1.2 Geografická segmentace	34
5.1.3 Segmentace dle cílové skupiny (B2C X B2B)	35
5.1.4 Segmentace dle nakupovaného produktu/služby	36
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ	37
6.1 POPIS PROCESŮ A ČINNOSTÍ PŘI ŘÍZENÍ ZAKÁZKY VE FIRMĚ	37
6.1.1 Přípravné fáze	38
6.1.2 Realizační fáze	39
6.1.3 Po-nákupní péče o zákazníka	39
6.2 ANALÝZA DOSAVADNÍHO MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA VE FIRMĚ.....	40
6.2.1 Srovnání výsledků dotazníkových šetření provedených firmou v letech 2014 – 2016	41
7 VLASTNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	42
7.1 HARMONOGRAM ČINNOSTÍ	43

7.2	STANOVENÍ CÍLŮ	43
7.3	STANOVENÍ TECHNIKY A NÁSTROJŮ.....	44
7.4	STANOVENÍ POTŘEB A ZDROJŮ.....	44
7.5	VÝBĚR SEGMENTU ZÁKAZNÍKŮ PRO DOTAZOVÁNÍ.....	44
7.6	PROVEDENÍ PŘED-PRŮZKUMU	45
7.7	ZPRACOVÁNÍ VÝSLEDKŮ	45
8	PREZENTACE A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	46
	ZÁVĚR	49
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	50
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ	53
	SEZNAM TABULEK.....	54
	SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

Zkoumání potřeb, požadavků, přání, zvyklostí a charakteristik svých zákazníků, stejně jako měření a monitorování jejich spokojenosti by mělo být významným nástrojem každé společnosti usilující o dlouhodobou prosperitu, loajálnost klientů, důvěru a růst firmy.

Zákazník primárně očekává maximální profesionalitu a přístup ze strany firmy. Spokojenost musí být naplněna nejen v průběhu nákupní fáze, ale také po celou dobu vzájemné spolupráce. Trvalá spokojenost zákazníka tedy souvisí jak s nakoupeným produktem či službou, tak s neustálým budováním a zlepšováním vzájemných vztahu.

Většina firem je si vědoma toho, že ztratit přízeň zákazníka je velice snadné, zato opět ji získat zpět trvá velmi dlouho a vyžaduje vynaložení nemalých finančních prostředků. Proto je důležité věnovat řízení vztahů se zákazníkem zvýšenou pozornost a nepokládat tuto marketingovou aktivitu pouze za nutný prostředek naplnění požadavku pro získání nebo udržení certifikátů kvality.

Teoretická část této práce je zaměřena na vytyčení důležitých pojmů týkající se výše popsané oblasti. Byla sestavena na základě studia problematiky a odborné literatury. Je zde nastíněna úloha řízení vztahu se zákazníkem, možnosti segmentace zákazníků a způsoby monitorování spokojenosti zákazníků.

Praktická část vychází částečně ze získaných znalostí v teoretické části a částečně na základě konzultací s ředitelem ekonomicko provozního úseku zkoumané firmy a v neposlední řadě z vlastního studia vnitropodnikových norem, dat a informačního systému firmy.

Cílem této bakalářské práce je na základě provedené analýzy současného stavu a způsobu měření spokojenosti zákazníků ve firmě navrhnout kroky, vedoucí ke zlepšení měření spokojenosti zákazníků.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PROBLEMATIKA MĚŘENÍ A VYHODNOCOVÁNÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Ještě před popisem metod samotného měření spokojenosti je třeba se seznámit s několika základními pojmy v oblasti problematiky měření a vyhodnocování spokojenosti zákazníků. Je nutné si vymezit základní sledovanou jednotku – tedy zákazníka a určit, co vede k jeho spokojenosti.

Měření spokojenosti zákazníků není jednoduchý proces, proto je dobré si na začátku uvést stěžejní důvody vedoucí k provádění této marketingové činnosti a definovat základní metody a přístupy.

1.1 Úloha řízení vztahu se zákazníkem

„Řízení vztahu se zákazníky je logickým procesem pro identifikaci, získání a udržení zákazníků.“ (Šašek, 2010, s. 6) Storbacka a Lehtinen dále dodávají, že *„Cílem řízení vztahu se zákazníkem není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, ale vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem.“* (Storbacka a Lehtinen, 2011, s. 16)

Zákazník – firma nemůže o svých zákaznících uvažovat jenom jako o subjektech, kteří nakupují produkt, ale do skupiny zákazníků musí také zahrnout své zaměstnance, vlastníky, zprostředkovatele, odběratele a jiné články, které nějakým způsobem přijímají produkt. V literatuře je uveden zákazník jako ten, kdo od nás produkt koupí nebo objedná, ale nemusí jej zákonitě spotřebovat. Spotřebitel jako ten, kdo produkt užívá a tudíž hodnotí. Produktem si uspokojuje své potřeby. A zainteresovaná osoba, ta jež nemusí produkt ani koupit, ani spotřebovat, ale může jej zásadně ovlivnit.

„Naši hlavní pozornost poutají naši zákazníci, kterým při marketingovém uvažování chceme plnit jejich přání a potřeby za podmínky současného plnění našich cílů.“ (Kozel a kol., 2006, s. 33)

1.2 Nákupní chování zákazníků

V literatuře existuje mnoho definic nákupního chování. Podle Schiffmana a Kanuka (2010, s. 23) je nákupní chování definováno jako *„chování, které spotřebitelé vykazují ve vyhledávání, nakupování, používání, vyhodnocování a odbytu produktů a služeb, které očekávají, že budou uspokojovat jejich potřeby“*.

Koudelka vymezuje tři přístupy ke spotřebnímu chování. A to přístupy psychologické, sociologické a ekonomické.

- **Psychologické přístupy** se soustřeďují na vazby mezi psychikou spotřebitele a jeho chováním.
- **Sociologické přístupy** ke spotřebnímu chování sledují, jak lidé spotřebně jednají v různých sociálních situacích, respektive jaké chování různé situace podmiňují.
- **Ekonomický přístup** vykládá spotřební chování především jako výsledek racionálních úvah spotřebitele. (Koudelka, 1997, s. 15)

Pokud rozdělíme zákazníky podle určitého kritéria, znaku či charakteristiky, můžeme si vytvořit jakousi typologii zákazníků. Vysekalová uvádí několik možností třídění a typologií zákazníků dle následujících kritérií:

- **Dle odlišnosti v jednání** dělíme zákazníky na typy: sociální, diktátorské, byrokratické a výkonné.
- **Dle nákupního chování** na typy s chováním: návykově determinovaným, racionálním, rozhodujícím se na základě ceny, impulzivním a emocionálním.
- **Dle postoje ke světu** na typy: bio, vizionáři, hedonisté a zákazníci s představivostí.
- **Dle postoje k nákupu** na zákazníky: ovlivnitelní, náročné, mobilní pragmatiky, opatrné konzervativce, šetrivé loajální a nákupní flegmatiky. (Vysekalová, 2004).

S uváděním různých druhů členění a typologie zákazníků bychom mohli pokračovat do nekonečna. Firma si musí předem definovat oblast, na kterou se v řízení vztahu se zákazníkem chce zaměřit, a dle této definice také vytvořit kritéria pro typologii svých zákazníků. Proces řízení vztahu se zákazníkem je vždy individuální a musí být tzv. šitý na míru potřebám jednotlivých firem.

1.3 Kritéria spokojenosti zákazníků

Pokud chceme definovat pojem spokojenosti zákazníka, narážíme na několik praktických problémů. Především je nutné uvědomit si, že spokojenost zákazníka se vždy spojuje s jeho pocity, které se vztahují k produktů, službám či organizaci samotné. Což v důsledku znamená, že spokojenost zákazníka je velmi relativní pojem, protože se jedná o čistě subjektivní názor.

Spokojený, respektive nespokojený zákazník se ovšem většinou chová podle scénáře uvedeného v tabulce.

SPOKOJENÝ X NESPOKOJENÝ ZÁKAZNÍK	
zůstane společnosti a značce věrný	nevrátí se
bude mít tendenci vyzkoušet i další produkty, které společnost nabízí	šíří svou nespokojenost dokonce i v médiích
šíří svou spokojenost mezi známými	nespolupracuje na žádných úrovních
rád vyplní anketu, dotazník, spolupracuje na inovacích a dává podněty	je obtížné ho přesvědčit o opaku
bude ochoten zaplatit vyšší cenu	

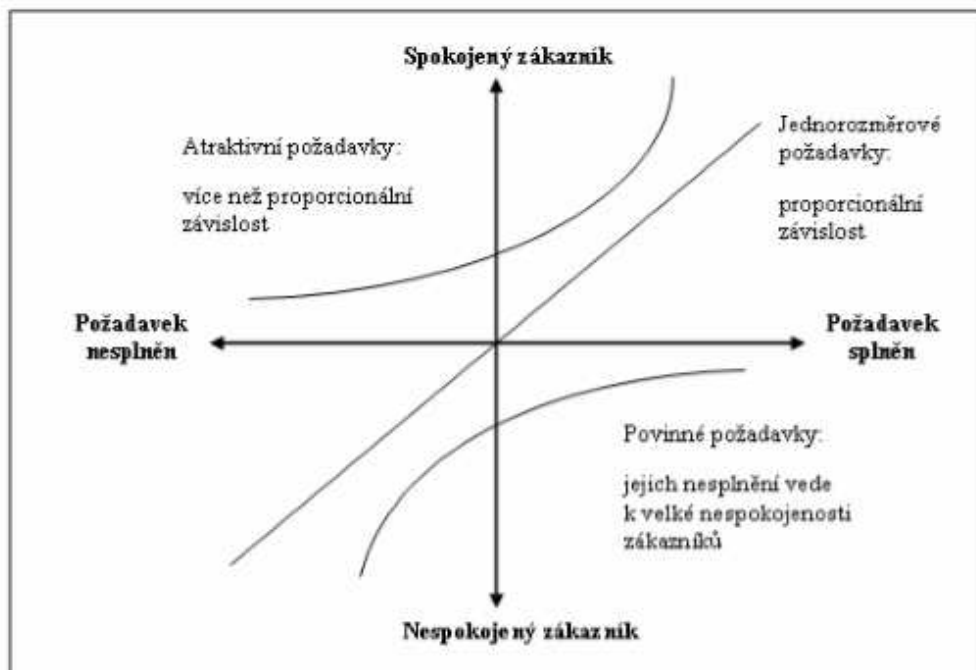
Tab. 1. Srovnání spokojeného a nespokojeného zákazníka

Abychom ale vůbec mohli zjistit, za jakých podmínek je náš zákazník spokojený nebo nespokojený, musíme nejdříve zjistit jeho požadavky a přání.

Požadavky zákazníka lze určit několika způsoby, přičemž mohou být členěny podle nejrůznějších kritérií. Zajímavým modelem pro zjišťování požadavků je model KANO, který ve svém díle uvádí například Chlebovský:

Metoda modelu **KANO** je postavena na rozdělení požadavků na vlastnosti nabízeného produktu nebo služby do tří základních skupin:

- Povinné (must be): pokud tyto požadavky nejsou splněny, zákazník bude velice nespokojen. Na druhou stranu má jejich splnění jen malý vliv na spokojenost – jde o základní kritéria produktu.
- Jednorozměrové (one-dimensional): u těchto požadavků lze vysledovat lineární závislost jejich naplnění a spokojenosti zákazníků – čím více je požadavek splněn, tím spokojenější je zákazník.
- Atraktivní (attractive): tyto požadavky mají nejsilnější vliv na spokojenost zákazníků. Jejich naplnění vede k více než proporcionálnímu nárůstu spokojenosti zákazníků. Zároveň platí, že pokud nejsou tyto požadavky splněny, tak to nevede k nespokojenosti zákazníka. (Chlebovský, 2006, s. 49)



Zdroj: Chlebovský, 2006. s. 49

Obr. 1. Graficky znázorněný model KANO

2 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ

V této kapitole stručně popíši význam segmentace trhu, metody a možná kritéria při segmentování. Velký důraz budu kladt na segmentaci dle charakteru organizace, tedy na trhy B2C a B2B.

„Segmentace je činnost, kterou rozdělíme pro podnik zajímavou část trhu na skupiny (segmenty), které mají shodné či podobné charakteristiky a tedy i potřeby, požadavky a očekávání.“ (Kašík a Havlíček, 2004, s. 42)

Význam segmentace trhu je pro marketingové aktivity zásadní. Víme-li, kdo je náš zákazník, jaké má návyky, přání a potřeby, můžeme lépe a s větším přínosem aplikovat naše záměry a cíle pomocí metod „šitých na míru“ dle typu segmentu. Význam segmentace si uvědomíme, zvláště když vezmeme v úvahu tzv. Paretův princip, o kterém se kromě jiných autorů zmiňuje i Šašek (2010, s. 42). Upozorňuje na skutečnost, že pokud *„podrobíme zkoumání portfolio zákazníků kteréhokoliv podniku, zjistíme, že určitá skupina zákazníků je pro podnik významnější, přináší daleko vyšší podíl obratu, zisku, stabilních odběr produktu, apod., než početnější zbytek portfolio.“* Mnohokrát doložený fakt skutečně funguje a nám 20% důležitých zákazníků přináší 80% zisku či obratu.

Segmentace trhu vlastně tvoří první etapu činností při aplikaci tzv. strategického marketingu. Dalšími navazujícími kroky jsou: zacílení a stanovení pozice.

- **Segmentace:** jaké typy a skupiny zákazníků tvoří trh, na kterém se chceme pohybovat
- **Cílení:** na které z těchto typů nebo skupin se chceme a můžeme zaměřit.
- **Stanovení pozice:** jak nás mají zákazníci číst, podle jakých přínosů se mají rozhodnout právě pro naši nabídku. (Bloudek at al., 2013, s. 78)

2.1 Kritéria segmentace zákazníků

Můžeme využít celou řadu přístupů pro analyzování a provedení segmentací zákazníků. Musíme především určit, kdo je naším zákazníkem, jaké produkty od nás kupuje, jaké má specifika, čím se odlišuje od jiných zákazníků, o jaké další služby má zájem a jiné odlišnosti. Teprve na základě těchto zjištění můžeme provádět hlubší analýzy zákaznickových potřeb.

Aby se vůbec vyplatilo se takto identifikovaným segmentem v rámci řízení vztahu se zákazníkem zabývat, vytvářet, či upravovat pro něho produkty, uvádí Bloudek kritéria, které musí segment splňovat:

Velikost – segment by měl být dost veliký, co se týká počtu zákazníků nebo kupní síly, aby byl prodej hospodárný.

Identita – představuje jasnou identifikaci subjektů segmentu, určení modelu jejich chování při nákupu, tedy i postupy prodejní.

Důležitost – z hlediska podstatných charakteristik nabízeného produktu, ocenění přidané hodnoty, realizace zamyšlených cen.

Dostupnost – podnik musí být schopen nalézt efektivní způsoby dodání produktu a obsluhy zákazníků, musí být možné snadno komunikovat s určitou skupinou zákazníků.

Stabilita – perspektiva segmentu, perspektiva oboru, loajálnost.

Rychlost získání – souvisí s realizací cílů podniku v daném čase – dle plánů a záměru podniku, prodeje určeného objemu produktu, dosažení plánovaného obrátu. (Bloudek at al., 2013, s. 97)

Kritérií pro provedení segmentace existuje celá řada a různí autoři uvádí segmentační kritéria odlišně. Níže uvádím nejčastěji používané a nejlépe identifikovatelné kritéria segmentace:

- **Geografická** – zákazníky dělíme dle prostorového rozmístění, rozlišujeme tedy dle kontinentů, zemí, regionů či menších celků. Hodnotit můžeme také aspekty, jako jsou podnebí, hustota osídlení, velikost města aj.
- **Demografická** – zde se pro nás stává důležitým vodítkem socioekonomický status, vzdělání, povolání, příjem, postavení, velikost rodiny, životní cyklus, příjem, povolání, vzdělání, náboženství, rasa, národnost aj.
- **Socioekonomická** – hodnotíme především socioekonomický status, vzdělání, povolání, příjem, postavení, apod.
- **Psychologická** - zákazníci se dělí podle psychologického profilu, tedy dle životních zájmů, postojů, hodnot apod.
- **Nákupní chování** – k této skupině kritérií řadíme frekvenci a rozsah nákupů, loajalitu k dodavateli, postoj k riziku, příležitosti, očekávané užítky, uživatelský status, věrnost, postoj k produktu aj.

- **Charakter organizace** - sektor, obor nebo odvětví působení, velikost organizace, kultura organizace apod.
- **Provozní charakteristiky** - typ výroby, organizace nákupu, naléhavost dodávek, kvalitativní požadavky apod.

Při provádění segmentace si můžeme zvolit mnoho způsobu a kritérií, ale v praxi se ukázalo, že pro další aktivity s vytvořeným segmentem je vhodnější se nesnažit identifikovat desítky segmentů podle mnoha různých kritérií, ale hlavně najít klíčové odlišnosti.

2.2 B2C versus B2B prostředí

Pokud se zaměříme na segmentaci dle typu trhu, zjistíme, že se trhy dělí na dvě velmi odlišné oblasti, které mají zásadní vliv na fungování celého marketingu ve firmě. Musíme stanovit, zda se organizace zaměřuje na jednotlivce nebo jestli jsou jejími zákazníky organizace, popřípadě obojí, a v jaké míře.

Níže se pokusím vymezit pojmy B2C a B2B, uvést jejich rozdíly a popsat rozhodovací nákupní proces v obou těchto.

2.2.1 B2C

Jedná se o trh spotřební, tedy o trh jednotlivců. Zkratka B2C označuje obchodní vztahy mezi společnostmi a koncovými zákazníky.

„Jednotlivec uspokojuje hlavně svoje osobní prostředí a jeho rozhodování je často spíše intuitivní, ovlivňuje ho maximálně rodina nebo přátelé. Jeho rozhodování může vypadat racionálně, porovnává si technické a jiné parametry, ale emoce a náhlé impulsy zde hrají přinejmenším stejně podstatnou roli. Proto se zde marketing často soustředí na vyvolání pozitivních emocí u zákazníka.“ (Bloudek at al., 2013, s. 48)

Jednotlivé trhy se mezi sebou liší mimo jiné v rozdílnosti kupního procesu. Poznání kupního procesu u zákazníka nám pomůže lépe identifikovat oblast, na kterou je třeba působit v jednotlivých fázích. Obrázek níže zachycuje hlavní fáze kupního procesu u B2C trhu. Následuje krátký popis k jednotlivým fázím.



Zdroj. SyNext-Dupal, 2008

Obr. 2. Fáze kupního procesu B2C.

- **Fáze poznávání procesu**

Časově se počátek této fáze většinou shoduje s okamžikem, kdy si zákazník uvědomí problém, neuspokojenou potřebu nebo přání.

Pro marketéry je znalost této prvotní motivace velice přínosná – na jejím základě mohou lépe koncipovat svou komunikaci ve smyslu lepšího, výhodnějšího, rychlejšího či dlouhodobějšího řešení prvotního impulsu.

- **Fáze hledání informací**

Čím nákladnější produkt, čím delší jeho životnost a závažnost pro spotřebitele, tím je tato fáze náročnější, delší a intenzivnější. U náročných výrobků dlouhodobé spotřeby či specializovaných výrobků zákazníci pro získání informací využívají jak komerční zdroje (reklama, prodejci, poradci, odborné specializované časopisy, webové portály), tak i nekomerční zdroje, kterými jsou především přátelé, kolegové ale i vlastní zkušenosti. Role komerčních informací plní primární informační roli, nekomerční informace jsou základem pro hodnocení a zpětné ověřování (hodnotící role).

- **Fáze vyhodnocování**

Zákazníci vyhodnocují veškerá pozitiva a negativa v soustavě hodnocených parametrů. Jednotlivé parametry pro ně mají rozdílnou váhu. Hodnocení probíhá tedy na základě váženého bodování.

- **Fáze rozhodnutí ke koupi**

Přestože zákazník prošel všemi předchozími fázemi, neznamená to ještě, že přistoupí ke konečnému rozhodnutí o koupi. Právě ve fázi, kdy dokončil výběr, nastává často největší nebezpečí odstoupení od koupě. Spotřebitel si právě zde znovu uvědomuje hlavní rizika koupě, zejména pak finanční riziko, společenské riziko a psychologické riziko.

Je úlohou marketérů a reklamních specialistů, aby právě v této fázi poskytli dostatek relevantních argumentů k minimalizaci těchto zákazníkem vnímaných rizik.

- **Zkušenost po koupi**

Mohlo by se zdát, že úspěšným překonáním předchozí fáze a rozhodnutím zákazníka ke koupi je naprosto vyhráno. To by ale byl velký omyl. Hlavním cílem marketéra jsou totiž opakované nákupy a věrnost značce.

Na zákazníka, který se k nám vrací s důvěrou, nemusím vynakládat takové marketingové náklady jako na získání zákazníka konkurence.

- **Fáze zamítnutí**

Naprostá většina výrobků má omezenou životnost a dříve či později je nutné je odložit a vyměnit za nové. Příčinou přitom nemusí být pouze ztráta funkčnosti ale například nižší provozní náklady, snadnější ovládání či nadstavbové funkce u nových, technicky vyspělejších výrobků, přestože původní výrobek je i nadále funkční. Nastává fáze likvidace výrobku. Této fázi nebyla dříve věnována odpovídající pozornost. Ale s přibývajícím ohledem na životní prostředí je tato otázka stále aktuálnější a stále více je využívána v marketingové komunikaci. (Dupal, 2008)

2.2.2 B2B

„Pokud je vaším zákazníkem organizace, jejím cílem je prodat svůj produkt svým zákazníkům, nejčastěji se ziskem. Rozhodování o těchto nákupech je v takovém případě více racionální, často do něj vstupuje více lidí z různých úrovní a částí organizace. Některé organizace mají postup výběru dodavatele velmi formalizovaný. Pokud tedy chceme prodávat dalším organizacím, je klíčem úspěchu dobře pochopit způsob, jakým se organizace rozhodují a umět se mu přizpůsobit.“ (Bloudek at al., 2013, s. 49)

B2B trh definuje vlastně obchodní vztah a komunikaci mezi společnostmi navzájem bez přímého vlivu na konečného spotřebitele. B2B trh tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb.

Stejně jako u trhů B2C, probíhá nákupní proces u trhu B2B odlišně. Jednotlivé fáze nákupního rozhodování přibližuje obrázek níže.



Zdroj: SlideShare, 2016

Obr. 3. Nákupní proces B2B

V případě, že se pohybujeme převážně na trzích B2B, nesmíme opomenout znalost jednotlivých rolí našich zákazníků, jež v danou chvíli při nákupním rozhodování zastávají. Ne vždy, a popravdě převážně méně často jednáme přímo s osobou, jež bude i konečným uživatelem produktu nebo může přímo ovlivnit nákup.

Navíc se postup i role mění v případě, že jde o nový nebo modifikovaný nákup. Do rozhodování v organizaci se zapojuje více lidí, kteří hrají v celém procesu různé role:

Iniciátoři - rozpoznali problém a potřebu jeho řešení, iniciují nákup.

Ovlivňovatelé – jejich názor (často odborný) ovlivňuje ostatní a jejich rozhodnutí.

Rozhodovatelé, schvalovatelé – schvalují buď celé rozhodnutí, nebo jeho části, vybírají dodavatele, způsob nákupu a jiné.

Nákupčí – jsou formální autoritou při výběru a vyjednávání o podmínkách.

Uživatelé – budou službu nebo výrobek používat, pomáhají ho definovat.

Vrátní – mohou pomáhat nebo bránit prodejci a informacím v přístupu.

Každá s těchto rolí se dívá na problém a jeho řešení jinak a kromě zájmů celé organizace se zde uplatňují i zájmy jednotlivých účastníků. Je důležité zjistit, kdo všechno má na rozhodování o nákupu vliv a jaké jsou role a zájmy jednotlivých účastníků. (Bloudek at al., 2013, s. 50)

3 MONITOROVÁNÍ SPOKOJENOSTI

Nejefektivnější aktivitou při uplatňování zpětné vazby v systému managementu jakosti se jeví konkrétní postupy měření spokojenosti a loajality zákazníků. Firmy by měly považovat činnosti vedoucí ke zvyšování míry spokojenosti a loajality zákazníků za velmi důležitou marketingovou aktivitu odpovědných pracovníků.

Mylnou představou u mnohých firem je domněnka, že nulový počet reklamací automaticky znamená spokojeného zákazníka.

Naproti tomu vzrůstá počet organizací, které vynakládají značné finanční prostředky na získání informací o svých zákaznících.

3.1 Marketingový výzkum

*„Krást myšlenky od jedné osoby je plagiátorství, krást myšlenky od mnoha lidí je výzkum.“
(John Milton)*

Kotler definuje marketingový výzkum jako systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkající se určitého problému, před kterým firma stojí. (Kotler, 2007, s. 66)

Roman a Kozel se zmiňují jak o přínosech, tak rizicích marketingového průzkumu. Upozorňují, že *„charakteristikami marketingového výzkumu jsou na jedné straně jedinečnost, vysoká vypovídající schopnost a aktuálnost takto získaných informací, na straně druhé vysoká finanční náročnost, náročnost na kvalifikaci pracovníků, čas a použité metody“*. (Roman a Kozel, 2006, s. 48)

Průzkumy mají smysl pouze tehdy, pokud jejich výsledků aktivně využijeme k zlepšování toho, co v marketingu děláme. Výsledkem marketingovým úvah a rozhodnutí by pak měla být funkční konkurenční výhoda a její potřebné aktualizace. Organizace, který umí využít marketingových průzkumů, dokáže dříve rozpoznat, kdy je třeba konkurenční výhodu revidovat a dokáže změny dělat včas. Naproti tomu organizace, které hledají novou definici konkurenční výhody až ve chvíli, kdy si nutnost změny vynutí špatné finanční výsledky, za takové zpoždění zpravidla zaplatí výraznými ztrátami. Marketingové průzkumy mohou také někdy poukázat na neefektivní vnitřní uspořádání organizace, mohou pomoci odhalit, že některé procesy, činnosti, oddělení atd. nepřispívají k tvorbě přidané hodnoty pro zákazníka. (Bloudek at al., 2013, s. 55)

Marketingový průzkum nám může zodpovědět následující otázky:

- Jaké jsou trendy na trhu?
- Jak se vyvíjí potřeby zákazníků?
- Co nabízejí konkurenti?
- Na kterou část trhu se má smysl zaměřit?
- Kde a jak je možno naše zákazníky potkat a oslovit?
- Jak vnímá zákazník naši nabídku?
- Jak a na co naše produkty používá?
- Co zákazníkovi v naší nabídce chybí?
- V čem jsou konkurenční nabídky vnímány jako jiné/lepší?
- Jakým způsobem se naši zákazníci rozhodují?
- Jak je možno zlepšit dlouhodobou spokojenost našich zákazníků? (Bloudek at al., 2013, s. 54)

3.2 Metodika marketingového výzkumu

V následující podkapitole nastíním posloupnost výzkumného procesu a vysvětlím účel a cíl výzkumu.

Marketingový výzkum je nákladný proces, a aby přinesl kýžený výsledek, musí k němu firma přistupovat zodpovědně. Každý marketingový výzkum by měl být připraven dle aktuálních požadavků organizace, tak aby nám nepřinesl pouze povrchní anebo nepoužitelné informace. I když se jedná o jedinečný proces, můžeme vždy identifikovat dvě základní etapy marketingového výzkumu, které obsahují další dílčí kroky:

- Přípravná etapa
 1. definování problému, cíle
 2. orientační analýza situace
 3. plán výzkumného projektu
- Realizační etapa
 1. sběr údajů
 2. zpracování shromážděných údajů
 3. analýza údajů
 4. interpretace výsledků
 5. závěrečná zpráva (Kozel a kol., 2006, s. 70)

V prvním kroku, kdy musíme specifikovat účel výzkumu, se snažíme odpovědět na základní otázku: Proč má být výzkum proveden? Zodpovězení této otázky nás přivede k potřebě vyřešení konkrétního problému a tedy účelu výzkumu.

Kozel definuje účel jako popis konkrétního stavu, vysvětlování příčin a vzájemných vztahů a odhad budoucího vývoje. K lepšímu pochopení přikládá názornou tabulku znázorňující typy výzkumů dle účelů. (Kozel a kol, 2006, s. 114)

Potřeba	Výzkum
Sledovat prostředí	Monitorovací výzkum
Nacházet účel výzkumu	Explorativní výzkum
Popisovat jev	Deskriptivní výzkum
Vysvětlovat příčiny	Kauzální výzkum
Odhadovat budoucnost	Prognostický výzkum
Analyzovat vhodnost opatření	Koncepční výzkum

Zdroj: Kozel a kol, 2006, s. 114

Tab. 1. Srovnání typů výzkumu dle účelu

Druhy výzkumů můžeme členit podle mnoha kritérií. Nejčastěji tak činíme dle časového hlediska, dle funkční aplikace výzkumu, způsobu a povahy získávaných informací, zkoumaných subjektů či tematiky.

Za zmínku jistě stojí uvést odlišnosti mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem. Kozel kvantitativní výzkum definuje jako činnost prováděnou za účelem získání měřitelných číselných údajů, zatímco kvalitativní výzkum pátrá po příčinách, motivech, a postojích vedoucích k určitému chování. (Kozel a kol., 2006, s. 120)

3.3 Metody sběru dat

Než se rozhodneme pro konkrétní metodu sběru dat, je třeba vyhodnotit naše možnosti čerpání informací. Měli bychom zvážit dostupnost a cenu získaných informací, jejich kvalitu a ověřitelnost a v neposlední řadě i účelovost.

„Hodnotu mají obvykle informace, jejichž zdrojem je nějaká další organizace, ručící alespoň částečně za jejich kvalitu. Patří sem například: oficiální statistiky, informace obchodních komor, asociací, sdružení, odborné knihovny, publikované výsledky výzkumných institucí a škol“. (Bloudek at al., 2013, s. 59)

Informace můžeme rozdělit na informace primární a sekundární. U primárních informací se jedná o data jež byly shromážděny přímo pro konkrétní účel daného průzkumu. Takovéto informace jsou aktuálnější a účelnější, ovšem vyžadují značně vyšší náklady na získání. Mezi sekundární informace můžeme zařadit například informací pocházející od zákazníků i jiných zdrojů vnějšího prostředí. (výkazy a zprávy o prodejkách, databáze zákazníků, reklamační protokoly, zprávy ze služebních cest). Jedná se o informace vlastněné firmou a získané a uložené za jiným účelem. Tyto informace najdeme v každé větší organizaci, jež se snaží dostupné informace systematicky třídit a ukládat do marketingového informačního systému.

3.4 Sběr dat

Mezi základní metody sběru dat patří: pozorování, dotazování a experiment. Každá z metod má své klady a zápory a firma se musí rozhodnout pro vhodnou kombinaci metod pro řešení konkrétního úkolu.

3.4.1 Pozorování

„Pozorování zpravidla probíhá bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným. Pozorovaným tedy nepokládáme otázky, ale sledujeme, jak se chovají“. (Kozel a kol. 2006, s. 138)

Firmy obvykle aplikují následující způsoby pozorování:

- uměle vyvolané/přirozené
- zřejmé/skryté
- přímé/nepřímé
- osobní/s pomůckami
- nestrukturované/strukturované (Kozel a kol. 2006, s. 139)

3.4.2 Dotazování

„Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům. Jejich odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. Vybraní respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu.“ (Kozel a kol. 2006, s. 141)

Dle svých možností a záměrů můžeme volit mezi osobním, písemným, telefonickým nebo elektronickým dotazováním.

3.4.3 Experiment

„Při experimentu provozujeme zpravidla testování, při kterém se pozoruje a vyhodnocují chování a vztahy v uměle vytvořených podmínkách, kdy jsou dopředu nastaveny parametry, podle kterých následně experiment probíhá.“ (Kozel a kol. 2006, s. 145)

Experimenty můžeme provádět v uměle vytvořeném prostředí - Laboratorní experimenty nebo v terénu - Terénní experimenty.

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ FIRMY

Vojenský technický ústav výzbroje a munice, dále jen VTÚVM, jež je předmětem šetření této práce, je součástí vyšší struktury Vojenského technického ústavu, s.p. Pro přehlednost a orientaci uvedu stručnou charakteristiku všech tří odštěpných závodů, a dále se již budu zabývat pouze vybraným odštěpným závodem.

Předmětem podnikání Vojenského technického ústavu je uspokojování strategických a dalších podstatných zájmů státu v oblasti obrany, bezpečnosti a rozvoje schopností Armády České republiky a dalších ozbrojených bezpečnostních sborů a integrovaného záchranného systému výkonem činností průmyslové a obchodní povahy při zajišťování dodávek a služeb potřebných pro zabezpečení obrany České republiky a plnění závazků vyplývajících z členství České republiky v NATO a EU. Zakladatelem podniku je Ministerstvo obrany.

Vojenský technický ústav má tři odštěpné závody, které se zaměřují na výzkum, vývoj a zkušebnictví ve svých oborech:

- **Vojenský technický ústav letectva a protivzdušné ochrany**



Hlavní činností ústavu je integrace komunikačních a informačních systémů do rozhodovacích procesů v oblastech podpory velení pozemních a vzdušných sil, bezpečnostního krizového řízení a mnoha dalších.

- **Vojenský technický ústav pozemního vojska**



VTÚPV disponuje mimo jiné množstvím specializovaných pracovišť a laboratoří, např. zkušebnami vozidel, speciálních měření, tribotechnické diagnostiky, potápěčské techniky, elektrotechnických prostředků atd.

- **Vojenský technický ústav výzbroje a munice**



Ústav disponuje potřebným know-how a vybavením pro výzkum, vývoj, expertní činnost, kusovou a malosériovou výrobu, zkoušení, servis a opravy, případně ekologickou likvidaci zbraňových, průzkumných a muničních systémů, a je tak schopen zákazníkům z řad bezpečnostních a záchranných sborů či soukromých firem nabídnout komplexní řešení zahrnující celé trvání technické životnosti produktu. (Výroční zpráva, 2015)

4.1 Vojenský technický ústav výzbroje a munice

Vojenský technický ústav výzbroje a munice vznikl v roce 1961, kdy byl ve Slavičíně zřízen Výzkumný a zkušební ústav 011. Jeho oborem působnosti byly dělostřelecké a pěchotní zbraně včetně munice a zaměřovacích a naváděcích zařízení.

V 80. letech byl ústav integrován do Výzkumného a zkušebního ústavu 010 se sídlem v Praze. Setrval však nadále ve Slavičíně jako odloučené pracoviště, a následně v letech 1994-2003 fungoval samostatně pod novým jménem (Vojenský technický ústav výzbroje a munice, p.o.) jako první příspěvková organizace v oblasti vědecko-výzkumně vývojové základny AČR.

Na základě rozhodnutí zřizovatele došlo k 1.10.2003 k převedení činností této příspěvkové organizace do státního podniku VOP-026 Šternberk, s.p., kde byla organizačně začleněna jako samostatná divize VTÚVM Slavičín. V roce 2010 došlo ke sloučení státních podniků VOP-026 Šternberk, s.p. a VOP-025 Nový Jičín, s.p., a následně v roce 2011 bylo zavedeno procesní řízení v rámci tohoto „nového“ podniku. Tím poprvé v 50-ti leté historii neexistovala samostatná organizační jednotka ve Slavičíně. Ovšem již hned v roce 2012 vzhledem k problémům při zavádění procesního řízení vznikl odštěpný závod Slavičín, který byl následně k 1.1.2013 zřizovatelem převeden jako odštěpný závod VTÚVM do nově založeného státního podniku Vojenský technický ústav, s.p.

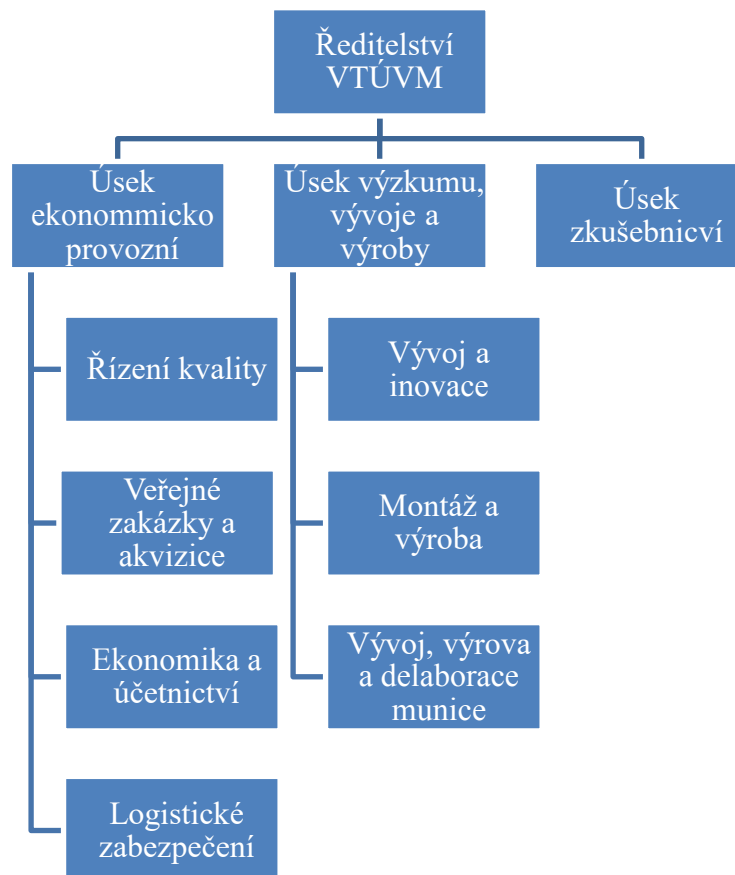
Státní podnik v roce 2015 úspěšně obhájil certifikáty řízení kvality získané v předcházejících letech. Nadále se rozvíjí oblast zkušebnictví prostřednictvím akreditované zkušební laboratoře ve Slavičíně. Nedílnou součástí speciálních pracovišť je zkušební střelnice Bzenec.

K 31. prosinci 2015 měl závod VTÚVM 65 zaměstnanců VTÚVM. V následujícím období prioritizuje vedení podniku nábor mladých odborně erudovaných zaměstnanců, kteří budou mít možnost přebírat know-how od zkušených odborníků v oblasti obranného výzkumu a vývoje.

4.2 Organizační schéma

Podnik VTÚVM je uspořádán dle tzv. funkcionální organizační struktury. Základní rozhodovací a schvalovací kompetence leží v rukou ředitele VTÚVM, jenž hierarchicky podléhá vedení generálního ředitele celého podniku VTÚ, s.p.

Podnik VTÚVM je rozdělen do tří logických celků – úseků, jež sdružují pracovníky specializované pro různé funkce chodu podniku. V čele každého úseku stojí ředitel úseku, který rozhoduje, schvaluje a řídí podřízené v rámci oboru své funkce. Tato struktura se dnes uplatňuje především ve státních podnicích.



Graf 1. Struktura podniku VTÚVM

4.3 Produktové portfolio

Portfolio výrobků a služeb vyráběných a nabízených podnikem VTÚVM je velmi široké a svou podstatou specifické. Ve většině případů se jedná o produkt vyvinutý dle specifikace zákazníka pro konkrétní účel. Nemůžeme tedy mluvit o sériové výrobě, nýbrž o zakázkové.

Vojenský technický ústav výzbroje a munice nabízí služby v těchto oblastech:

- zbraně a zbraňové systémy
- průzkumné prostředky a systémy
- zaměřovací a pozorovací systémy
- bezpečnostní systémy
- munice a výbušniny, muniční elementy a rakety
- optika a optoelektronika průzkumných a zbraňových systémů
- řídicí pohonné subsystemy průzkumných a zbraňových systémů
- systémy řízení palby pozemní techniky
- zkušebnictví zbraní, munice, zbraňové optoelektroniky, balistické odolnosti
- učebně-výcviková základna AČR, simulátory, trenažéry, modernizace a schvalování vojenských střelnic, provozní a průvodní dokumentace (VTU, 2015)



Zdroj: VTÚVM, 2016, interní reklamní materiály

Obr. 4. Portfolio výrobků a služeb firmy VTÚVM

5 IDENTIFIKACE A SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ FIRMY

Při identifikaci zákazníků podniku byly použity sekundární data, tedy data vlastněná a vytvořená podnikem za jiným účelem. Se souhlasem ředitele úseku ekonomicko-provozního byla analyzována databáze zákazníků, jež projeví o produkt či službu podniku zájem a jejichž požadavkům bylo různými způsoby vyhověno. Pro analýzu byl vybrán časový horizont evidovaných zakázek od roku 2014 do 1. čtvrtletí roku 2017. Tento ucelený soubor zákazníků byl zkoumán a identifikován dle předem stanovených a vhodných kritérií tak, aby vznikly ucelené přiměřeně velké homogenní skupiny zákazníků s podobným nákupním chováním či specifickým rysem.

Zapojení vhodných kritérií do procesu segmentace představuje základní předpoklad pro úspěšné provedení marketingových aktivit. V případě této práce, pro efektivní provedení průzkumu spokojenosti zákazníka.

5.1 Jednotlivé skupiny zákazníků firmy

Z portfolia výrobků a služeb nabízených a realizovaných firmou vyplývá, že větší podíl zákazníků je z oblasti B2B, tedy další organizace. Menší skupinou jsou zákazníci koncoví, tedy z oblasti B2C.

Obě tyto skupiny níže více rozvedeme a analyzujeme. Nejedná se o sourodé a lehce identifikovatelné segmenty, je třeba je ještě dále rozlišit a kategorizovat dle důležitých kritérií.

Pokud budeme tvořit segmentaci z hlediska charakteru zákazníka a jeho síly na trhu s ohledem na skutečnost, že byla firma zřízena primárně za účelem uspokojování závazků vůči Armádě ČR a dalším ozbrojeným složkám ČR, tvoří tyto subjekty hlavní, nejsilnější a nejdůležitější skupinu zákazníků, jež se vyznačuje specifickým přístupem a způsobem komunikace. Oproti tomu stojí menší či větší organizace, které mohou být dále rozděleny na místní a zahraniční trh.

A dalším neopomenutelným kritériem se stává konkrétní produkt či služba, jež jsou předmětem nákupu.

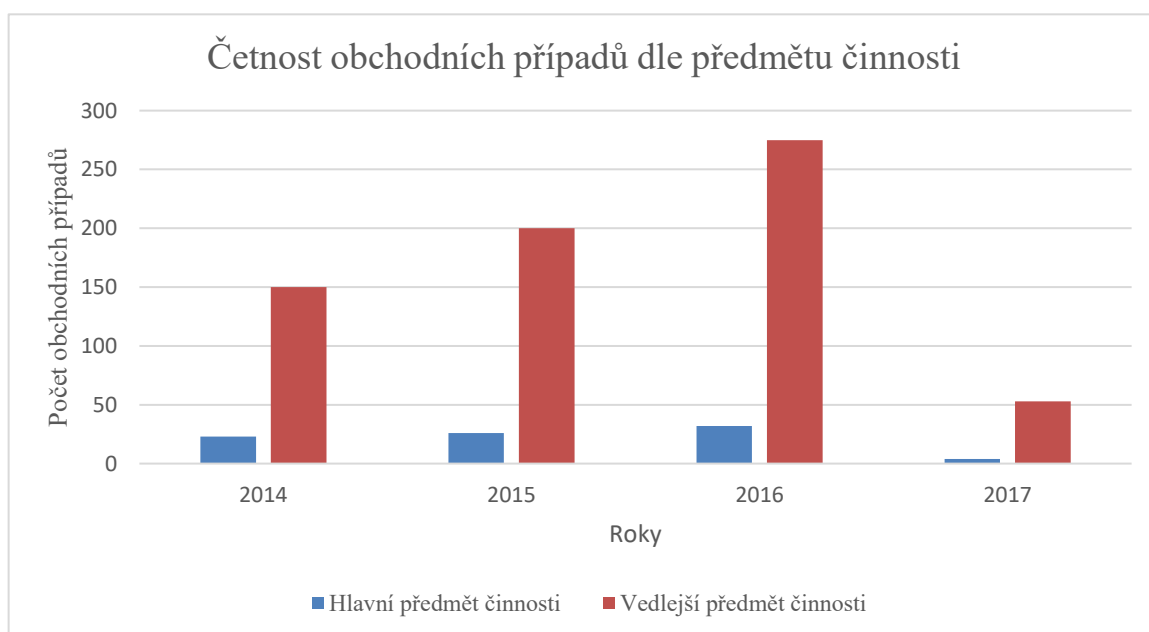
Jednotlivé segmenty se mohou navzájem prolínat. Pro stanovení velikosti segmentu jsem si vybrala informace udávající počet jednotlivých obchodních případů, nezávisle na tom, zda byla zakázka úspěšně předána nebo ne, anebo zda se jedná o opakovaný nákup. Níže

uvedená data tedy hodnotí četnost obchodních případů zákazníků dle předem stanovených kritérií segmentu, ne však absolutní počet těchto zákazníků. Pro přehled uvádím ke každému segmentu graf závislosti počtu jednotlivých obchodních případů v daném roce.

5.1.1 Segmentace dle předmětu činnosti

Již v poslání a profilu podniku si vrcholový management klade za cíl v první řadě zabezpečit hlavní předmět činnosti, a to uspokojit strategické a další podstatné zájmy obrany a bezpečnosti Armády České republiky a dalších ozbrojených a bezpečnostních sborů a integrovaného záchranného systému a plnění závazků z členství NATO a EU, tedy státní zakázky. Skupina zákazníků spadající do této kategorie je tedy stěžejní a zásadní pro další existenci podniku a vyřízení jejich požadavků a zakázek se stává primárním úkolem podniku.

Zbylou, doplňkovou skupinu zákazníků tvoří větší či menší firmy či jednotlivé fyzické osoby. Uspokojení této skupiny zákazníků definuje podnik jako vedlejší předmět činnosti, tedy pro soukromý sektor.



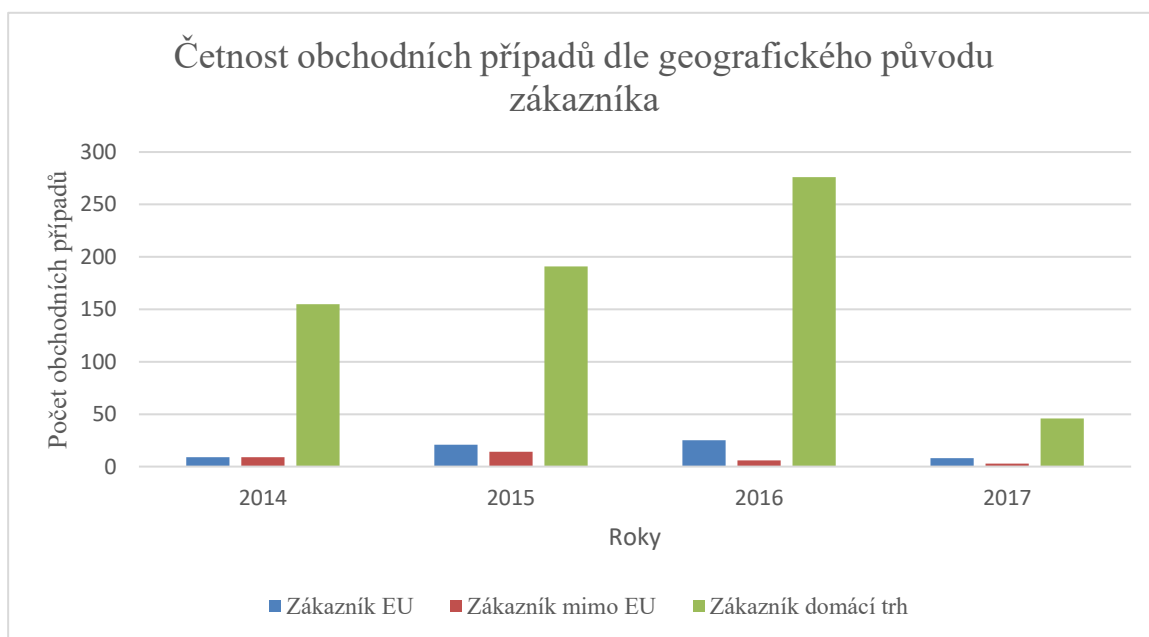
Graf 2. Četnost obchodních případů dle předmětu činnosti

5.1.2 Geografická segmentace

Dle geografického hlediska jsem rozdělila zákazníky na tři základní skupiny, vyznačující se jak specifickým nákupním chováním, tak především případnými obchodními riziky

a komplikacemi, na které je třeba brát zřetel. Jedná se především o jazykové bariéry, právní specifika, kurzové rizika, logistické odlišnosti a v neposlední řadě kulturní rozdíly.

1. geografická skupina – domácí trh
2. geografická skupina – zahraniční trh v rámci EU
3. geografická skupina – zahraniční trh mimo EU



Graf 3. Četnost obchodních případů dle geografického původu zákazníka

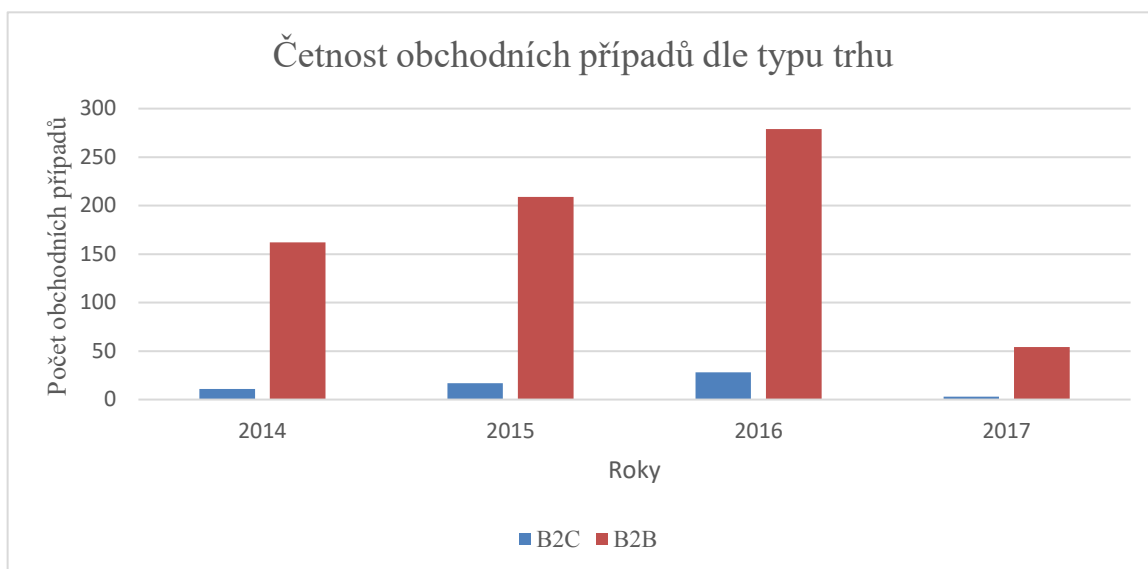
5.1.3 Segmentace dle cílové skupiny (B2C X B2B)

Samotný charakter výroby podniku předem stanovuje, že převážnou skupinou zákazníků budou jiné organizace, jež nejsou konečným uživatelem nakupovaného produktu. Specifikem a zároveň komplikací při oslovování této skupiny se stává fakt, že podnik nekomunikuje přímo s konečným uživatelem produktu, ale se zástupci na různých nákupních mezistupních. Objemy obchodů jsou na B2B trzích také nesrovnatelně vyšší a etapa od poptávky k realizaci obchodu může probíhat i několik let. Liší se také výrazně proces schvalování a průběh realizace zakázky. Od jejího počátku až ke zdárnému předání prochází důležitými a předem definovanými kroky.

Komunikace s B2B trhem je více formální a zpětná vazba hůře dosažitelná. Mezi B2B zákazníky podniku patří především ministerstva, vojenské újezdy, národní úřady,

bezpečnostní sbory a integrované záchranné systémy, dále pak jednotlivé firmy nakupující produkty nebo pro účely integrace do vlastních výrobků.

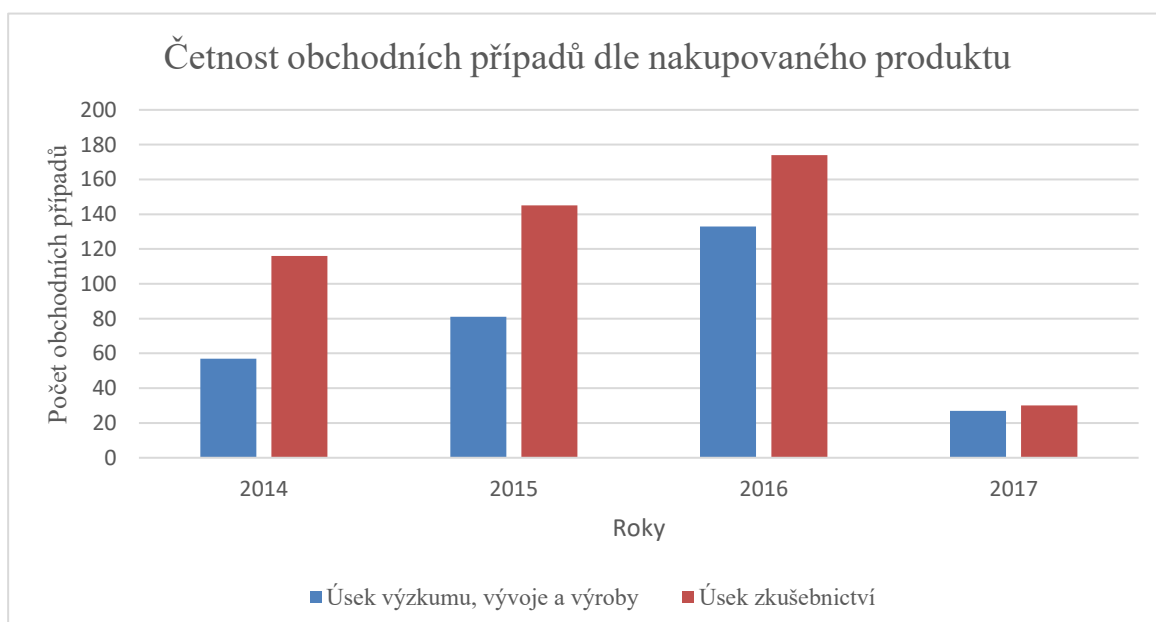
Naproti tomu jednotliví, individuální zákazníci - B2C – tvoří menší, až zanedbatelné procento.



Graf 4. Četnost obchodních případů dle typu trhu

5.1.4 Segmentace dle nakupovaného produktu/služby

Zde byly vytvořeny dvě hlavní skupiny zákazníků dle jednoduchého vodítka. Na základě údajů o zrealizovaných zakázkách firmy v průběhu roků 2014-2017 jsem vyčlenila zákazníky dle nakoupeného produktu/služby, korespondující s jedním ze dvou organizačních úseků v podniku. Jedná se o zákazníky se zájmem o produkty z portfolia Úseku výzkumu, vývoje a výroby a o zákazníky Úseku zkušebnictví.



Graf 5. Četnost obchodních případů dle nakupovaného produktu

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VE VYBRANÉ FIRMĚ

Podnik je mimo jiné primárně orientován na kvalitní zabezpečení strategických zakázek pro obranu a bezpečnost Armády České republiky a dalších ozbrojených a bezpečnostních sborů a integrovaného záchranného systému. Je si vědom, že k dosažení tohoto cíle musí nabízet dobré a kvalitní produkty v odpovídající kvalitě, ale také komunikovat se zákazníky a stále službu zlepšovat podle zákaznických preferencí. Z marketingových aktivit firma využívá i měření zákaznické spokojenosti. Následující kapitola předkládá mnou provedenou analýzu dosavadního stavu a způsobu měření spokojenosti zákazníků firmou. K provedení této analýzy byly použity interní data firmy v rozmezí roků 2014 – 2017.

6.1 Popis procesů a činností při řízení zakázky ve firmě

Poznání a pochopení pochodů a administrativně technických záležitostí v průběhu realizace zakázky je důležité pro stanovení postupů komunikace se zákazníkem, poznání jeho přání a následné vyhodnocení spokojenosti.

Podnik má stanovený závazný postup, odpovědnosti a pravomoci pro řízení obchodního procesu v podnikové normě. S ní jsou obeznámeni všichni zainteresovaní zaměstnanci a na jejím dodržování dohlíží ředitel obchodního úseku a manažer kvality.

Výše zmíněná podniková norma identifikuje základní pojmy a definice obecně užívané v jednotlivých obchodních případech, určuje pravomoci a odpovědnosti zainteresovaných zaměstnanců a v neposlední řadě upozorňuje na dodržování obchodního tajemství.

Vzhledem k tomu, že se jedná o podnik se složitější hierarchickou strukturou a napříč se prolínajícími pravomocemi a odpovědnostmi jednotlivých pracovníků, bývá proces řízení zakázky mnohokrát zdlouhavý a nepružný.

Postup řízení zakázky v podniku se může mírně lišit v závislosti na segmentu zákazníka, druhu nakupovaného produktu či závazku mlčenlivosti. Obecně ale můžeme celý proces logicky rozdělit do tří hlavních fází: fáze přípravná, realizační a po-nákupní. Níže uvádím stručný popis jednotlivých činností a to hlavně s ohledem a důrazem na vytyčení činností vedoucích ke zjišťování přání, potřeb a následné spokojenosti zákazníka v průběhu řízení zakázky.

6.1.1 Přípravné fáze

- Identifikace obchodní příležitosti:

Veškeré obchodní příležitosti jsou administrativně zpracovány manažerem obchodu nebo referentem obchodu. Obchodní příležitosti mohou být výsledkem buď aktivního vyhledávání na různých online portálech, tender marketech a jiných dostupných nástrojů pro vyhledávání informací o vyhlášených veřejných soutěžích, výsledkem presentačních aktivit podniku na veletrzích, přímým oslovením a jednáním se zákazníkem o konkrétní nabídce anebo samostatný požadavek od potenciálního zákazníka, přijatý jak písemnou, telefonickou nebo ústní formou. Probíhá analýza možností modernizace nebo vývoje nového systému na základě zkušeností (zpětné vazby) uživatele se stávajícím systémem. Hledají se možnosti aplikace nových technologií a poznatků.

- Přezkoumání obchodní příležitosti:

Každá obchodní příležitost by měla být přezkoumána do 5-ti pracovních dnů od přijetí požadavků. Provádí se přezkoumání jak ekonomických, právních, tak technických a jiných parametrů. K tomuto účelu slouží formulář (záznam), jenž je následně předán řediteli k dalšímu rozhodnutí.

- Rozhodnutí o obchodní příležitosti:

Ředitel na základě předloženého záznamu rozhodne o dalším postupu, tedy o dalším jednání se zákazníkem či ne-realizaci obchodní příležitosti.

- Jednání se zákazníky:

O všech jednáních se zákazníkem musí být vedeny záznamy. Probíhá komunikace s potenciálním zákazníkem, ujasňují se základní technické parametry produktu. Vznikají první TTP. Na záznamu z jednání se především definují nové úkoly, požadavky a opatření a provede se kontrola již zadaných úkolů.

- Zpracování nabídky:

Technické, právní, kalkulační a termínové podklady zpracovává odborný úsek příslušný k řešení.

- Přezkoumání nabídky:

Vypracovaná nabídka je dále dle svého charakteru přezkoumána, a to nejčastěji vedoucím projektu, ředitelem úseku, ředitelem ekonomicko provozního úseku, manažerem kvality, právníkem a ředitelem závodu. O přezkoumání nabídky se vede záznam.

- Jednání k nabídce a její akceptace:

Veškerá následná jednání se zákazníkem k nabídce jsou zaznamenána pro případné přezkoumání a tvoří nedílnou součást dokumentace k obchodnímu případu.

- Přezkoumání smlouvy:

Před finálním uzavřením smlouvy je každá řádně přezkoumána. Přezkoumání provádí podobně jako u nabídky dle svého charakteru nejčastěji vedoucí projektu, ředitel úseku, ředitel ekonomicko provozního úseku, manažer kvality, právník a ředitel závodu.

6.1.2 Realizační fáze

Po podpisu smlouvy a schválení TTP se začíná nakupovat materiál a komponenty do výroby. Kontrolu klíčových komponent provádí zástupce státního ověřování jakosti dále jen ZSOJ. Dochází k samotné realizaci díla a jeho konečnému předání ZSOJ. ZSOJ kromě toho může přistoupit k namátkovým kontrolám kdykoliv v průběhu realizace zakázky, pokud je výrobní dokumentace majetkem zákazníka. Dle podmínek stanovených ve smlouvě mohou probíhat zkoušky požadované zákazníkem.

Na úspěšné předání díla zákazníkovi může ještě navazovat požadované školení.

6.1.3 Po-nákupní péče o zákazníka

Při zkoumání po nákupního chování podniku směrem k zákazníkovi jsem musela rozlišit zákazníka spokojeného od nespokojeného.

Obchodní případ spokojeného zákazníka, respektive zakázky předané zákazníkovi v souladu s podmínkami smlouvy a bez zpětných připomínek, komplikací či případných reklamací a nápravných prací, je řádně zaevidován a uložen pro další možné využití. Naproti tomu zakázka, jenž nebyla splněna ve shodě se zákazníkem, se dále řídí dle platné podnikové normy „Řízení neshodného produktu“.

Norma upravuje postupy při řízení neshodného produktu, a to jak před předáním, tak předání zákazníkovi, tedy po reklamaci.

Po-nákupní péče obsahuje řešení reklamací, následné dodatečné práce na produktu, servis, či provádění hodnocení spokojenosti zákazníka.

V neposlední řadě také připomínání ve formě dárečků, PF přání či pozvánek na konference či veletrhy.

6.2 Analýza dosavadního měření spokojenosti zákazníka ve firmě

Firma deklaruje prostřednictvím přijatého ISM a Politiky ISM zákaznický servis a klade si za prioritu získávání zpětné vazby od zákazníka. Průběžně by se tedy zaměstnanci měli snažit získávat zpětnou vazbu a řešit podněty s tím, že budou usilovat o trvalé zlepšování kvality svých podnětů a služeb.

Tato povinnost je částečně plněna dotazováním zákazníků. Dotazování je prováděno ve většině případů písemnou formou pomocí jednoduchého dotazníku spokojenosti, jež je přílohou této bakalářské práce.

Prakticky je dotazník rozeslán referentem prodeje zákazníkovi společně s fakturou při předání díla. Referent prodeje zaznamenává informace o počtu rozeslaných, respektive vracených a nevracených dotazníků, dále pak o hodnocení dotazníků zákazníkem. Výsledkem plynoucího z dotazníku může být jenom informace, zda byl zákazník všeobecně spokojen/nespokojen. Nepoukáže nám ale na konkrétní oblast jeho spokojenosti/nespokojenosti. Výsledkem takového průzkumu je tedy jen strohá informace o spokojenosti/nespokojenosti. Je pravda, že v případě zájmu může zákazník své stanovisko a výhrady rozvést v komentáři. Toto se však v praxi neděje.

Výše popsané sledované ukazatele jsou jednou za rok analyzovány a předloženy pro přezkoumání řediteli.

Zpráva obsahuje mimo informací o spokojenosti zákazníka i hodnocení objemu tržeb, plnění termínu dodávek, plnění podmínek smluv a zhodnocení reklamací zákazníků.

Dalším neopomenutelným nástrojem získávání informací, námětů a připomínek od zákazníka jsou zprávy z osobního jednání se zákazníkem, služebních cest, kontrolních zkoušek a jednání v rámci veletrhů či konferencí.

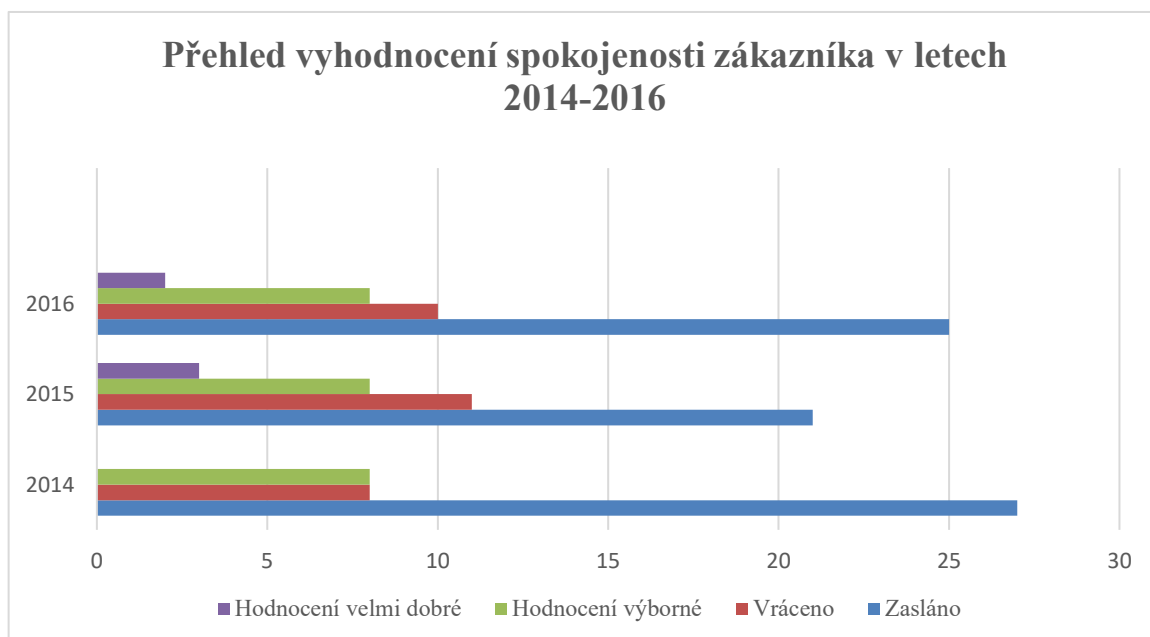
6.2.1 Srovnání výsledků dotazníkových šetření provedených firmou v letech 2014 – 2016

Aby byly splněny požadavky na politiku systému managementu kvality uvedenou v normách ISO, jejichž certifikaci firma úspěšně obhájila, probíhá každoročně dotazování spokojenosti zákazníků na náhodně vybraném vzorku respondentů.

Z evidence navrácených dotazníků jsem sestavila stručný přehled a srovnání v letech 2014 - 2016, tak aby byla patrna úspěšnost zavedeného systému dosavadní zjišťování spokojenosti zákazníků firmou. Pro porovnání v letech a lepší orientaci uvádím i stručný graf.

Přehled vyhodnocení spokojenosti zákazníka v letech 2014-2016				
Rok	Zasláno	Vráceno	Hodnocení výborné	Hodnocení velmi dobré
2014	27	8	8	0
2015	21	11	8	3
2016	25	10	8	2

Tab. 2. Přehled vyhodnocení spokojenosti zákazníka v letech 2014 - 2016



Graf 6. Přehled vyhodnocení spokojenosti zákazníka v letech 2014 - 2016

7 VLASTNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Hypotéza, jež má být prokázána nebo vyvrácena provedením vlastního průzkumu: Konkretizováním a rozšířením stávajícího dotazníků dosáhneme konkrétnějších reakcí od zákazníků.

Na základě domluvy s ředitelem ekonomicko provozního úseku jsem přehodnotila svůj prvotní záměr o provedení systematického průzkumu a rozhodla se v rámci své bakalářské práce provést tzv. před-průzkum, jenž ověřil postup na menším vzorku respondentů.

Důvody pro toto rozhodnutí byly následující:

- Spokojenost či nespokojenost zákazníka je v případě zakázkové výroby úzce spjata s konkrétním dílem, tedy předanou zakázkou. Vzhledem k frekvenci oslovení stejným zákazníkem, jež je v některých případech delší než jeden rok, není možné toto dotazování provést ve vytyčeném časovém horizontu. Zasláním dotazníků zákazníkovi, jehož obchodní případ proběhl v dávné době, by nesplnilo prvotní informativní účel a odpovědi by byly zkresleny časovým odstupem a možnou nechutí se k případů vracet.
- Na základě zkušeností referenta prodeje, provádějícího pravidelné dotazníkové šetření se také ukázalo, že kontaktování stěžejních zákazníků, kdy na straně zákazníka stojí stát, není sice zakázáno, ale je téměř nemožné. Už jenom rozličné role, které hraje takový zákazník, nám toto vylučují. Ve většině takovýchto případů totiž firma nejedná přímo s konečným uživatelem produktu, jež by mohl své cenné poznatky o užívání přednést, ale jedná se zadavatelem veřejné zakázky, zástupcem konečného uživatele, výhradním dodavatelem nebo pověřeným zástupcem státního ověřování jakosti.
- Vzhledem k tomu, že zbývající vzorek respondentů, tedy zahraniční zákazníci, prakticky zpětnou vazbu nepodávají, tak počet zákazníků provádějících opakovaný nákup je velmi omezený a výsledek jednorázového dotazování by neměl vypovídající hodnotu.

Provedení tzv. předvýzkumu poukáže na případné nedostatky zvolené techniky, otestuje plánované nástroje a srozumitelnost či jednoznačnost zvolených otázek v dotazníku. Výsledky předvýzkumu jsem zpracovala a vyhodnotila, jakoby šlo o samostatný výzkum.

7.1 Harmonogram činností

P.č.	Činnost	Termín
1	Studium interních materiálů ve firmě	20.-27. 2. 2017
2	Stanovení cílů předprůzkumu	28. 2. 2017
3	Stanovení techniky a nástrojů	28. 2. 2017
4	Stanovení potřeb a zdrojů	28. 2. 2017
5	Výběr segmentu zákazníků pro dotazování	1.- 5. 3. 2017
6	Provedení předprůzkumu	6. 3 - 2. 4. 017
7	Zpracování výsledků a doporučení	4. - 9. 4. 2017

Tab. 3. Harmonogram činností

7.2 Stanovení cílů

Po studii a analýze stávajícího stavu a průběhu provádění dotazníkového šetření firmou jsem shledala hlavní nedostatek v konstrukci dotazníku a jeho následného omezeného přínosu. Stávající dotazník je stavěn tak, že přináší informaci jenom o případné spokojenosti, či nespokojenosti zákazníka. Důvody k celkové spokojenosti/nebo nespokojenosti nejsou dále rozváděny. V případě, že zákazník uvede, že je nespokojen a zároveň neuvede konkrétní výhrady, nemůžeme z této informace vytěžit žádná nápravná opatření.

Dalším nedostatkem dotazníku je zhuštění otázek. Zákazníka se vlastně ptáme, jak byl s celkovým provedením zakázky spokojen, tedy jaký v něm vlastně provedená spolupráce zanechala pocit, ať už ze strany kvality provedení, komunikace, plnění termínů či jiných důležitých ukazatelů. Zajímáme se jenom o celkový dojem. Tyto odpovědi pak mohou být pozitivně nebo negativně zkreslené na základě převládajícího pocitu.

Hlavním cílem dotazníkového šetření se tedy stane konkretizace otázek tak, abychom se mohli při analýze výsledků zaměřit na konkrétní oblast spokojenosti/nespokojenosti, a s touto informací následně pracovat.

7.3 Stanovení techniky a nástrojů

Pro účely dotazníkového šetření jsem vytvořila inovovaný dotazník, který navazuje na stávající, již používanou formu. Nový dotazník je však více rozšířený a dovolí nám hlouběji identifikovat oblast spokojenosti, respektive nespokojenosti. V případě ochoty zákazníka můžeme reagovat i na konkrétní připomínky a námítky.

Dotazník obsahuje 5 otázek plus požadavek pro identifikaci zákazníka. Dotazník není anonymní a vztahuje se ke konkrétnímu zákazníkovi i zakázce.

Všechny otázky obsahují, jak otevřený, tak uzavřený typ odpovědi. Respondent vyjadřuje svůj postoj na hodnotící škále. Škálování je v tomto případě nejvhodnějším nástrojem pro měření názorů a postojů, respondenti promítají své postoje na verbální hodnotící škále.

Dotazník doprovází krátký motivační dopis s pokyny pro vyplnění.

Dále jsem si připravila jmenný seznam zákazníků včetně e-mailových kontaktů a nepostradatelný formulář pro sběr dat.

7.4 Stanovení potřeb a zdrojů

Jelikož bude předprůzkum prováděn studentem v rámci této bakalářské práce a ne specializovanou firmou, bude rozpočet dotazníkového šetření zanedbatelný. K nízkým nákladům poslouží i fakt, že je ke komunikaci se zákazníkem zvolena elektronická forma dotazování, jež v sobě spojuje rychlost, jednoduchost a nízké náklady na provedení.

7.5 Výběr segmentu zákazníků pro dotazování

Protože firma nedefinovala požadavky pro výběr vhodných respondentů a v současné době nevznikla naléhavá příčina konkrétní segment kontaktovat a spokojenost analyzovat, jsem pro vlastní předprůzkum zvolila na základě provedené segmentace zákazníků v kapitole 5 této práce a dle skutečností uvedených na začátku 7. kapitoly segment zákazníků dle typu nakupovaného produktu/služby, tedy zákazníky, jež mají zájem o provedení balistických zkoušek pod záštitou Úseku zkušebnictví. Z celkového počtu těchto obchodních případů z let 2014 – 2017 jsem navíc oddělila zákazníky zahraniční a ty obchodní případy, kdy je naším zákazníkem státní instituce. Výsledný vzorek dotazovaných byl dostatečně veliký a homogenní pro provedení předprůzkumu.

Z výčtu důvodů pro zvolení právě tohoto vzorku respondentů uvádím alespoň následující:

- Jedná se o nejpočetnější skupinu zákazníků
- Tato skupina je nejlépe dosažitelná
- Mezi jednotlivými zakázkami je nejkratší interval

7.6 Provedení před-průzkumu

Finální podoba dotazníků byla rozeslána všem respondentům z vybraného vzorku zákazníků. Jednalo se tedy celkem o 48 rozeslaných dotazníků. Použity byly přitom kontaktní údaje získané z interních zdrojů firmy. Ve všech procentech byli respondenti kontaktováni na e-mailovou adresu.

7.7 Zpracování výsledků

Jádrem fáze bylo sesbírat co nejvíce adekvátně vyplněných dotazníků. Osloveno bylo celkem 48 respondentů, vrátilo se 20. Celková návratnost byla tedy 42%.

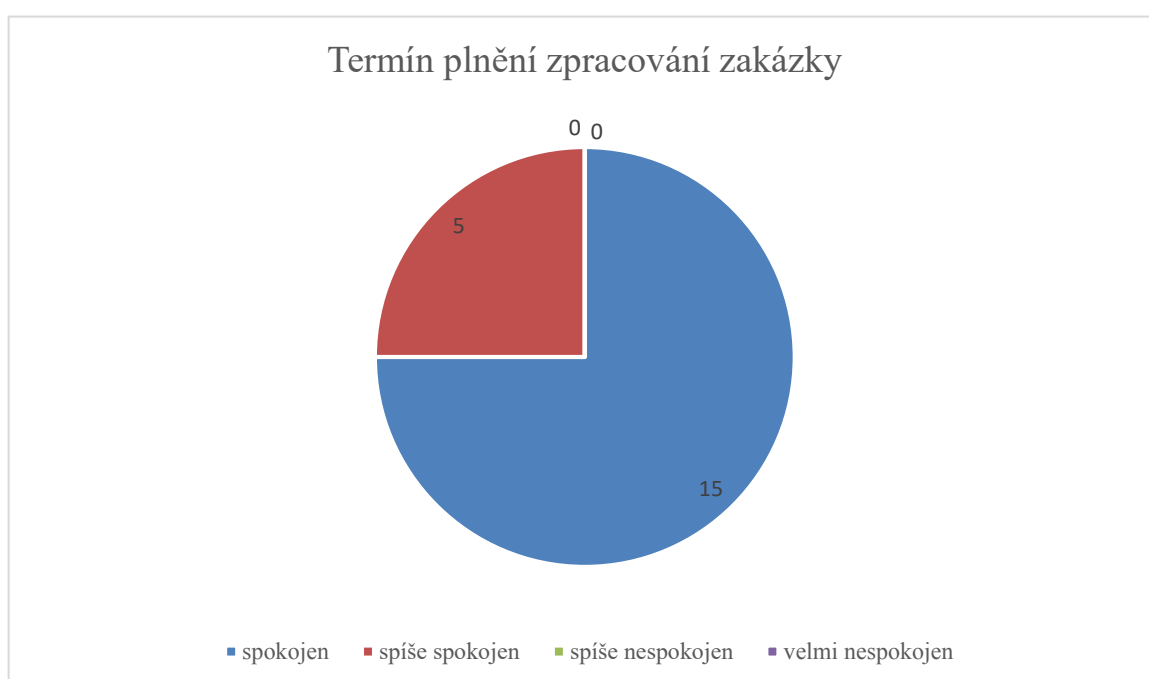
Rozesláno	48	100%
Navráceno	20	42%

Tab. 4. Návratnost rozeslaných dotazníků

8 PREZENTACE A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

1. Jak jste byl spokojený/á s plněním termínů zpracování zakázky?

Na dodržení termínů klade firma veliký důraz. Termíny všech etap zkoušek jsou dohodnuty smluvně a vybočení z časového harmonogramu se děje jenom opravdu zřídka. Většina takto vzniklých nesouladů je způsobena selháním dodavatelsko-logistickými vztahy. Z odpovědí také všichni zákazníci byli spokojeni a 15 respondentů z 20 dokonce velmi spokojeni. Nenašel se ani jeden nespokojený zákazník. Bohužel nikdo z dotázaných svou odpověď nerozšířil o komentář.

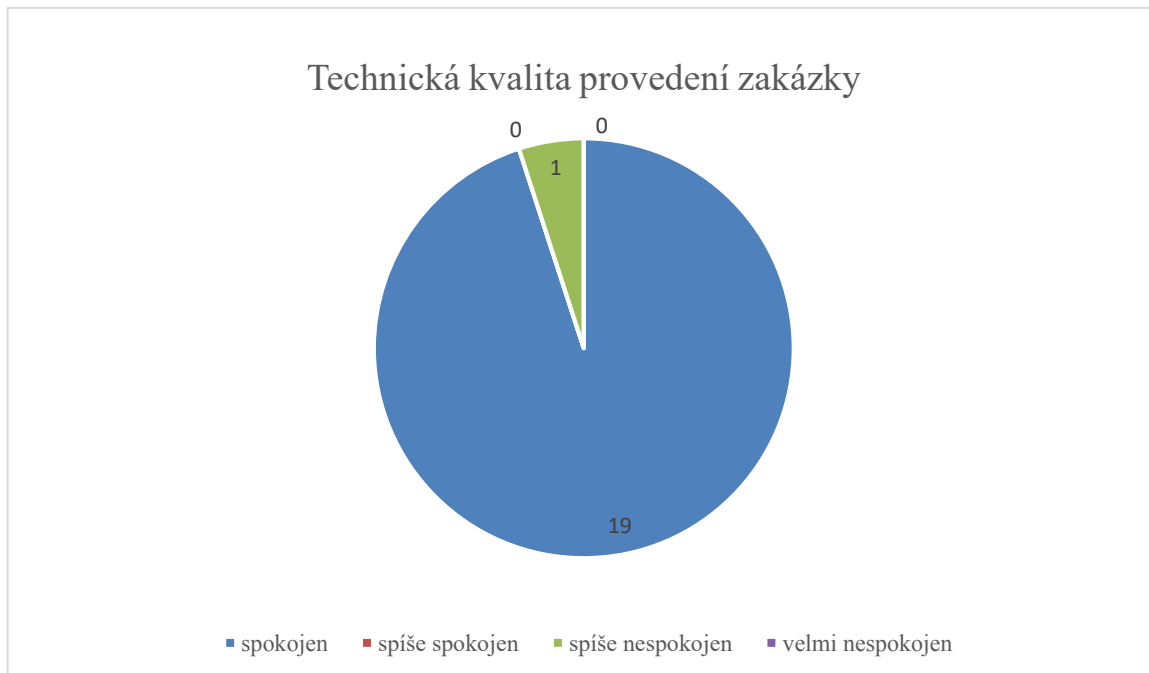


Graf 7. Termín plnění zakázky

1. **Jak jste byl spokojený/á s technickou kvalitou provedení zakázky?**

Zkušebna malorážových zbraní a ochranných prostředků ve Slavičíně má dlouholetou tradici a velmi zkušený personál. Stávající zákazníci jsou většinou zkušebně věrni a opakovaně využívají jejich služeb. Tuto skutečnost dokládá výsledek z dotazníkového šetření, kdy 19 respondentů odpovědělo, že je z kvalitou provedení zakázky spokojeno. Jeden respondent se cítí s kvalitou spíše nespokojen. Bohužel neuvedl konkrétní důvod nespokojenosti. Na druhou stranu dva spokojeni respondenti uvedli v komentářích svůj postoj:

- Komentář č. 1: profesionální přístup pracovníků zkušebny
- Komentář č. 2: cením si zkušenosti pracovníků během zkoušek



Graf 8. Technická kvalita provedení zakázky

2. Jak jste byl spokojený/á s úplností dodané dokumentace k zakázce?

Požadovaná dokumentace je předem dohodnutá smluvně a do její tvorby jsou zainteresováni jak obchodně ekonomičtí pracovníci, tak odborníci, provádějící zkoušky. Proto je zde zvýšená pravděpodobnost selhání. Ovšem 100% spokojenost všech respondentů dokládá profesionální přístup.



Graf 9. Úplnost dodané dokumentace k zakázce

3. Jak jste byl spokojený/á s rychlostí vyřízení požadavků, dodatečnou komunikací či reakcí na řízení operativních změn?

I po úspěšném předání díla často dochází k následným dodatečným pracím, či extra požadavkům, ze strany zákazníka. Rychlost a kvalita provedení případných operativních změn ovlivňuje do značné míry zákaznickou spokojenost.

19 respondentů z celkového počtu 20 uvedli, že byli s rychlostí vyřízení požadavků, dodatečnou komunikací a reakcí na řízení operativních změn velmi spokojeni. Pouze jeden respondent použil odpověď spíše spokojen.



Graf 10. Rychlost vyřízení požadavků, dodatečný komunikace a reakce na řízení operativních změn

4. Jak jste byl spokojen s průběhem reklamačního řízení, pokud nastalo?

Výsledky 5. otázky nemají vypovídající hodnotu. Ani jeden respondent tuto otázku nezodpověděl. Důvodem byl neuvážený výběr respondentů pro dotazování. Při výběru nebyly do souboru zahrnuty firmy, na jejichž zakázku se reklamáce vztahovala. Výsledek je tudíž značně zkreslený a pro další marketingové aktivity nepoužitelný. Grafické znázornění výsledků je také zbytečné.

ZÁVĚR

Je všeobecně známý jev, že zákazníci, respektive lidé, si spíše stěžují než chválí. Povědomí o firmě tak může být značně zkresleno. Pokud si firma tento fakt uvědomí, měla by se co nejvíce snažit eliminovat možné situace vedoucí ke stížnostem.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo provést analýzu současného stavu a způsobu měření spokojenosti ve firmě, a na základě této analýzy navrhnout kroky ke zlepšení.

Ke splnění tohoto cíle jsem zvolila provedení vlastního dotazníkového šetření a po konzultaci s ředitelem ekonomicko-provozního úseku a zhodnocení aktuální situace jsem přistoupila pouze k provedení před-průzkumu, jež by ověřil správnost postupu na nižším počtu respondentů.

Účelem provedení před-průzkumu mělo být také prokázání či vyvrácení stanovené hypotézy, že konkretizováním a upravením stávajícího dotazníku dosáhne firma konkrétnějších reakcí od svých zákazníků.

Na základě obdržených odpovědí od respondentů a jejich analýze nebyla stanovená hypotéza potvrzena. Neochota zákazníků více specifikovat svůj názor se projevila i v případě použití inovovaného dotazníků. Odpovědi tudíž nepřinesly vypovídající výsledek.

Doporučuji, aby se firma více zaměřila na osobní jednání se zákazníkem a požadované informace získala kontaktováním například při předání díla samotného.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BLOUDEK, Jan et al., 2013. *Rozumíte svým zákazníkům?* Praha: Management Press, 211 s. ISBN 978-80-7261-258-1.
2. CHLEBOVSKÝ, Vít, 2006. *CRM Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Computer Press, 196 s. ISBN 80-251-0798-1.
3. KAŠÍK, Milan a Karel, HAVLÍČEK, 2004. *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 193 s. ISBN 8086754316 9788086754314.
4. KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
5. KOZEL, Roman et al., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
6. Podniková norma. *Hodnocení spokojenosti zákazníka*. Praha: Vojenský technický ústav, s.p., 2015. 8 s.
7. Podniková norma. *Obchod*. Praha: Vojenský technický ústav, s.p., 2015. 23 s.
8. Podniková norma. *Řízení neshodného produktu*. Praha: Vojenský technický ústav, s.p., 2013. 20 s.
9. SlideShare, 2016. [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/Emailing2020/jan-penkala-5-bod-pro-spch-v-b2b-marketingu>.
10. STORBACKA, Kaj and Jarmo LEHTINEN, 2011. *Customer relationship management*. 1st ed. Singapore: McGraw-Hill Companies, 176 s. ISBN 978-0071188616.
11. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeňek, s.r.o., 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
12. SyNext-Dupal, 2008. [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/rozhodovaci-proces-pri-b2c-nakupech.html>.
13. ŠAŠEK, Miloslav, 2010. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 116 s. ISBN 978-80-7408-025-8.
14. VTU, 2017. [online]. [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.vtusp.cz/vtuvm>.

15. Výroční zpráva Vojenský technický ústav, s.p. 2016
16. VYSEKALOVÁ, Jitka, 2004. *Psychologie spotřebitele*. Praha: Grada, 284 s.
ISBN 80-247-0393-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2C	Business to customer
B2B	Business to business
VTŮVM	Vojenský technický ústav výzbroje a munice
VTÚ, s.p.	Vojenský technický ústav, státní podnik
VTUPV	Vojenský technický ústav pozemního vojska
AČR	Armáda České republiky
VOP	Vojenský opravárenský podnik
EU	Evropská unie
TTP	Takticko-technické požadavky
ZSOJ	Zástupce státního ověřování jakosti
ISM	Integrovaný systém managementu
ISO	International organization for Standardisation

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Graficky znázorněný model KANO	14
Obr. 2. Fáze kupního procesu B2C.....	18
Obr. 3. Nákupní proces B2B.....	20
Obr. 4. Portfolio výrobků a služeb firmy VTÚVM	32

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Srovnání typů výzkumu dle účelu	24
Tab. 2. Přehled vyhodnocení spokojenosti zákazníka v letech 2014 - 2016	41
Tab. 3. Harmonogram činností	43
Tab. 4. Návratnost rozeslaných dotazníků	45

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Struktura podniku VTÚVM	30
Graf 2. Četnost obchodních případů dle předmětu činnosti	34
Graf 3. Četnost obchodních případů dle geografického původu zákazníka	35
Graf 4. Četnost obchodních případů dle typu trhu.....	36
Graf 5. Četnost obchodních případů dle nakupovaného produktu	36
Graf 6. Přehled vyhodnocení spokojenosti zákazníka v letech 2014 - 2016	41
Graf 7. Termín plnění zakázky	46
Graf 8. Technická kvalita provedení zakázky	47
Graf 9. Úplnost dodané dokumentace k zakázce	47
Graf 10. Rychlost vyřízení požadavků, dodatečný komunikace a reakce na řízení operativních změn.....	48

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Hodnocení spokojenosti zákazníka – stávající dotazník
- P II Hodnocení spokojenosti zákazníka – nový dotazník