

Analýza struktury zákazníků malé firmy

Marcela Tkadlecová

Bakalářská práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela Tkadlecová**
Osobní číslo: **M14937**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza struktury zákazníků malé firmy**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši v oblasti segmentace zákazníků a vztahů firmy se zákazníky.

II. Praktická část

- Analyzujte stávající strukturu zákazníků vybrané firmy a stávající úroveň řízení vztahů se zákazníky.
- Navrhněte doporučení k řízení vztahů firmy se zákazníky a segmentaci zákazníků.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. Marketingové řízení malých a středních podniků. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-7261-120-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 15. Boston: Pearson, 2016, 714 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

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

STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. Řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2002, 167 s. ISBN 80-7169-813-X.

STROUHAL, Jiří. Ekonomika podniku. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, 2016, 186 s. ISBN 978-80-87985-07-6.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Miloslava Chovancová, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **7. ledna 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2019**

Ve Zlíně dne 7. ledna 2019



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/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 diplomovou/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 – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-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 diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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 diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, dne 3. 5. 2019

Jméno a příjmení: Marcela Tkadlecová



.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na strukturu zákazníků a vztahy firmy se zákazníky. Teoretická část práce je zpracovaná jako kritická rešerše zaměřená na podnik a dodavatelsko-odběratelské vztahy. V rámci praktické části bylo využito kvalitativní analýzy formou hloubkového interview s odběrateli. V práci je zhodnocen aktuální systém řízení a navrženo doporučení, které se týká segmentace zákazníků a zlepšení úrovně řízení vztahů se zákazníky.

Klíčová slova: podnik, CRM, trh, zákazník, segmentace, spokojenost zákazníka

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the structure of customers and relations between the company and customers. The theoretical part of the thesis is processed as a critical research focused on the company and supplier-customer relations. In the practical part, qualitative analysis was used in the form of an in-depth interview with customers. The thesis reviews the current management system and suggests a recommendation concerning customer segmentation and improvement of customer relationship management.

Keywords: company, CRM, market, customer, segmentation, customer satisfaction

*„Zákazníci určují, která firma
a kteří zaměstnanci budou
úspěšní“.* (Foster, 2002, s. 1)

Touto cestou bych chtěla poděkovat především vedoucí mé bakalářské práce, doc. Ing. Miloslavě Chovancové, CSc. za ochotu, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při psaní této práce. Dále bych ráda poděkovala majiteli vybraného podniku a všem dodavatelům za poskytnuté informace. V neposlední řadě patří poděkování také rodině a všem, kteří mi při studiu byli oporou.

OBSAH

ÚVOD	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PODNIK A PODNIKÁNÍ	11
1.1 CÍLE PODNIKU	11
1.2 TYPOLOGIE PODNIKU.....	12
1.3 PROSTŘEDÍ PODNIKU	14
2 SEGMENTACE TRHŮ	16
2.1 TRH	16
2.2 SEGMENTACE	17
2.2.1 Segmentace spotřebitelských trhů.....	18
2.2.2 Segmentace průmyslových trhů	21
3 ZÁKAZNÍK	23
3.1 USPOKOJENÍ ZÁKAZNÍKA.....	24
3.2 PÉČE O ZÁKAZNÍKY	24
3.3 CRM.....	25
3.3.1 Hodnota zákazníka	27
3.3.2 Fáze vztahu se zákazníky	28
3.3.3 Zavedení CRM v podniku.....	32
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	34
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU	38
5.1 PRODUKTY	40
5.2 DETAILS PRODUKTŮ.....	41
5.3 STRUKTURA TRŽEB DLE DRUHU.....	43
5.4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	45
6 ANALÝZA ODBĚRATELŮ A JEJICH DĚLENÍ	48
6.1 ODBĚRATELÉ.....	48
6.2 HLOUBKOVÉ INTERVIEW S ODBĚRATELI.....	54
7 DOPORUČENÍ PRO PODNIK	59
ZÁVĚR	62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
SEZNAM OBRÁZKŮ	67
SEZNAM TABULEK	68

ÚVOD

Jedna z mnoha definic podniku říká, že podnik je orgán vytvořen za účelem podnikání, jehož poslání je uspokojování potřeb zákazníků, přičemž cílem je maximalizace zisku. Zisku však lze dosáhnout jedině se spokojenými zákazníky.

Zákazníci hrají v podniku velmi důležitou roli, bez nich by podnik nemohl fungovat. V dnešním světě již není problém cokoliv vyrobit, problém ale může být výrobky či služby prodat. Proto je nutné věnovat náležitou pozornost právě zákazníkům.

Navázání kontaktu s novým odběratelem není tak náročné, jako si udržovat vztahy s těmi stávajícími, kteří pro podnik jsou prospěšnější a ziskoví, a věnovat jim dostatečnou péči.

Cílem podniku je najít odběratele, kteří jsou schopni za dané výrobky zaplatit a tyto výrobky uspokojí jejich potřeby. Proto chceme v podniku dostatečně sledovat a předjímat potřeby zákazníků a snažit se tyto potřeby prostřednictvím daných výrobků a služeb uspokojit. Protože každý zákazník má individuální potřeby, nemůže k nim podnik přistupovat jako k celku. Zákazníky je nutné rozsegmentovat dle potřeb do skupin.

Pokud je zákazník s daným výrobkem či službou spokojen, dá se předpokládat, že se o tuto spokojenost podělí s okolím a tím podniku přiláká nové zákazníky.

Bakalářská práce je rozdělena na 2 části, teoretickou a praktickou.

V teoretické části bakalářské práce jsou zpracované získané poznatky z dostupných literárních pramenů týkající se podniku, odběratelských vztahů, zákazníků a systému řízení vztahů se zákazníky. Teoretická část slouží jako podklad pro zpracování praktické části.

Praktická část je zpracována na základě interních zdrojů podniku a její součástí jsou 3 kapitoly. V první kapitole jsou popsány a rozebrány základní údaje o podniku, nabízených produktech a tržbách. V této kapitole je zpracován také Porterův model pěti konkurenčních sil, jehož cílem je především zanalyzovat konkurenci. Druhá kapitola se věnuje samotné analýze. V rámci analýzy jsou rozdělení a představeni odběratelé, zanalyzovány jejich odběry dle tržeb a počtu prodaných výrobků. Za pomoci shrnutí poznatků praktické části je ve třetí kapitole zpracováno doporučení pro podnik týkající se segmentace zákazníků a řízení vztahů se zákazníky.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je vytvořit doporučení pro firmu k řízení vztahů se zákazníky a navrhnout segmentaci zákazníků.

Teoretická část práce je zpracovaná jako kritická literární rešerše z dostupných zdrojů. Tato část práce slouží jako podklad pro praktickou část.

Ke zpracování praktické části, a to především analýzy, jsou použity informace z interních zdrojů podnikové databáze za roky 2017 a 2018.

V první kapitole praktické části jsou zanalyzovány prodeje jednotlivých druhů výrobků. K této dílčí analýze je využitý jednoduchý podnikový systém objednávek. Dále je zanalyzována struktura tržeb. Tržby jsou rozděleny na tržby za prodej vlastních výrobků, tržby za prodej služeb a ostatní tržby. Tato část má poukázat na to, že se jedná o výrobní podnik.

Dále je v této kapitole zpracována tabulka s počtem odběratelů a celkovými tržbami. Cílem této tabulky je poukázat na snižování počtu odběratelů, a přitom růstu tržeb, na kterých se podílí velkoodběratelé.

Druhá kapitola je založena na aktuální struktuře odběratelů. Jsou zpracovány výsečové grafy pro jasnou představu, jaký podíl na celkových tržbách zaujímají určití odběratelé.

V rámci představení největších odběratelů jsou kromě základních informací o daných podnicích vytvořeny také tabulky, ve kterých jsou u odběratelů služeb pouze celkové tržby za dané roky, u odběratelů výrobků počet odebraných kusů, celkové tržby plynoucí z prodeje daného roku a průměrná cena za jeden kus. Průměrná cena za kus má poukázat na rozdíl v případě prodeje pro velkoobchody a pro přímé zákazníky.

Vzhledem k nízkému počtu odběratelů by kvantitativní analýza neměla dostatečnou vypovídací hodnotu, k analýze je proto využit kvalitativní výzkum, a to hloubkové interview s odběrateli. V časovém rozmezí od 1. 12. 2018 do 28. 2. 2019 bylo osloveno pět největších odběratelů podniku, z nichž 3 byli ochotni poskytnout hloubkový rozhovor. Dále byli osloveni 3 přímí zákazníci. Jejich výpovědi však byly téměř totožné a jsou shrnuty.

Hlavním záměrem analýzy je zjistit aktuální strukturu zákazníků a úroveň řízení vztahů se zákazníky. Na základě provedené analýzy je navrženo doporučení pro podnik v oblasti řízení vztahů se zákazníky a segmentaci zákazníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK A PODNIKÁNÍ

„*Smyslem podniku (jeho podstatou) je organizování lidské činnosti v daném okruhu uspokojování cizích potřeb tak, aby i potřeby podnikatele byly uspokojeny*“. (Synek a kol., 1995, s. 15)

Jednoduše můžeme podnik nazvat jako „*subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy)*“. (Veber, Srpová, 2012, s. 16)

Podle Strouhala (Strouhal, 2016, s. 7) je základním cílem a motivem podnikání zhodnocení vloženého kapitálu a zvyšování hodnoty podniku. Uspokojování potřeb zákazníků je až další motiv.

Kotler (Kotler, 2003, s. 87) poukazuje na to, že životnost průměrného podniku je pouhých 20 let. Mnoho podniků léta funguje a vykazuje plusové ziskové hodnoty, potom ale ze dne na den začnou mizet jejich tržní podíly, a i když se na první pohled může zdát, že je podnik funkční, už tomu tak být nemusí.

Podstatné je, jak dlouho vydrží podniky dávat zákazníkům mimořádnou hodnotu. Podniky, které v první řadě myslí na zákazníka a přichází s inovativními produkty zvyšují svůj tržní podíl a jsou ziskové. Velikost podniku v tomto případě nehraje roli. I malý podnik může dosahovat vyšších tržních hodnot než podnik mnohonásobně větší. (Kotler, 2003, s. 87-88)

Na základě toho Kotler (Kotler, 2003, s. 87) definuje čtyři typy podniků:

1. Podniky, jež věci uvádějí do pohybu.
2. Podniky, jež sledují, co se děje a reagují na to.
3. Podniky, jež sledují, co se děje a nereagují na to.
4. Podniky, jež si ani nevšimly, že se něco stalo.

Pro podnik je podstatné vyrábět takové výrobky a nabízet takové služby, aby uspokojovaly potřeby zákazníků, jak to doba žádá, přičemž je jedno, jak velký podnik je nebo kdo jej vlastní. Zároveň je hlavní úlohou je dosažení zisku. (Kotler, 2003, s. 87)

1.1 Cíle podniku

Každý podnik by měl mít definovány cíle. Za hlavní cíl podniku můžeme považovat dosažení zisku, následně jsou definovány dílčí cíle. (Synek a kol., 1995, s. 15-16)

Jak uvádí Synek (Synek a kol., 1995, s. 16), stanovení cílů je jednodušší, když v dané činnosti najde podnik smysluplnost. Díky tomu se cíle lépe definují a jsou reálné a dosažitelné.

Zároveň si je při stanovení dílčích cílů třeba uvědomovat, že podnikání je spjata s podnikatelským rizikem, vzít v potaz obor podnikání, silné a slabé stránky podniku, velikost kapitálu a aktuální situaci na trhu.

Naopak Kotler (Kotler, 2003, s. 18) uvádí, že „*nejobecnějším cílem podniku je vydělat víc, než činí kapitálové náklady*“. Přičemž plánem je „*aby dnešní investice měla zítra vyšší hodnotu*“.

Na základě toho definuje Kotler (Kotler, 2003, s. 18) následující cíle:

- Růst podniku – podnik nechce pouze kvantifikovat růst, ale především při růstu vykazovat zisk.
- Tržní podíl – velký počet zákazníků neznamená velký tržní podíl, jelikož roste počet nespolehlivých zákazníků. Důležitější je péče o stávající, spolehlivé zákazníky.
- Zisk z prodeje – sám o sobě je zisk relativní pojem. „*Zisk sám o sobě nemá žádnou vypovídací schopnost, pokud jej nevztáhnete k objemu tržeb připadajícímu na jednotku aktiv*“. (Kotler, 2003, s. 18)
- Růst výnosů na akcii – není přesný ukazatel, protože podnik může využít zpětného odkupu vlastních akcií (back shares).
- Pověst – dobrá pověst podniku může napomoci k primárnímu cíli, mít vyšší příjmy, než jsou náklady na kapitál. (Kotler, 2003, s. 18)

Je důležité podnikové cíle pečlivě zvážit a nedělat unáhlená rozhodnutí. (Kotler, 2003, s. 19)

1.2 Typologie podniku

Existuje mnoho třídících možností. Synek a Kislingerová (Synek, Kislingerová, 2010, s. 76-83) je člení následovně:

- Podle právní formy
 - Podniky jednotlivce – nejčastější formou je živnost. Živnost je „*pravidelná výdělečná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastní riziko za účelem dosažení zisku*“. (Synek, Kislingerová, 2010, s. 76). Výhodou živnosti je, že k založení stačí minimální kapitál, založit si ji může téměř kdokoliv. Nevýhodou je ručení celým svým jměním. Živnost může mít jak fyzická, tak právnická osoba.

- Osobní společnosti – vlastníkem jsou dvě nebo více osoby, které podnikají společně a osobně se podnikání zúčastní. O zisk se dělí stejným dílem a stejně tak za své závazky odpovídají společně. V České republice existují 2 typy osobních společností, a to komanditní společnost (k. s.) a veřejná obchodní společnost (v.o.s.).
- Kapitálové společnosti – v těchto společnostech se společníci nemusí podnikání ani řízení účastnit osobně. Společníci ručí za své závazky pouze do výše vkladu. V České republice jsou 2 typy kapitálových struktur, společnost s ručením omezeným (s.r.o.) a akciová společnost (a.s.).
- Družstva – cílem družstva není generace zisku, ale uspokojování potřeb jejich členů. Družstvo zakládají buď minimálně 2 právnické osoby, nebo minimálně 5 fyzických osob, přičemž za závazky družstva neručí členové, ale družstvo.
- Evropské společnosti a sdružení – založení evropské společnosti podléhá nařízením EU. Můžeme si ji představit jako akciovou společnost s tím rozdílem, že založení evropské společnosti je složitější.
- Veřejné podniky, neziskové organizace – tyto podniky zakládá stát nebo jeho organizační složky, může mít však i smíšené vlastnictví.
- Podle sektorů a hospodářských odvětví – hospodářství dělíme do 3 sektorů:
 - Sektor zemědělství – patří do něj rybolov, vlastní zemědělství a lesní hospodářství.
 - Sektor průmyslu – patří do něj těžební a zpracovatelský průmysl.
 - Sektor služeb – patří sem obchod, peněžnictví a pojišťovnictví, doprava, skladování a spoje, školství, zdravotnictví, veterinární a sociální činnost a ostatní služby.
- Podle velikosti – v České republice nejčastěji členíme podniky podle počtu zaměstnanců a zároveň výší obrátu:
 - Malý podnik – má do 100 zaměstnanců a roční obrát do 30 mil. Kč.
 - Střední podnik – má do 500 zaměstnanců a roční obrát do 100 mil. Kč.
 - Velký podnik – všechny ostatní podniky.

- Podle typu výroby
 - Výroba hromadná – podnik vyrábí v dlouhém časovém horizontu pouze jeden typ výrobku.
 - Výroba vázaná – podnik vyrábí jeden hlavní výrobek a k tomu jeden nebo více výrobků vedlejší nebo sdružený.
 - Výroba druhová – podnik vyrábí 1 druh výrobku, avšak v různých velikostech.
 - Výroba sériová – vyrábí se najednou různé skupiny výrobků.
 - Výroba plynulá – používá se u hromadné nebo sériové výrobě, v nepřetržitém čase a stejných pracovních úkonech se mění surovina v hotový výrobek
 - Výroba kusová – podnik vyrábí různé druhy výrobků, v jakémkoliv (malém) množství, zakázkově.
 - Sdružení podniků: koncern, holdingová společnost, fúze. (Synek, Kislingerová, 2010, s. 76-83)

Strouhal (Strouhal, 2006, s. 8) dodává, že firmy můžeme dělit také podle typu výroby, a to na:

- Firma, která je součástí cyklického odvětví – vývoj firmy kopíruje hospodářský cyklus (firmě se v období recese nedaří).
- Firma, která je součástí neutrálního odvětví – vývoj firmy není závislý na hospodářském cyklu (např. pekárna).
- Firma, která je součástí anticyklického odvětví – vývoj firmy je opačný k hospodářskému cyklu (firmě se nejvíc daří v období recese).

1.3 Prostředí podniku

Synek a Kislingerová (Synek, Kislingerová, 2010, s. 15) definují okolí podniku jako „*vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit*“.

Naproti tomu Kotler (Kotler, 2007, s. 130) dělí prostředí podniku na mikroprostředí a makroprostředí.

Mikroprostředí zahrnuje vše bezprostředně kolem podniku, přičemž má sloužit k udržování vztahů a uspokojování zákazníka:

- Společnost
- Dodavatelé
- Marketingoví zprostředkovatelé
- Zákazníci
- Veřejnost

Makroprostředí zahrnuje vnější okolí podniku:

- Demografické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Přírodní prostředí
- Technologické prostředí
- Politické prostředí
- Kulturní prostředí (Kotler, 2007, s. 135)

Synek a Kislingerová (Synek, Kislingerová, 2010, s. 15) uvádí, že část makroprostředí, např. geografické podmínky a technologické prostředí jsou hmotné povahy, čímž uvažuje stroje a jiné zařízení. Ostatní prvky prostředí mají nehmotnou povahu. Zároveň je nutné uvědomit si, že jednotlivé prvky prostředí se navzájem prolínají.

Pokud chce být podnik ziskový a nechce být zaskočen konkurencí, je důležité sledovat podnikové prostředí, aktuální dění a trendy v okolí, ekonomické prognózy, vývoj a výzkum v oboru, ve kterém podnik působí, analyzovat konkurenční výrobky atd. Zároveň je třeba nepomíjet konkrétní potřeby podniku. (Synek, Kislingerová, 2010, s. 22)

2 SEGMENTACE TRHŮ

2.1 Trh

Trhem bylo původně místo, kde se fyzicky setkávali nakupující a prodávající. V současné době nazýváme trhem soubor potenciálních nakupujících určitého produktu a prodávajících, kteří spolu obchodují, a to jak osobně, tak prostřednictvím internetu, telefonu, poštou nebo jinak. (Kotler, 2003, s. 141)

Jak popisuje Kincl (Kincl a kol., 2004, s. 17), na trhu vstupuje do interakce nabídka s poptávkou a dochází ke směně nebo obchodu. Vystupují zde výrobci, zákazníci, vláda a zprostředkovatelé neboli prodejci.

Na dnešním trhu je pro firmy důležité být především orientovaní na zákazníky, to znamená znát jejich potřeby, touhy a tím jim nabídnout větší užitnou hodnotu než konkurence. (Kotler, 2007, s. 64)

Nejčastější rozdělení trhu je na B2C a B2B.

B2C

„Všichni jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují zboží a služby nebo je jinak získávají pro osobní spotřebu“. (Kotler, 2007, s. 309).

B2C neboli spotřební trh je trh, ve kterém nakupují zboží a služby drobní spotřebitelé (domácnosti a jednotlivci) pro svou vlastní spotřebu. (Kincl a kol., 2004, s. 81-83)

B2B

B2B trh je obrovský. Mnoho firem prodává své výrobky či zboží pouze dalším firmám a objem tržeb z těchto obchodů převyšuje tržby z prodeje spotřebitelům. (Kotler, 2007, s. 362)

Kotler (Kotler, 2007, s. 362) uvádí příklad s výrobou obuvi, kdy, než se hotový pár bot dostane ke konečnému spotřebiteli, dojde k několika transakcím. Obchodník s kůžemi prodá kůži koželužnám, ty ji prodají obuvnickým závodům, hotovou obuv firma prodá velkoobchodníkům, kteří ji prodají maloobchodům a teprve ty obuv prodají konečnému spotřebiteli. Zákazníci, kterými jsou na B2B trhu firmy, nakupují především proto, aby dosáhly zisku – nakoupit zboží a se ziskem prodat. (Kotler, 2007, s. 362-363)

Jako hlavní odlišnost od trhů spotřebitelských lze považovat:

- Menší počet zákazníků a zároveň větší zakázky – počet organizací na trhu je menší, zato nakupují větší objemy zboží.
- Úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy – větší kupní síla zákazníků, mají obvykle možnost ovlivňovat podmínky nákupu.
- Odborný nákup – nákup na průmyslových trzích povětšinou provádí profesionální nákupčí.
- Nepružnost dodávky – může zde vystoupit charakter zakázkové výroby a v případě změny objednávky není občas možné reagovat pružně.
- Závislost a kolísavost poptávky – poptávka na průmyslových trzích je závislá na poptávce daného zboží na spotřebních trzích. (Kincl a kol., 2004, s. 97-98)

2.2 Segmentace

Havlíček a Kašík (Havlíček, Kašík, 2005, s. 30) definují, že „*segmentace zákazníků je tedy procesem rozdělení zákazníků nebo potenciálních zákazníků do různých skupin (segmentů), v nichž mají tito zákazníci stejné nebo podobné požadavky, které lze uspokojit vhodným marketingovým mixem*“.

Naproti tomu Koudelka (Koudelka, 2005, s. 19) podotýká, že není dobré uvažovat nad dělením trhu do segmentů, ale respektovat již existující segmenty a odlišnosti a snažit se tyto odlišnosti odkrývat a pochopit.

Kotler uvádí, že není možné, aby společnosti obchodovaly se všemi zákazníky na velkých či různorodých trzích. Potřebují nejdříve identifikovat segmenty trhu. To ale vyžaduje důkladné pochopení zákazníků a pečlivé přemýšlení o tom, co dělá dané segmenty odlišné a jedinečné. (Kotler, 2016, s. 267)

Jak zmiňuje Kotler (Kotler, 2003, s. 122), známé firmy odpovídaly na otázku, kdo je jejich zákazníkem: „Každý“. Tuto odpověď však nemůžeme považovat za správnou. Není možné, aby podnik uspokojil potřeby každého zákazníka, jelikož každý zákazník má jiný vkus. Proto je třeba členit trh na menší celky.

Konkurenční výhodu může podnik získat tím, že se přestane orientovat na masový trh, ale půjde individuální cestou a bude prodej cílit pouze na určitou skupinu odběratelů. Podnik si

sám rozděluje spotřebitele do jednotlivých skupin, podle jejich potřeb, preferencí. (Kotler, 2003, s. 122)

Kotler (Kotler, 2003, s. 123) zároveň uvádí, že pokud si podnik určí segment, je důležité uvědomění si, zda podnik zvládne uspokojit cílovou skupinu s již existující organizační strukturou či nikoliv. Případně je nutné počítat se založením nového oddělení.

Havlíček a Kašík (Havlíček, Kašík, 2005, s. 30) dále zdůrazňují, že klíčem k pochopení zákazníků je přesně definovat to, kdo zákazníci jsou, co chtějí a kde jsou. Špatné určení cílových skupin může vést ke zmaření marketingových kampaní, jelikož každá cílová skupina musí být oslovena jiným způsobem, jiným komunikačním prostředkem.

Lošťáková (Lošťáková, 2005, s. 176-177) se zmiňuje o hodnocení zákazníků na základě aktuálních výsledků – většinou jsou za tyto výsledky považovány celkové objemy prodeje, nikoliv zisk. Hodnocením dle ziskovosti není možné vyhodnotit, se kterými zákazníky by měl podnik v dalších letech pracovat. Zákazníci, kteří v současné chvíli přinášejí podniku malé zisky mají tím pádem pro podnik nízkou hodnotu. V budoucnu se to ale může změnit a daný zákazník může přinést firmě obrovské zisky a naopak. Z toho důvodu se dá segmentace trhu dle aktuálních výsledků považovat za vhodnější.

Podle Havlíčka a Kašíka (Havlíček, Kašík, 2005, s. 31) je při segmentaci podstatné určení, zda se jedná o trh spotřebitelský nebo průmyslový, od toho se odvíjí další proměnné.

2.2.1 Segmentace spotřebitelských trhů

Kincl a kol. (Kincl a kol., 2004, s. 86) uvádí, že v chování jedinců na trhu lze spatřit výrazné odlišnosti. Tyto rozdíly a odlišnosti v kupním chování lze pozorovat a analyzovat, následně využít k segmentaci spotřebitelského trhu.

Pro segmentaci spotřebitelského trhu je důležitá správná identifikace spotřebitelů. To znamená, že zákazníci, kteří jsou ve stejném segmentu budou na marketingové akce reagovat podobně. Základní podmínkou pro segmentaci trhu je rozdílnost v chování spotřebitelů jednotlivých segmentů a podobnost v chování spotřebitelů daného segmentu, tj, heterogenita a homogenita segmentů. (Kincl a kol., 2004, s. 86)

- Homogenita segmentů – v rámci jednoho segmentu reagují zákazníci na marketingové akce podobně. Ideálním případem by bylo, kdyby všichni zákazníci daného

segmentu reagovali stejně, spotřebitelé by byli identičtí. To však v reálném životě nenastane, proto je třeba identifikovat spotřebitele pomocí podobnosti.

- Heterogenita segmentů – mezi jednotlivými segmenty jsou patrné odlišnosti. Čím patrnější odlišnosti jsou, tím snazší je jejich nalezení. (Kincl a kol., 2004, s. 86-87)

Jak uvádí Kotler (Kotler, 2007, s. 464-476), mezi hlavní proměnné spotřebitelského trhu patří:

- Geografické proměnné – podstatné je rozdělení trhu na jednotné geografické celky, což je například daný region, daný stát, čtvrť. Podnik může podnikat jen v určitém geografickém celku, nebo také ve všech oblastech. V tom případě ale musí brát v potaz geografické rozdíly v potřebách, touhách a přáních. Obyvatelé každého jiného regionu mají jiná přání či potřeby, jako příklad Kotler (Kotler, 2007, s. 466) uvádí vnímání automobilů, kdy se v Itálii, Francii a Velké Británii nebere v potaz znečištění životního prostředí spojené s automobily, naopak obyvatelé Německa poptávají automobily šetrné k životnímu prostředí.
- Demografické proměnné – potřeby zákazníků jsou v souvislosti s demografickými proměnnými. Patří zde:
 - Věk – s věkem souvisí fáze životního cyklu. Jako příklad může sloužit šampon, který podnik nabízí pro ženy po čtyřicítce. Touhy a potřeby zákazníka se s rostoucím věkem mění, proto je třeba tyto změny zohlednit v marketingových kampaních.
 - Etnikum – nabízíme produkty, například koření, které je v souvislosti se silnou potřebou dané etnické komunity.
 - Fáze životního cyklu – například cestovní kancelář, která nabízí dovolené vhodné pro mladé a svobodné lidi, kteří mají jiná přání a potřeby, než jsou rodiny s dětmi či senioři, kdy se na tyto cílové skupiny zaměřují jiné cestovní kanceláře.
 - Pohlaví – nejčastěji segmentace dle pohlaví využívá u módy, kosmetiky, může však jít o produkty společné pro muže a ženy, například Gillette vyrábí žiletky jak pro muže, tak pro ženy.
 - Příjem – častá u luxusnějších produktů, jako jsou drahá auta, lodě, značkové oblečení a kosmetika.

- Psychografické proměnné – segmentuje zákazníky do skupin dle:
 - Společenská třída – firmy připravují své výrobky pro určitou společenskou třídu, která má určité preference (dělnická třída vs. nároční zákazníci).
 - Životní styl – prodej zboží je silně ovlivněn životním stylem zákazníků. Nejčastěji se při segmentaci používá standardizované metody 4C. Tuto segmentaci je vhodné použít s dalšími segmentačními metodami.
 - Osobnost – používá se především u kosmetiky, cigaret, pojistek, alkoholu.
- Behaviorální proměnné – dle marketérů jsou behaviorální proměnné nejlepší volbou pro segmentaci. Rozděluje zákazníky do skupin dle znalostí, postojů, použití produktu, odezvy na produkt.
 - Příležitosti – například propagace Dne matek nebo Valentýna má zvýšit tržby za květiny a sladkosti. Jde o to, kdy zákazník nákup zrealizuje a kdy produkt používá.
 - Očekávaný užitek – segmentuje zákazníky dle toho, co od produktu očekávají. Segmentace dle užtku odpovídá na otázku, proč by si měli lidé kupovat výrobky zrovna jejich firmy.
 - Uživatelský status – často jsou trhy segmentovány na neuživatele, potenciální uživatele, nezkušené uživatele a pravidelné uživatele daného produktu.
 - Frekvence užívání – trhy se segmentují na příležitostné, středně časté a časté uživatele.
 - Věrnostní status – firmy předpokládají, že jejich zákazníci preferují jejich značku a jsou loajální. Věrnostním programem se firmy snaží vybudovat vztah mezi firmou a zákazníkem.
 - Připravenost k nákupu – firmy si připravují vlastní marketingové programy, kdy evidují nákupy a předpokládají, kdy bude zákazník připraven k dalšímu nákupu. Prodejce zasílá zákazníkům aktuální informace o produktech a akcích.
 - Postoj k produktu – může být kladný, indiferentní, záporný, nepřátelský.

S různými segmenty jedná firma různě na základě jejich postojů k produktu.

Kašík a Havlíček (Kašík, Havlíček, 2009, s. 87) dodávají, že často si podniky určují segmentační proměnné podle svých specifických požadavků. Většinou vychází ze životního stylu.

2.2.2 Segmentace průmyslových trhů

Podle Kincla Kincl (Kincl a kol., 2004, s. 97) jsou průmyslové trhy rozsáhlejší než spotřebitelské, a to z důvodu, že každý článek od výrobce ke spotřebiteli musí nakupovat spousty zboží a služeb. Z toho důvodu je nutné věnovat průmyslovým trhům náležitou pozornost.

Firmy se dle Kotlera (Kotler, 2007, s. 477) segmentují dle následujících proměnných:

- Geograficky
- Dle očekávaného užítku
- Dle uživatelského statutu
- Dle frekvence užívání
- Dle věrnostního statutu
- Dle připravenosti a postojů

Primárně však marketéři segmentují dle proměnných:

- Demografické charakteristiky
 - Odvětví – na jaké odvětví by se měl podnik orientovat?
 - Velikost firmy – na jak velké firmy by se měl podnik zacílit?
 - Lokalita – na jakou lokalitu by se měl podnik soustředit?
- Provozní proměnné
 - Technologie – jaké technologie by měl podnik vyhledávat?
 - Uživatelský status – častí, středně častí, příležitostní uživatelé.
 - Nároky uživatelů – ti, kteří nakupují hodně nebo málo výrobků a služeb?
- Nákupní přístupy
 - Organizace podle nákupních funkcí – soustředění se na firmu s centralizovanou nebo decentralizovanou strukturou nákupů?
 - Struktura vedení – jaké vedení nákupu by mělo dominovat?
 - Povaha současných vztahů – soustředit se na odběratele, se kterými má podnik dobré vztahy?
 - Obecné nákupní zásady – soustředit se na firmy, které preferují úvěry a leasingy, komplexní nákupy?
 - Nákupní kritéria – soustředit se na firmy, pro které je důležitá kvalita, servis nebo cena?

- Situační faktory
 - Naléhavost – soustředit se na firmy, pro které je důležitá rychlost dodávky?
 - Konkrétní využití – soustředit se na všechna využití produktu nebo jen některá?
 - Velikost zakázek – soustředit se na malé nebo velké zakázky?
- Osobnostní charakteristiky
 - Podobnost kupce a prodejce – soustředit se na firmy, které mají podobné hodnoty?
 - Postoj k riziku – soustředit se na zákazníky, kteří jsou ochotní riskovat?
 - Loajalita – soustředit se na firmy, které jsou věrné vůči dodavatelům? (Kotler, 2007, s. 477)

Podle Kincla (Kincl a kol., 2004, s. 103) je tato segmentace zajímavá, ale na českém trhu téměř nepoužitelná. Segmentace v České republice na užší geografický výběr může vést k takovému zmenšení daného segmentu, že by podnikání na takovém trhu nemuselo být rentabilní. Geografické zacílení má v České republice smysl pouze u malých provozů, a to z důvodu snižování nákladů a zároveň maximalizace zisku.

Kincl (Kincl a kol., 2004, s. 104-105) rozlišuje tři základní kategorie na spotřebitelských trzích:

1. Materiál a polotovary – zejména ve výrobním sektoru (na trzích průmyslu) vstupuje toto zboží jako celek do výrobního procesu. Dělí se dále na přírodní materiál a zpracovaný materiál (polotovary).
2. Kapitálové položky – kromě surovin lze za kapitálové položky považovat další věci, které s podnikem přímo souvisí. Např. skladovací prostory, výrobní prostory, nářadí, stroje. Dělí se dále na investice a příslušenství.
3. Pomocný materiál a služby – pomocný materiál se v podniku nakupuje podobně jako zboží denní potřeby, nákupu není věnována přílišná pozornost. Je zde nulová preference značek, hlavní roli hraje cena. U služeb se jedná především o úklid, opravy a údržbu strojů, servis.

3 ZÁKAZNÍK

„Zákazníci určují, která firma a kteří zaměstnanci budou úspěšní“ (Foster, 2002, s. 1).

Havlíček a Kašík (Havlíček, Kašík, 2005, s. 25) rozděluje uživatele našich produktů na:

- Zákazníky – zakoupí a zaplatí daný produkt, ale nevyužívá jej. Např. dárek.
- Spotřebitele – používá výrobky nebo služby, není ale podmínkou, že je nakupuje. Např. babička kupuje vnukům hračky.

Důležitým subjektem, na který Havlíček a Kašík (Havlíček, Kašík, 2009, s. 71) poukazují jsou zainteresované osoby. Za zainteresované osoby považujeme osoby, které produkty daného podniku nekupují, ani je nevyužívají. I tak ale dokáží silně ovlivnit marketingové procesy a tím pádem ovlivňovat chování podniků. Mezi zainteresované osoby patří tzv. stakeholderi. Jsou to všechny subjekty vnějšího prostředí podniku, na které mají podnikové rozhodnutí vliv a zároveň tyto skupiny ovlivňují podnik. Mezi stakeholdery patří např.:

- Zaměstnanci – očekávají finanční odměnu, jistotu.
- Majitelé firmy – očekávají rozvoj, prosperitu.
- Akcionáři – očekávají dividendy.
- Zákazníci – očekávají kvalitu, jedinečnost.
- Dodavatelé – očekávají včas uhrazené dodávky.
- Dále státní orgány, manažeři, menšiny, věřitelé, obec, společenské a politické skupiny, konkurenci, obchodní a průmyslové svazy, média, odborové organizace.

Kotler (Kotler, 2013, s. 28) dodává, že naopak i zákazníci jsou ovlivněni našimi zaměstnanci, dodavateli, distributory, obchodními zástupci a také ‚šeptandou‘.

Kotler (Kotler, 2003, s. 162) zahrnuje zákazníky do nejcennějšího majetku podniku. Ve světě panuje nadměrná výrobní kapacita. Máme mnoho zboží, nemáme však dostatek zákazníků, kteří toto zboží budou kupovat. Prioritou aktuálně je zaměření se na zákazníka, uspokojování potřeb zákazníka, nikoliv zaměření pouze na výrobu produktů. Podniky si musí uvědomovat, že jejich šéfem je v dnešním světě zákazník.

3.1 Uspokojení zákazníka

Pro podnik je především důležité uspokojit potřeby a tužby zákazníka. V dnešní době mají zákazníci na výběr ze širokého sortimentu veškerého zboží s velkým cenovým rozpětím. Zákazník si při výběru volí nabídku, která mu poskytne nejvyšší možnou hodnotu v rámci daného rozpočtu. Po nákupu si zákazník svůj výběr zhodnotí, může dosáhnout různé míry spokojenosti:

- Spokojený – zákazník, který je spokojený může snadno změnit značku.
- Velmi spokojený – můžeme očekávat, že se k nám zákazník vrátí.
- Nadšený – loajální zákazník. (Kotler, 2007, s. 534-539)

Většina firem sleduje spokojenost a nespokojenost zákazníků. Existuje řada metod, kterými lze spokojenost zákazníka měřit, např. systém přání a stížností. (Kotler, 2007, s. 534-539)

3.2 Péče o zákazníky

Spáčil (Spáčil, 2003, s. 18) uvádí čtyři základní principy péče o zákazníky:

- Otevřenost – zákazník se na firmu obrací jako na svého vybraného, nejlepšího dodavatele zboží a služby. Pokud s ním firma bude jednat otevřeně, bude i zákazník otevřený. Jako příklad uvádí možnost sledování zásilek v systému firmy, což vede u zákazníka k pocitu, že má vše pod kontrolou.
- Proaktivita – pokud vyplyne na povrch jakákoliv objektivní věc, kontaktuje dodavatel zákazníka jako první.
- Férovost – často dochází k situaci, kdy dodavatel může díky problémům zákazníka vydělat (např. díky kličkám v obchodních podmínkách či osobních problémech u zákazníka). Tato chvilková výhoda u dodavatele se však může lehce proměnit a dojde k poškození vzájemných vztahů.
- Znalost zákazníka – pro dodavatele je důležité znát toho, kdo od něj nakupuje.

To, jestli o zákazníky pečuje podnik dobře, se neprojeví na výši tržeb. Zvýší se ale počet lidí, kteří na podnik budou myslet a budou jej zajímat. Pokud podnik bude množství těchto lidí zvyšovat, bude to znát i na výši tržeb. (Kotler, 2003, s. 164)

V rámci péče o zákazníka dělí Kotler (Kotler, 2003, s. 164) zákazníky na:

- Nejziskovější zákazníci – tito zákazníci si v aktuálním okamžiku zaslouží nejvíce pozornosti a péče.
- Nejrychleji rostoucí zákazníci – péče o tyto zákazníky je důležitá v dlouhodobém hledisku.
- Nejzranitelnější zákazníci – na tyto zákazníky je třeba dávat pozor a zasáhnout včas, než dojde ke ztrátě.
- Nejproblematictější zákazníci – velmi problémoví zákazníci, kteří si nezaslouží příliš pozornosti a je třeba je ladně odsunout na druhou kolej – buď zvýšením poplatků nebo omezením rozsahu služeb. Než k tomuto rozhodnutí podnik dojde, je dobré dát zákazníkovi druhou šanci.

V některých případech zákazníci podniku přináší zisk, ale jsou problémoví. Pokud se podnik naučí s tímto typem zákazníků pracovat, nebude mu dělat problém uspokojit jakéhokoliv zákazníka. (Kotler, 2003, s. 164)

Zvláštní péči si zaslouží zákazníci, kteří jsou pro podnik významní. Tj. zákazníci, kteří tvoří zásadní podíl na celkovém zisku podniku. (Burnett, 2002, s. 61)

3.3 CRM

Řízení vztahů se zákazníky neboli CRM (anglicky Customer Relationship Management) je systém, který zaznamenává veškeré potřebné informace o zákaznících. (Kotler, 2007, s. 554)

V současné době jsou podniky zaplněny různými informacemi o zákaznících, např. nákupy, dotazníky spokojenosti, telefonáty, záruční doklady atd. Tyto informace je nutné zaznamenávat. (Kotler, 2007, s. 554)

„Spíše než zákazníky pro výrobky bychom měli hledat výrobky pro zákazníky.“ (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 16)

Vztahy se zákazníky je třeba chápat jako bohatství podniku. Vztahy se zákazníky je třeba řídit a rozvíjet. Čím více vztahů může podnik rozvinout, tím větší je jeho bohatství. (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 28)

Cílem CRM není shromažďovat informace, ale tyto informace integrovat a využít ke svému prospěchu – k vybudování lepšího vztahu se zákazníky. CRM nám poskytuje celkový pohled nad vztahem podniku a zákazníka. (Kotler, 2007, s. 554)

Storbacka a Lehtinen (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 16) definují základním pojmem v řízení vztahů se zákazníky vytváření hodnot. Za cíl řízení vztahů se zákazníky nelze považovat tvorbu zisku, ale tvoření hodnoty – vztahu se zákazníky.

Chlebovský (Chlebovský, 2005, s. 24-25) konstatuje, že CRM je postaveno na čtyřech základních pilířích:

1. Lidé – všichni zaměstnanci musí být aktivní.
2. Procesy – optimální procesy, kterými se zefektivňuje CRM, jedná se o procesy marketingu a služeb.
3. Technologie – nástroje, díky kterým lze uplatnit moderní řízení, a to i při obrovském počtu oslovovaných klientů.
4. Data – jedná se nejen o sběr dat, ale především o jejich uchování, třídění, vyhledávání a z toho plynoucích analýz, které vedou k plnohodnotnému řízení vztahů se zákazníky.

Při řízení vztahů se zákazníky je třeba brát ohled na to, aby se hodnota vytvářela jak na straně dodavatele, tak na straně odběratele a v případě potřeby se vzájemně co nejvíce přizpůsobit. Zároveň je třeba na nabízený produkt či službu pohlížet jako celek – proces. Rozdělení na zboží a službu je v tomto směru bezvýznamné. Prostřednictvím výměny tohoto procesu (produktu nebo služby) mezi podnikem a zákazníkem dochází k vytváření zákaznické hodnoty. Tím podniku začíná cesta k budování vztahů se zákazníky. (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 16-17)

Poslední zásada dle Storbacky a Lehtinena (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 17) je vztažena k odpovědnosti společnosti. Pro podnik není dostačující, když produkt zákazníka uspokojuje, ani je-li zákazník spokojen. Je důležité, aby společnost převzala odpovědnost za vztahy s odběrateli a dá jim možnost vytvářet vlastní hodnoty.

3.3.1 Hodnota zákazníka

Tomek a Vávrová (Tomek, Vávrová, 2009, s. 193-194) definují hodnotu zákazníka neboli customer value je velmi široký pojem. Při definici tohoto pojmu lze vycházet z:

- Přístupu zákazníka k hodnocení přínosu daného produktu.
- Hodnoty zákazníka pro podnik.

Zatímco odběratel může vnímat vůči firmě řadu výhod:

- Má k ní sympatie a zná podnik.
- Oceňuje její výhody a schopnosti na trhu.
- Tyto výhody dokáže pojmenovat a zapamatovat si je.
- Kvalita výrobku nebo služby je pro něj ideální.

Tímto začíná proces vytváření hodnoty zákazníka. Vždy je ale nutné hodnotit pohled zákazníka i pohled podniku. (Tomek, Vávrová, 2009, s. 193-194)

Nejpodstatnějším indikátorem hodnoty vztahu se zákazníkem je:

- Ziskovost vztahu – „Zvýšit hodnotu vztahu se zákazníkem často znamená vztah přehodnotit“ (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 26)

Pokud vzájemná výměna zboží a služeb nepřináší hodnotu ani dodavateli, ani odběrateli, je nutno vztah přehodnotit. Ziskovost a vztahy se zákazníky mají mezi sebou přímou souvislost. Jako ziskovost ve vztahu označujeme příjem mínus náklady na vztah. Délka měření ziskovosti je většinou jeden rok. Je-li jeden vztah s odběratelem ziskovější než ostatní, vytváří podniku lepší cash flow. Zároveň je nutné brát v potaz náklady, které bylo nutno vynaložit, aby vztah s daným odběratelem vznikl. Ziskovost vztahu je daná zvyšováním tržeb za prodané zboží a služby a zároveň snižováním nákladů. Z dlouhodobého hlediska by každý odběratel měl být pro podnik ziskový.

- Trvání vztahu – má především vliv na ziskovost vztahu. Při delším trvání vztahu lze předpokládat, že za tu dobu již vznikl pevný základ vztahu a tuto výhodu může podnik využít jako referenci. U delšího trvání vztahu není podmínkou, že zákazník musí být nutně spokojený, v tomto případě je třeba posuzovat konkrétní situace a vztahy.
- Hodnota schopností a znalostí – paradoxně, komplikovaní zákazníci a obecně ti, se kterými stráví podnik nejvíce času přináší podniku nejvíce schopností a znalostí.

Společnost je nucena rozvíjet kvůli zákazníkům své schopnosti a znalosti a tím vyvíjet pozitivní změny.

- Referenční hodnota – hodnotu vztahu se zákazníkem lze posuzovat podle referenční hodnoty. Ta má pro podniky v dnešním světě velký význam. Spokojený zákazník je vždy připraven daný podnik doporučit a tím přispívají k navázání nových vztahů.
- Potenciální hodnota – veškeré hodnoty vztahu může podnik posuzovat dle současného i požadovaného stavu. Pokud si podnik stanoví potenciální hodnotu, může se zaměřit na předpokládané výnosy. V tomto případě je podstatné zaměření se na stávající vztahy, nikoliv navazování nových vztahů. Může dojít k situaci, že aktuálně neziskový zákazník může mít pro podnik velký potenciál. Z toho důvodu je třeba se na stávající vztahy a řídit je tak, aby byl ziskový. (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 26-27)

3.3.2 Fáze vztahu se zákazníky

Havlíček a Kašík (Havlíček, Kašík, 2005, s. 31) analyzují řízení vztahů se zákazníkem ve čtyřech procesech:

- Navázání kontaktu
- Budování kontaktu
- Rozvíjení vztahu se zákazníkem
- Ukončení vztahu se zákazníkem

Naopak Storbacka a Lehtinen (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 16) analyzují vztah se zákazníkem do tří fází:

- Navázání vztahu
- Rozvíjení vztahu
- Ukončení vztahu

Navázání vztahu

K navázání vztahu často dochází při neformálních příležitostech, obecně však za navázání vztahu lze považovat podpis smlouvy, sjednávání dohod. (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 75-76)

Každý vztah vzniká na základě nějaké informace, kterou si budoucí odběratel s dodavatelem vzájemně předají. Tato informace však musí být pro obě strany zajímavá, aby mohlo dojít k interakci. V této fázi je podstatné, aby společnost padla zákazníkovi do oka. (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 75-76)

Podle Kozáka (Kozák, 2011, s. 58) je pro podnik finančně náročnější získání nového zákazníka než udržení těch stávajících. Z toho důvodu hraje při budování loajality významnou roli kontaktní centrum pro zákazníky.

Fáze navázání vztahu přímo souvisí s marketingovými kampaněmi. Hlavním cílem podniku ve fázi navázání vztahu je přimět zákazníka, aby nový vztah vyzkoušel. Zákazníci však často mají problém ihned investovat, podnik by tedy měl zvážit, jaký podnět by měl dát, aby k navázání vztahu došlo. V mnoha případech je podnětem schopnost a znalost společnosti. (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 76-77)

Rozvíjení vztahu

Následně, co je vztah navázán je čas k tvorbě a růstu hodnoty vztahu. V této chvíli by měla společnost soustředit co nejvíce zdrojů a energie do rozvíjení vztahu. K rozvíjení vztahu lze přistupovat z pohledu ziskovosti, referenční hodnoty, hodnoty schopností a znalostí. Převažně je však podstatná délka vztahu. Není však tak podstatná spokojenost zákazníka, jako pevnost vztahu. (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 82-86)

Důležitý vztah je mezi spokojeností zákazníka a kvalitou produktu. Tento vztah nemusí být lineární, celkový dojem zákazníka ovlivňují různé faktory:

- Zásadní – vztah mezi spokojeností a kvalitou je lineární. Vyšší kvalita produktu znamená vyšší spokojenost zákazníka.
- Hygienické – vyšší kvalita produktu nesouvisí se spokojeností zákazníka, neovlivní jej. Naopak snížení kvality produktu bude znamenat výrazné snížení spokojenosti zákazníka.
- Bezvýznamné – zvýšení ani snížení kvality nemá vliv na spokojenost zákazníka.
- Profilové – zvýšení kvality zvýší spokojenost zákazníka, naopak snížení jeho spokojenost neovlivní. (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 83-84)

V rámci rozvíjení vztahu je důležité sledování spokojenosti zákazníků. Metody měření při hodnocení spokojenosti zákazníků jsou sporné. Nejčastější metodou měření spokojenosti zákazníků je srovnání zákaznickova očekávání a jeho poznání. V případě, že jsou očekávání

zákazníka vyšší, než je skutečnost, bude nespokojený. Naopak, když zákazník sníží svoje očekávání, bude spokojený. Teoreticky, zákazník, který nemá konkrétní očekávání ohledně úrovně daného produktu, může i průměrný produkt hodnotit velmi dobře. Další problém je určitá schopnost tolerance, než dojde k ovlivnění spotřebitelského chování. Obecně platí, že zákazníci jsou do jisté míry tolerantní. (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 85)

Se spokojeností zákazníka přímo souvisí loajalita zákazníka. Podle Storbacky (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 85-86) nemusí být spokojený zákazník nutně loajální. Častým jevem je, že zákazník odchází ke konkurenci kvůli nižší ceně, ač byl u původního dodavatele spokojen. V opačném případě, nespokojený zákazník často nevyhledává změnu dodavatele, protože má předsudek, že u jiného dodavatele nebude situace o moc lepší.

Dále Storbacka (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 87) poukazuje na to, že často podniky nemyslí na to, že každý zákazník má rozpočet. Z toho plyne, že není podstatná špičková kvalita, ale kvalita v poměru k investici. Například, pokud zákazník navštíví restauraci nižší kvality, může být spokojen, protože nižší cena v poměru k drahé restauraci je pro něj lepší volbou. V konečném důsledku tedy záleží na hodnotovém konceptu – zákazník srovnává kvalitu produktu či služby ve vztahu k investicím, které vynaloží k rozvoji daného vztahu.

Často ve vztahu dochází k tzv. kritickým epizodám. Pokud podnik nerozpozná kritickou situaci v počátečním stadiu, může být vztah ohrožen. Může se tak stát z důvodu špatného řízení obecně nebo když podnik nechápe potřeby zákazníka. Podnik si musí být jistý, že má spolehlivé pracovníky, kteří obratem hlásí vedoucímu pracovníku případný neúspěch, pokud zákazník má negativní reakce. (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 90)

V rámci spolehlivých pracovníků poukazuje Foster (Foster, 2002, s. 93-96) na důležitost dobrých vztahů se zaměstnanci, jelikož podnikovým záměrem je, aby se zaměstnanci dostatečně podíleli na uspokojení zákazníka a byli tedy oprávněni řešit se zákazníky veškeré problémy. V souvislosti s tím je nutné, aby zaměstnanci měli řádný výcvik – byli řádně proškoleni a dosáhli tak vysoké míry zapojení a účasti.

Ukončení vztahu

„*Vztah se zákazníkem jednou skončí*“. (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 90)

Častou domněnkou je, že ukončení vztahu je jednodušší a rychlejší, než je jeho navázání. Obecně to však není pravda. (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 90)

Nejčastější důvody k ukončení vztahu přichází ze strany odběratele, kdy naváže vztah s jiným podnikem. Může se ale stát, že dojde k ukončení vztahu ze strany dodavatele – nejčastěji z důvodu, že je vztah bezcenný. (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 91)

Často dochází k tomu, že vztahy jako by uvázly, začne docházet k opakovaným kritickým epizodám a obě strany si přestávají důvěřovat. Příčinou bývá většinou to, že podniky jsou ovlivněné ekonomickou situací a výkyvy na trhu. Tyto situace se silně odráží ve vzájemném vztahu. Pokud není vztah řízený a zlepšovaný, může v dlouhodobém hledisku k této situaci dojít. (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 91)

I když dojde k ukončení vztahu, je třeba jej ukončit elegantně. Zákazníci mají s podnikem za dobu trvání vztahu určité zkušenosti a jsou zdroji referencí. I ukončený vztah může mít pro podnik význam v budoucnu. Vztah by měl končit dobrým pocitem na obou stranách. Negativně ukončený vztah může být pro podnik zdrojem špatných referencí. (Storbacka, Lehtinen, 2002, s. 93)

Foster (Foster, 2002, s. 51) dodává, že pokud podnik přijde o zákazníka, je důležité, pokud to situace dovolí, zjistit, proč zákazník odchází. Stávající vztah se zákazníkem to již už nezachrání, ale podnik tímto krokem může zabránit tomu, aby se to již neopakovalo. Podnik by měl ztrátu zákazníka vnímat jako způsob, jak se zdokonalit.

Havlíček a Kašík (Havlíček, Kašík, 2009, s. 75) formulují 2 závěry, které jsou nutné k udržování a utužování vztahů se zákazníky:

- Vztahy se musí neustále rozvíjet – propagační materiály, zvaní na akce, gratulace atd.
- I zákaznické vztahy jsou založeny na emočních a funkčních potřebách – emoce (reklama), funkčnost.

3.3.3 Zavedení CRM v podniku

Podle Chlebovského (Chlebovský, 2005, s. 2) jsou základními pilíři úspěšné implementace CRM:

1. Změna myšlení zaměstnanců firmy (přechod od produktové orientace k uspokojování potřeb zákazníka).
2. Využívání moderních nástrojů (IT technologie).
3. Průběžné provádění kontroly (zpětná vazba).

Zároveň je nutné vycházet ze základních zdrojů:

- Lidské zdroje
- Technologické zdroje (nástroje)
- Procesní dynamické struktury (Chlebovský, 2005, s. 2)

Kozák (Kozák, 2011, s. 20) poukazuje na důležitost změny firemních procesů tak, aby bylo reálné rozvíjet a řídit vztahy se zákazníky. K tomu je nutné vědět a vymezit, kdo jsou zákazníci daného podniku, jaké mají potřeby, přání a možnosti a zda je podnik schopný na tyto přání a potřeby reagovat a v jaké míře. Musí tedy existovat forma strategie prodeje a marketingu, která nahradí klasickou podobu. Nejdůležitější faktor v této strategii budování nadstandardních vztahů je člověk, ať už jako zákazník, nebo jako pracovník.

Při implementaci CRM je nutné nejdříve definovat CRM firemní strategii a až následně definuje a vybere CRM informační systém. (Chlebovský, 2005, s. 104)

K tvorbě koncepce CRM doporučuje Chlebovský (Chlebovský, 2005, s. 106) následující postup:

- Definovat klíčové aspekty rozvoje obchodních aktivit podniku a seřadit je dle priorit.
- Definovat seznam aktivit řízení vztahů se zákazníky, na které je důležité se soustředit.
- Odkoušet, zda v podniku funguje sběr dat a využití informací o zákazníkovi.
- Zvolit vhodných IS systémů pro podporu CRM.
- Postup neustále opakovat a doladovat.

Lehtinen (Lehtinen, 2007, s. 152) uvádí důvody, které přispívají k neúspěchu CRM projektů:

- Podnik nechce podporovat filozofii vztahů se zákazníky nebo ji nerozumí.

- Podnikové systémy jsou zastaralé.
- Podniková kultura se nezměnila v zákaznický orientovanou.
- Zaměstnanci neporozuměli dostatečně zákaznickým vztahům.
- Podnik žije v iluzi, že CRM vyřeší informační systém.
- Podnik má špatnou kvalitu i množství informací o zákaznických vztazích.
- Nízká úroveň koordinace mezi jednotlivými jednotkami podniku.
- Nedostatek měření a monitoringu při zavádění CRM.

Kozák (Kozák, 2011, s. 17) doplňuje hlavní důvody neúspěchu CRM o:

- CRM je považováno za módní vlnu.
- Zákazníci se nedožadují práv, natož další péče.
- Nedocení marketingu ve firmách.
- Krátký výhled ve vedení firem.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Podle Kotlera (Kotler, 2007, s. 406) je marketingový výzkum „*Funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingovému procesu*“. (Kotler, 2007, s. 406)

Foret (Foret, 2012, s. 10) rozlišuje marketingový výzkum na:

- Primární – sběr informací v terénu vlastními silami, případně najmutím tazatele.
- Sekundární – dodatečné využití dat v podobě statistického zpracování a interpretace. Tyto data již dříve někdo nashromáždil a zpracoval jako primární zdroj pro jiný záměr.

Za základní druhy výzkumu považuje Bednarčík (Bednarčík, 2008, s. 9):

- Kvantitativní výzkum – postup získání dat je u každého člověka jiný.
- Kvalitativní výzkum – všechna data jsou získané totožným postupem.

Kvantitativní výzkum

Úkolem kvantitativního výzkumu je postihnout dostatečně velký a reprezentativní objem dotazovaných. (Bednarčík, 2008, s. 10)

Jde o shromažďování údajů a informací tak, aby bylo možné provést statistickou analýzu. (Kotler, 2007, s. 409)

Kvantitativní výzkum se snaží zachytit názory a informace co nejvíc standardizovaně. Tyto informace se poté pomocí statistické analýzy dále zpracovávají. (Foret, 2012, s. 13)

Mezi nejčastější metody sběru dat u kvantitativního výzkumu patří osobní rozhovor, pozorování, experiment, písemné dotazování. (Bednarčík, 2008, s. 10)

Kvalitativní výzkum

Je nekonstruovaný, založený na malých výběrových souborech. Jeho cílem není měření. Jeho úkolem je zjištění chování lidí, jejich motivy a příčiny. I když kvalitativní výzkumy pracují s malým počtem respondentů, sledují danou problematiku do větší hloubky. (Bednarčík, 2008, s. 10-11)

Základní metody sběru dat dle Foreta (Foret, 2012, s. 13) jsou:

- Skupinové rozhovory (tzv. focus group) – moderátorem řízená diskuze ve skupině, kdy se baví o dané službě, výrobku či firmě. Cílem je zjistit pocity a myšlenky skupiny, sledování skupinového procesu.
- Individuální hloubkové rozhovory – cílem je najít hlubší příčiny určitých názorů a chování respondenta. Tazatel má předem přichystané jasně dané otázky, které klade respondentu a podněcuje jej k vlastním výpovědím. Výpovědi si buďto zaznamenává, nebo pozorně naslouchá. Následně si celý rozhovor zpracuje a vyhodnotí. Často se u těchto rozhovorů používá tzv. projektivní techniky – patří zde slovní asociace, dokončování vět, interpretace obrázků.

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsou vysvětleny důležité pojmy, které souvisí s podnikem a řízením vztahů se zákazníky.

První kapitola se věnuje podniku a podnikání. Jedna z mnoha definic podniku uvádí, že v podniku dochází k přeměně výrobních faktorů ve statky, které jsou následně podnikem prodány. Hlavním cílem podniku je dosažení zisku.

Druhá kapitola se zabývá definicí trhu a segmentaci. Nejčastější dělení trhu je na B2B a B2C. Pomocí segmentace rozdělujeme zákazníky do určitých skupin dle jejich přání a požadavků.

Dále navazuje kapitola, která se týká zákazníků. Obsahuje hlavní poznatky týkající se péče a uspokojení zákazníka a řízení vztahů se zákazníky neboli CRM. CRM je systém, který zaznamenává veškeré informace o zákaznících.

Poslední kapitola se věnuje marketingovému výzkumu, který bude proveden v praktické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU

Firma Stanislav Tkadlec (přezdívaný se Sofa-Tkadlec) je malý výrobní podnik, který se zabývá především výrobou sedacích souprav, a to jak typizovaných, tak kusových.

Sedací soupravy dodává do obchodů s nábytkem ve Zlíně a Bratislavě a nabízí v podnikové prodejně v Brumově – Bylnici.

Zároveň se firma zabývá výrobou restauračního nábytku a jídelních židlí, čalouněním interiérů letadel a různými atypickými zakázkami v čalounickém oboru.

V okolí je tento podnik vnímán jako kvalitní výrobce. Zřejmě proto neinvestuje do marketingu, přímí zákazníci přichází na základě doporučení.

Podnik disponuje kvalitními zaměstnanci, a to šičkami, čalouníky a montážními dělníky. Podnik nemá téměř žádnou fluktuaci zaměstnanců a zakládá si především na kvalitě, k čemuž stálí zaměstnanci nemálo přispívají.

V současné době má firma 12 zaměstnanců. Zároveň využívá dvě externí stolárny, které pro čalounickou výrobu vyrábí kostry sedacích souprav a doplňují zakázky o ostatní dřevěné produkty. Díky tomu se může podnik ucházet o různé zakázky, kde je nutná kompletní realizace včetně stolů, jídelních pultů a ostatního nábytku.

Aktuálně podnik expeduje cca 6-8 sedacích souprav týdně.

Identifikační údaje

Obchodní jméno: Stanislav Tkadlec

IČ: 67515690

DIČ: CZ8211194200

Sídlo: Štítná nad Vláří 249, Štítná nad Vláří – Popov 763 33

Provozovna: Kloboucká 1426, Brumov-Bylnice 763 31

Právní forma: Fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona nezapsaná v obchodním rejstříku

Předmět podnikání: Výroba nábytku

Historie podniku

V roce 2003 založil Stanislav Tkadlec živnost, kdy se zabýval pouze opravami čalouněného nábytku. Dalších pět let strávil v zahraničí, kde pracoval jako čalouník a sbíral potřebné zkušenosti. Po návratu ze zahraničí zakoupil výrobní budovu, kde se aktuálně podnik nachází.

V roce 2008 přijal Stanislav Tkadlec svou první zaměstnankyni, šičku, a začal vyrábět sedací soupravy pro obchod s nábytkem ve Zlíně. Postupem času, kdy budoval své dobré jméno, přibývaly zakázky také v místě podnikání a s nimi také zaměstnanci a potřebné vybavení podniku.

Filozofie podniku

Jakožto malý podnik těží především ze zkušeností nasbíraných za svou dobu fungování. Majitel klade důraz na inovace, kdy se každý rok část zaměstnanců zúčastňuje největšího nábytkářského veletrhu na světě a v návaznosti na to vyvíjí nové modely s inovativními systémy a rozkládacími mechanismy.

Pro podnik je na prvním místě kvalita a pohodlí. S tím přímo souvisí dobrá pracovní nálada a týmová spolupráce.

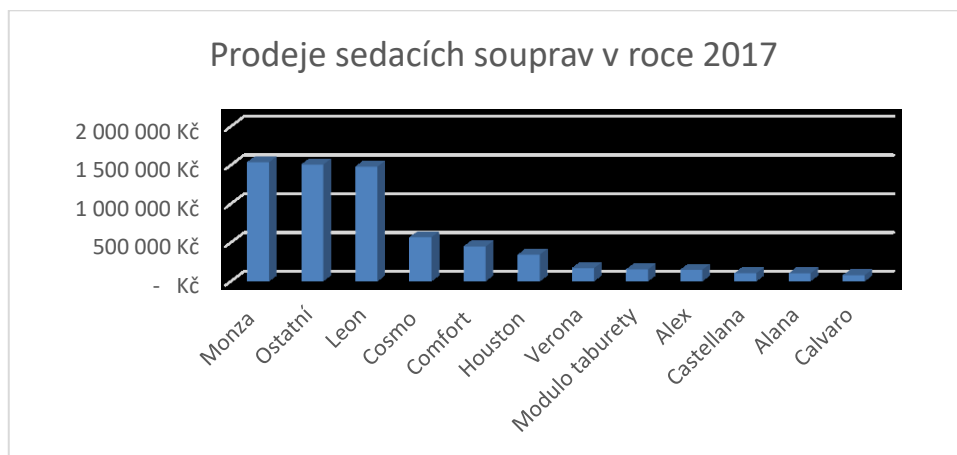
Podnik se prezentuje výrobou na míru, kdy do sedacích souprav dokáže zabudovat téměř jakýkoliv rozkladový systém jak na občasně, tak na denní spaní, úložné prostory a tím maximálně využít sedací soupravu. Výběr pohledových nožiček dle zákazníků, úpravy výšky a hloubky sedu, možnost výběru tuhosti výplně je u zakázkové výroby samozřejmostí.

Zároveň si zákazníci mohou vybrat ze základní – modulové řady, která je cenově příznivější.

Vedoucí tým podniku je pouze majitel, který vede a plánuje výrobu a manželka, která se zabývá účetnictvím, evidencí zakázek, skladů a komunikací se zákazníky. Oba si zakládají na dobrých a přátelských vztazích s dodavateli a odběrateli.

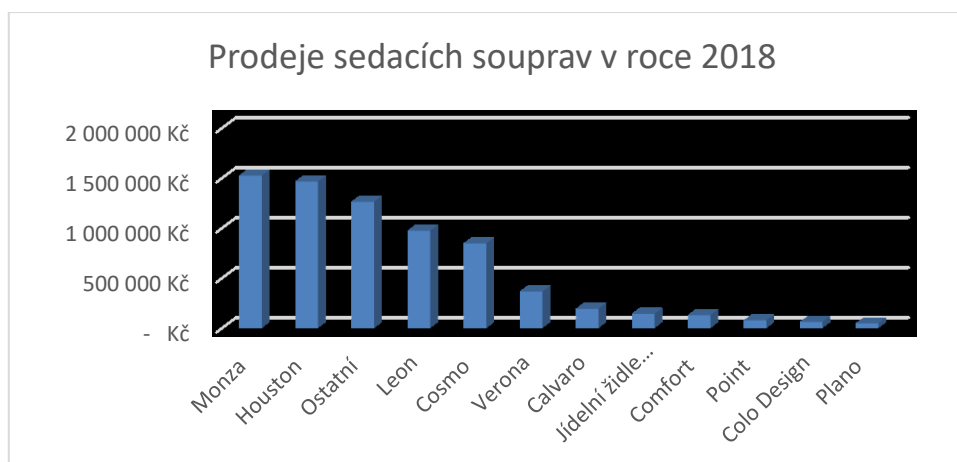
5.1 Produkty

Podnik má základní řadu produktů, kterou každoročně obohacuje. Dobře prodávající se modely zůstávají v nabídce, dokud je o ně ze strany zákazníků dostatečný zájem. Módní sedací soupravy se pravidelně obměňují. Vzhledem k dodávkám do měst, kde jsou zákazníci náročnější, musí podnik stále myslet kromě kvality a pohodlí také na design.



Graf 1 Prodeje sedacích souprav v roce 2017 (Zdroj: vlastní zpracování)

Jak můžeme vidět na grafu výše, největší prodeje podnik zaznamenal u sedací soupravy Monza, ihned poté následovala ostatní výroba, pod což spadá výroba barových židlí, nábytku do veřejných prostranství a výroba sedacích souprav na míru.



Graf 2 Prodeje sedacích souprav v roce 2018 (Zdroj: vlastní zpracování)

I v roce 2018 si drží pozici sedací souprava Monza, ihned za ní sedací souprava Houston, která byla zařazena do výrobního programu v polovině roku 2017, kdy se tato sedací souprava vystavila v podnikové prodejně v Brumově-Bylnici a zároveň byla nabídnuta odběrateli v Bratislavě. Podle prodejů v roce 2018 můžeme soudit, že se tento model ujal a bude v nabídce i nadále.

Prodeje si drží také sedací souprava Leon a Cosmo. Ostatní modely se prodávají spíše okrajově, jedná se většinou o designové modely, které nezaujmu každého zákazníka.

V roce 2018 došlo k relativně velké obměně sedacích souprav, u kterých byla menší prodejnost. Byla vyřazena sedací souprava Alex a Modulo, na místo toho přibyly jídelní židle, Colo Design, Plano a Point.

5.2 Detaily produktů

1. Monza

Sedací souprava s polohovatelnými opěráky. Skládá se z masivní kostry, vlnovcových pružin a studené pěny s tvrdší tuhostí.

2. Houston

Vznikla úpravou sedací soupravy Monza tak, aby se při stěhování vešla i do menších prostor.

3. Leon

Sedací souprava s polohovatelnými opěrkami hranatějších tvarů, která splňuje všechny požadavky na pohodlí i kvalitu.

4. Cosmo

Jedná se o sedací soupravu pro nenáročné zákazníky s pevnými opěrkami. Ideální řešení pro zákazníky, kteří hledají kvalitu, ale spokojí se s pevnými opěrkami. Cenově nejdostupnější sedací souprava v nabídce.

5. Verona

Sedací souprava s nejvyššími možnými opěráky, které jsou polohovatelné. Do této sedací soupravy se povětšinou zabudovává funkce elektrického křesla.

6. Calvaro

Sedací souprava na vysokých nožkách s velmi měkkou výplní. Skládá se z masivní kostry, elastických popruhů, sedáky jsou z měkčí studené pěny, opěráky komůrkově prošité polštáře z dutého vlákna.

7. Jídelní židle

Jídelní ‚chesterfield‘ židle vyvinuté speciálně pro restaurace a hotely. Jsou velmi komfortní. Na tyto židle firma dává 5 let záruku, jako na veškerý nábytek do veřejných prostor.

8. Comfort

Nadčasová sedací souprava s klasickými pevnými opěráky. Výhodou je, že do této sedací soupravy lze zabudovat železný rozklad s matrací až 160x200 cm, který je vhodný na každodenní spaní, pro malé byty ideální řešení.

9. Point

Sedací souprava na kovovém rámu a dubové podnoži. Nízké a pevné, ale pohodlné opěrky. Designová sedací souprava, kterou volí zákazníci do moderních interiérů.

10. Colo Design

Tato sedací souprava je speciálně vyvinutá pro odběratele v Bratislavě, kteří si ji sami navrhli. Hlavním požadavkem byl design a účelnost (rozklad a úložný prostor). Tato sedací souprava se liší od ostatním především okrasným šitím, vnějšími dutinkami, které si zákazníci volí většinou v kontrastní barvě.

11. Plano

Jednoduchá sedací souprava s pevnými nízkými opěrkami na nízkých nožkách, designová záležitost. Tuto sedací soupravu vybírají do interiérů především architekti,

na jejichž popud byla tato sedací souprava vyvinuta. Do této sedací soupravy na rozdíl od ostatních modelů není možné zabudovat rozkládací mechanismus.

V roce 2019 zavádí firma do nabídky následující modely:

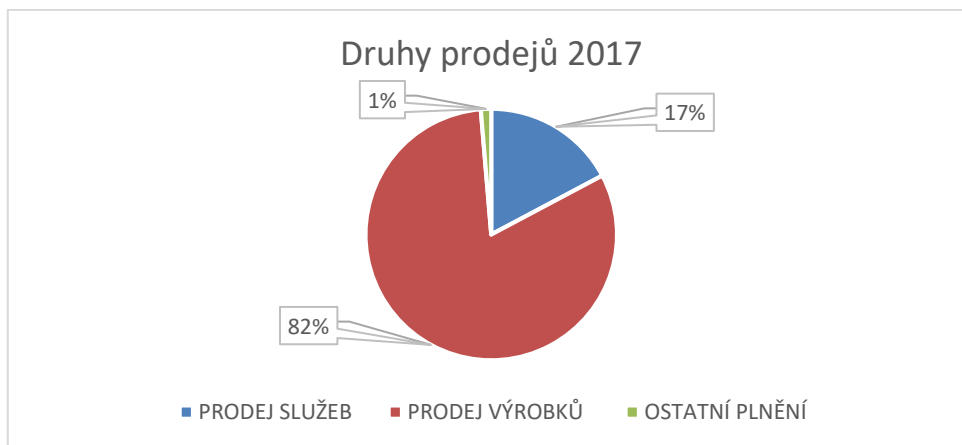
- Sedací souprava Buffalo – komfortní sedací souprava s péřovými sedáky a okrasným šitím.
- Sedací souprava Imola – klasická nadčasová sedací souprava ozvláštněna vysokými kovovými pohledovými nožkami ve třech barvách – zlaté, černé, chromové.
- Pohovka Clic-Clac – klasická pohovka ala válenda s knoflíky. Jednoduchý rozkládací mechanismus pro lenošení a občasně spaní.

Zároveň vyřazuje model Plano, u kterého měly prodeje v průběhu roku 2018 velmi klesající tendenci.

5.3 Struktura tržeb dle druhu

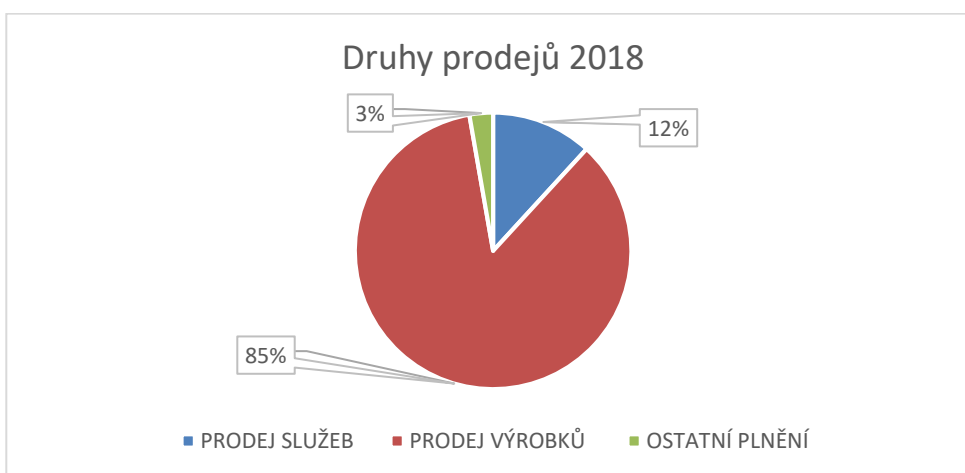
Celkové tržby v podniku se skládají ze 3 druhů prodeje:

- Prodej výrobků – zde jsou zahrnuty pouze tržby z prodeje vlastních výrobků, tj. modulových i zakázkových sedacích souprav, židlí a postelí.
- Prodej služeb – jedná se pouze o služby čalounění, patří zde čalounění interiérů automobilů a letadel, čalounění jídelních a kancelářských židlí, čalounění dřevěných konstrukcí do veřejného sektoru.
- Ostatní prodej – zde jsou zahrnuty veškeré ostatní tržby, tj. tržby za zboží (látky, matrace), příjmy z pronájmů.



Graf 3 Podíl druhů prodeje na celkových tržbách 2017 (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu č. 3 je jasné, že se jedná o výrobní podnik. Tržby za prodej vlastních výrobků tvoří více než 80 % z celkových tržeb. Prodej služeb má také poměrně významný podíl, představuje 17 %. Ostatní plnění je pouze doplňkový příjem, v celkových tržbách zanedbatelný.



Graf 4 Podíl druhů prodeje na celkových tržbách 2018 (Zdroj: vlastní zpracování)

V roce 2018 se podíl prodeje vlastních výrobků zvýšil o celá 3 %, zároveň se však snížil podíl prodeje služeb. Příjmy z ostatního plnění se zvýšily o 2 %. Což bylo způsobeno pronájemem volných prostor v budově podniku.

5.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Konkurence

Podnik Sofa-Tkadlec nemá zanalyzovanou konkurenci. V okolí se nenachází žádný podnik se stejným výrobním programem.

Mezi potenciální konkurenty lze však zahrnout:

1. **Čalounictví Baran** – tato firma se nachází ve vedlejší obci. Čalounictví Baran se zaměřuje spíše na opravy nábytku. Firma má pouze 1 zaměstnance a nachází se v rodinném domě, tudíž kapacitně aktuálně nemůže konkurovat.
2. **Čalounictví Kozubík** – firma s podobnou výrobní náplní sídlící cca 20 km od Sofa-Tkadlec, zakládající si též na kvalitě. Zabývá se primárně realizací interiérů veřejných prostor, lze jej však považovat za potenciálního konkurenta.
3. **Bytex Home** – prodejce nábytku (sedacích souprav, židlí, postelí, matrací a ostatního nábytku) sídlící cca 8 km od Sofa-Tkadlec. Nabízí typizované sedací soupravy, které jsou levnější. Není blíže zanalyzováno, zda Bytex konkuruje Sofa-Tkadlec. Lze jej ale považovat za potenciálního konkurenta.
4. **Nábytkové řetězce** – do 40 kilometrů se nachází několik nábytkových řetězců. Podniku je známo, že zákazníci buď před návštěvou Sofa-Tkadlec nebo po ní navštívili některý z těchto řetězců. Pokud tito zákazníci hledají kvalitu, vracejí se do Sofa-Tkadlec. V případě, že zákazníci hledají možné úspory, nakupují v řetězcích. Tomuto faktu bohužel podnik nedokáže zabránit, na úroveň cen nábytkových řetězců se nedostane a není tedy schopen konkurovat.
5. **Phase sedačky** – konkurent především díky silným marketingovým kampaním po celé České republice. Zákazníci často navštěvují Sofa-Tkadlec s letáky od Phase. Tyto sedačky jsou vyšší cenové kategorie, ale stylové a nadčasové.

Nově vstupující firmy

Dostat se na trh v oboru výroby čalouněného nábytku není jednoduché. K založení podniku je kromě dostatečných a vyhovujících výrobních prostor potřeba také kvalifikované pracovní síly, které je aktuálně nedostatek. Výuční obor ‚čalouník‘, který se vyučoval v Uherském

Hradišti, byl zrušen. Výuční obory švadleny, krejčovské a střihačky jsou také na ústupu a pro mladé lidi nejsou populární.

Zároveň je důležitá vybavenost čalounické dílny, což je relativně nákladné.

V neposlední řadě je k založení podniku třeba živnostenský list a jelikož se jedná o řemeslo, je nutný výuční list v oboru čalouník.

Substituty

Za substituty můžeme považovat sedací soupravy z jakéhokoliv obchodu nebo obchodního řetězce.

Vyhledat substitut sedací soupravy není náročné. Jedná se ale spíše o levnější alternativy, které nejsou příliš kvalitní.

Dodavatelé

Výběr dodavatelů v tomto oboru je velmi složitý. Dodavatelů není moc a je těžké předem zjistit a odhadnout, jak kvalitní materiály daný dodavatel nabízí. Zároveň jsou v materiálech poměrně velké cenové rozdíly.

Kazové či nekvalitní vstupy mohou pro podnik v následujících letech znamenat množství reklamací a podnik tím ohrozit.

Sofa-Tkadlec většinou nachází nové dodavatele na veletrzích nebo na základě doporučení od velkoodběratelů.

Odběratelé

Vyhledávání přímých zákazníků není jednoduché. Těžko se potenciálním odběratelům obhájí poměr ceny a kvality. Ve spoustě případů hrozí, že si zákazník vybere levnější substitut.

Sofa-Tkadlec těží především z dobrých referencí a doporučení, na základě kterých zákazníci přichází.

Hledání a výběr velkoodběratelů je taktéž náročný. Dodávání výrobků do obchodů s sebou nese řadu povinností a podmínek. Ty se týkají především striktně dané doby dodání a obrovského tlaku na snížení cen. Být v pozici dodavatele pro maloobchody je složité, pokud chce být podnik konkurenčně schopný.

6 ANALÝZA ODBĚRATELŮ A JEJICH DĚLENÍ

Pro analýzu jsou použity informace z interních zdrojů podniku.

Mezi zákazníky podniku patří především maloobchody, města, architekti (zprostředkovatelé) a ostatní podniky. Velkou část odběratelů tvoří soukromé osoby.

Rok	Počet odběratelů	Tržby
2017	131	6 605 912 Kč
2018	115	7 051 766 Kč

Tabulka 1 Vývoj počtu odběratelů (Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka č. 1 obsahuje všechny odběratele a tržby za dané roky. Je zřejmé, že počet odběratelů se v roce 2018 cca o 10 % snížil, avšak zároveň se tržby cca o 7 % zvýšily.

Pokles počtu odběratelů byl způsoben odmítáním zakázek na opravy drobného čalouněného nábytku soukromníkům, a to z časových důvodů (nedostatku pracovních sil). Podnik od roku 2018 upouští od těchto drobných oprav a zaměřuje se na výrobu. Opravy čalounění realizuje pouze pro stálé zákazníky. Je to viditelné také na grafech 3 a 4, kde je prodej služeb v roce 2018 o 5 % nižší, než v roce 2017.

Tržby v roce 2018 jsou vyšší díky rostoucí poptávce jednoho z největších odběratelů.

6.1 Odběratelé

V Sofa-Tkadlec dělí zákazníky na velkoodběratele a drobné odběratele.

Mezi velkoodběratele se řadí:

UNIVERSE SK s.r.o.

Za nejvýznamnějšího odběratele považuje podnik UNIVERSE SK s.r.o. Důvod je především velký potenciál odběratele. Během jednoho roku UNIVERSE SK s. r.o. vystavil na prodejně sedm modelů sedacích souprav a jeden model jídelních židlí od Sofa-Tkadlec, a neustále plánuje další. Společnost UNIVERSE SK s.r.o. je slovenská společnost se sídlem v Bratislavě. Provozovna se taktéž nachází v Bratislavě, v obchodním domě Light Park. Zabývá se prodejem nábytku a sedacích souprav, realizací interiérů na míru a zprostředkováním služeb. Společnost má 2 společníky.

Spolupráce byla započatá v roce 2017, kdy byl na prodejně v Bratislavě vystaven první model sedací soupravy. V tabulce je zřejmé, že spolupráce s UNIVERSE SK s.r.o. se ubírala správným směrem a počet prodaných kusů se meziročně rapidně zvýšil. Průměrná cena výrobků se pohybuje okolo 17 000 Kč. V souvislosti s tím je třeba zmínit, že potahové materiály na sedací soupravy si společnost UNIVERSE SK často zajišťuje svépomocí, a to kvůli kurzovým rozdílům při nákupu u zahraničních dodavatelů, u kterých Sofa-Tkadlec nakupuje. Jelikož UNIVERSE SK s.r.o. je slovenská společnost, je pro ně jednodušší nakupovat v měně EUR, než je tomu u Sofa-Tkadlec.

Rok	Počet prodaných kusů	Tržby celkem	Průměrná cena za 1 ks
2017	28	481 908 Kč	17 211 Kč
2018	119	2 081 326 Kč	17 490 Kč

Tabulka 2 Přehled prodejů UNIVERSE SK s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

JH NÁBYTEK, s.r.o.

Druhým nejvýznamnějším odběratelem je společnost JH Nábytek, s.r.o. se sídlem v Praze, provozovna se však nachází ve Zlíně v areálu Svit. Společnost má jediného společníka. Zabývá se prodejem nábytku a sedacích souprav na míru. JH Nábytek, s.r.o. vykazuje z dlouhodobého hlediska velmi dobré, nekolísavé prodeje, což je zřejmé v tabulce níže.

Pro společnost JH Nábytek, s.r.o. zajišťuje veškeré materiály Sofa-Tkadlec.

V tabulce č. 3 je viditelný nepoměr v roce 2018 v počtu prodaných kusů sedacích souprav a průměrnou cenou za jeden kus. Průměrnou cenu zvyšují prodeje kožených sedacích souprav, které jsou ve vyšší cenové kategorii.

Rok	Počet prodaných kusů	Tržby celkem	Průměrná cena za 1 ks
2017	133	2 252 148 Kč	16 933 Kč
2018	109	2 206 106 Kč	20 240 Kč

Tabulka 3 Přehled prodejů JH Nábytek, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

ZLIN AIRCRAFT, a.s.

Akciová společnost se sídlem v Otrokovicích, která se zabývá výrobou cvičných, víceúčelových a akrobatických letadel. Předmětem podnikání je mimo výrobu a prodej letadel také prodej leteckých komponent a dílů a poskytování servisních služeb.

Rozdíl oproti předchozím dvěma podnikům je, že společnost Zlin Aircraft, a.s. nakupuje u Sofa-Tkadlec především služby.

Z důvodu dodávání služeb nepovažuji za nutné přesné vyčíslení počtu kusů. Tržby u Zlin Aircraft, a.s. jsou závislé na počtu vyrobených letadel. Za poslední dva roky se objem výroby zdvojnásobil a růst se očekává i v roce 2019.

Rok	Tržby celkem
2017	102 785 Kč
2018	250 506 Kč

Tabulka 4 Přehled prodejů Zlin Aircraft, a.s. (Zdroj: vlastní zpracování)

AUTO GAMES, a.s.

Společnost AUTO GAMES, a.s. se sídlem v Praze se zabývá výrobou a provozováním herních zařízení.

Sofa-Tkadlec zde dodává různý čalouněný nábytek, především barové židle k herním zařízením. Dle tabulky níže jsou prodeje relativně stálé, společnost odebírá od Sofa-Tkadlec již několik let a v pravidelných intervalech.

Rok	Tržby celkem
2017	380 187 Kč
2018	306 796 Kč

Tabulka 5 Přehled prodejů AUTO GAMES, a.s. (Zdroj: vlastní zpracování)

ROKO AIRPLANES, s.r.o.

Společnost Roko Airplanes, s.r.o. se zabývá výrobou letadel. Pro tuto společnost byly v letech 2017 a 2018 dodávány služby – čalounění. Aktuálně je však tento podnik zapsaný v insolvenčním rejstříku a je v existenčních problémech.

Rok	Tržby celkem
2017	199 824 Kč
2018	57 022 Kč

Tabulka 6 Přehled prodejů Roko Airplanes, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)

Mezi drobné odběratele firma řadí:

- Soukromé osoby
- Architektky a interiérová studia s odběry do 80 000 Kč ročně
- Ostatní podniky a města s odběrem do 80 000 Kč ročně

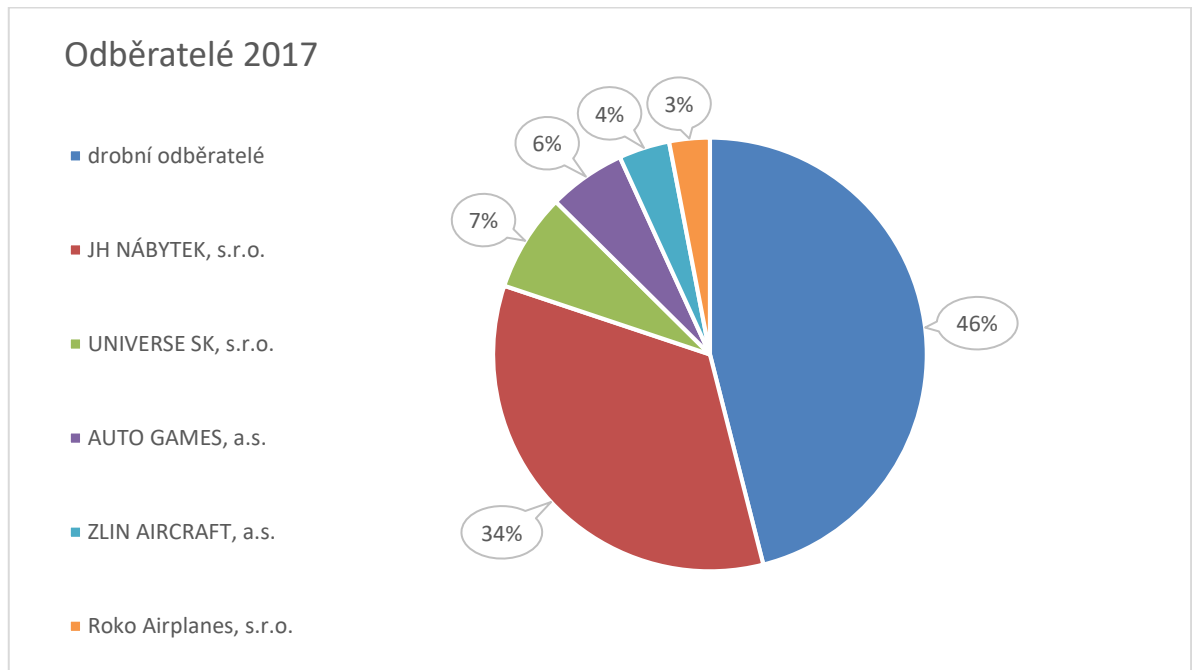
Z tabulky č. 7 je zřejmé, že počet prodaných kusů pro drobné odběratele je cca o 40 % nižší, než je tomu u velkoodběratelů. Tyto prodeje ale velmi významně ovlivňují tržby, které jsou srovnatelné s tržbami od velkoodběratelů. Průměrná cena u drobných prodejů je až o 80 % vyšší než u výrobků pro velkoodběratele.

Rok	Počet prodaných kusů	Tržby celkem	Průměrná cena za 1 ks
2017	77	2 339 249 Kč	30 380 Kč
2018	71	2 172 711 Kč	30 602 Kč

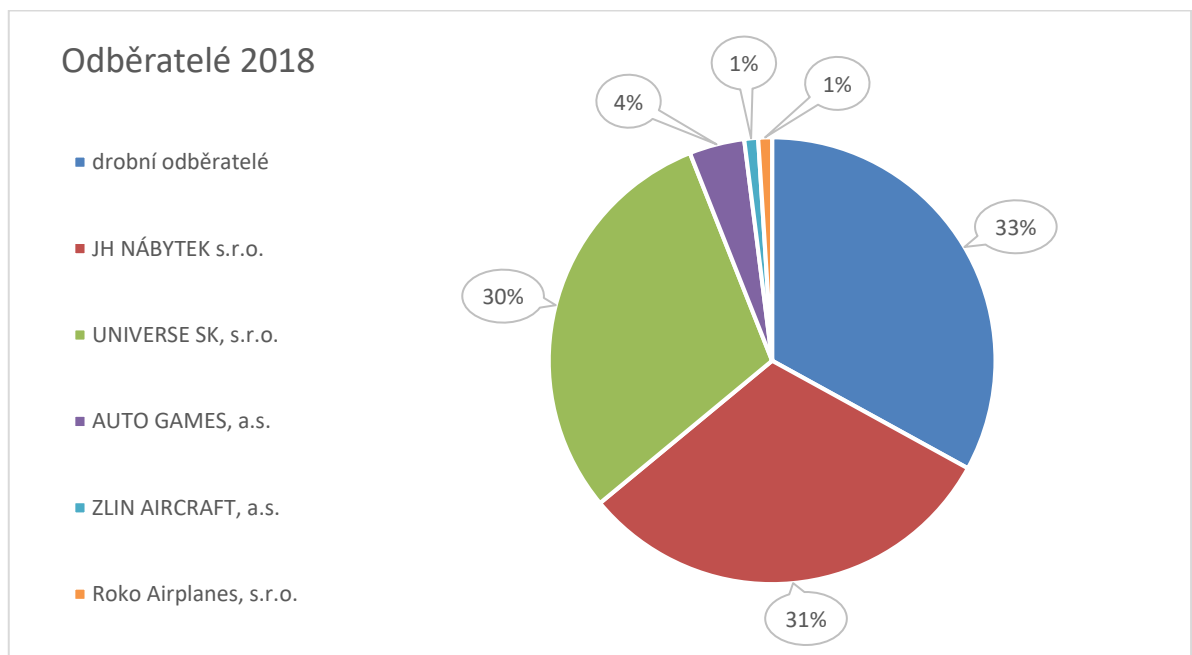
Tabulka 7 Přehled prodejů pro drobné odběratele (Zdroj: vlastní zpracování)

Je nutné zmínit, že tabulka se týká pouze prodeje sedacích souprav. V tabulce nejsou obsažena data týkající se oprav čalounění a služeb.

Pro ucelení informací o odběratelích jsou vytvořeny grafy č. 5 a 6 za roky 2017 a 2018. Grafy demonstrují prodeje jednotlivých odběratelů vůči tržbám v %.



Graf 5 Struktura odběratelů dle tržeb v roce 2017 (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 6 Struktura odběratelů v roce 2018 (Zdroj: vlastní zpracování)

Je zřejmé, že v roce 2017 tvořily téměř polovinu tržeb zakázky pro přímé zákazníky. V roce 2018 to již byla pouze jedna třetina.

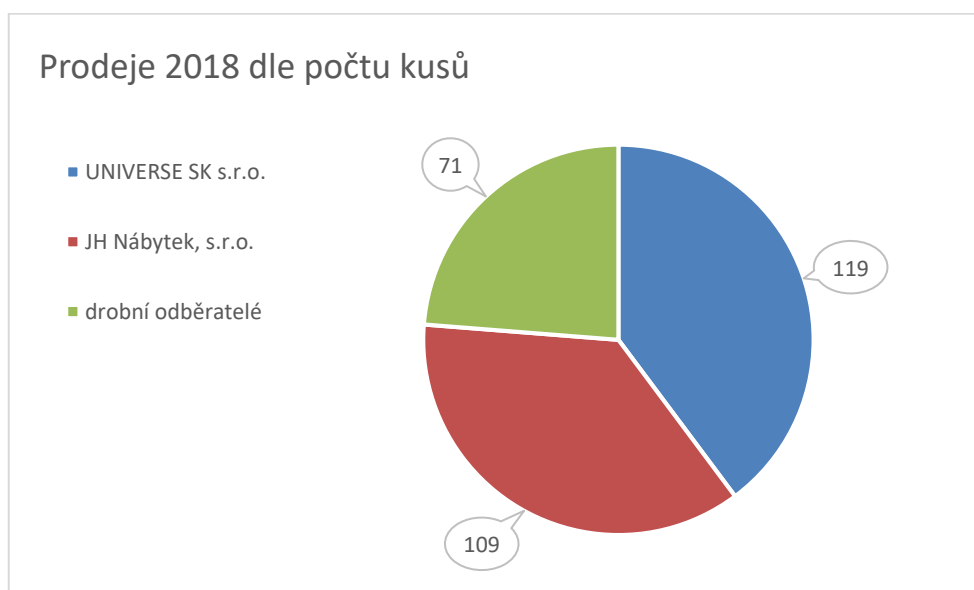
Zároveň však meziročně výrazně vzrostl podíl UNIVERSE SK s.r.o., se kterým se spolupráce stále rozrůstá.

JH NÁBYTEK, s.r.o. si svoji pozici již dlouhodobě drží.

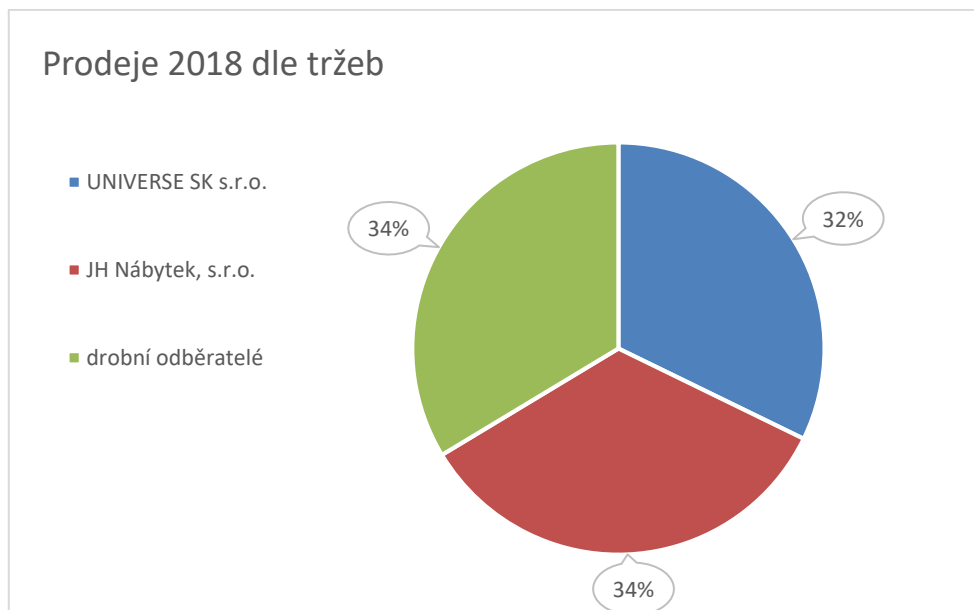
V roce 2018 zaujímá stejný poměr JH NÁBYTEK, s.r.o. s UNIVERSE SK s.r.o. V souvislosti s tím je opět třeba zmínit, že potahové látky si UNIVERSE SK s.r.o. často zajišťuje svépomocí, zatímco veškeré materiály pro JH NÁBYTEK, s.r.o. jsou pod záštitou Sofa-Tkaldlec. V reálném měřítku je tedy tento poměr lehce zkreslený, poměr UNIVERSE SK s.r.o. by měl být vyšší. Bohužel z dostupných informací podniku není zřejmé, na jaké objednávky a v jakém množství a ceně si materiály UNIVERSE SK s.r.o. dodávalo, tudíž přesný reálný poměr nelze vyčíslit.

Zároveň je vhodné podotknout, že meziročně byly zvýšeny tržby o cca 0,5 mil. Kč, a to při nezměněné struktuře a počtu zaměstnanců.

Pro přesnou představu ohledně prodeje výrobků, kterým se podnik primárně zabývá, jsou vytvořeny grafy č. 7 a 8, které demonstrují prodeje za rok 2018 dle počtu kusů a podílu na tržbách.



Graf 7 Prodeje 2018 dle počtu prodaných kusů (Zdroj: vlastní zpracování)



Graf 8 Prodeje sedacích souprav dle tržeb (Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu č. 7 je zřejmé, že s UNIVERSE SK s.r.o. bylo realizováno nejvíce prodejů za rok 2018, o něco méně prodejů proběhlo v JH Nábytek, s.r.o. Nejmenší podíl zaujímají prodeje drobným odběratelům prostřednictvím vzorkové prodejny.

Naopak graf č. 8 demonstruje, že ač jsou prodeje mezi jednotlivými velkoodběrateli a drobnými odběrateli rozdílné, tržby za prodané výrobky jsou srovnatelné. Je to z důvodu vyšší marže pro přímé zákazníky. Z toho si můžeme vyvodit, že pokud by podnik realizoval prodeje pouze přímým zákazníkům v celkovém množství zahrnující aktuálně prodeje velkoodběratelům, mohly by tržby být téměř dvojnásobné, tím pádem by byl podnik ziskovější.

6.2 Hlubkové interview s odběrateli

Odběratelům byly kladeny následující otázky, jejichž cílem bylo zjistit stávající úroveň řízení vztahů se zákazníky.

1. Jak jste spokojeni s kvalitou dodávaných výrobků a služeb?
2. Jak jste spokojeni se systémem dodávek a doby dodání výrobků a služeb?
3. Je něco, co Vám na podniku vadí?
4. Je pro Vás cena výrobků a služeb odpovídající a vyhovující?

5. Pokud byste měli v podniku něco změnit, co by to bylo?
6. Jaký je Váš celkový dojem z podniku? Jste spokojeni se stávajícím systémem řízení a jednáním ze strany podniku?

Jak jste spokojeni s kvalitou dodávaných výrobků a služeb?

Zástupce firmy Zlin Aircraft, a.s. považuje kvalitu výrobků jako bezkonkurenční. Při řešení specifických předních sedadel s možností padáků oslovila firma dalších 10 firem, nikdo realizaci nezvládl. Buď byly zakázky odmítnuty kvůli nejasným výkresům, nebo byly výrobky dodané v žalostném stavu.

Firma UNIVERSE SK s.r.o. je s kvalitou výrobků spokojená. Při prodaném množství sedacích souprav je množství reklamací minimální. Vytýká však občasné odlišnosti u segmentů sedacích souprav, například u rohového otomanu je standardně dodávaný a vystavený na prodejně vkusu, na veletrh však byla dodána stejná sedačka a volný konec byl dělený. Zástupci UNIVERSE SK s.r.o. toto nepovažují za chybu, je to však odchylka a problémový zákazník by to mohl brát jako důvod k reklamaci.

Pro JH Nábytek, s.r.o. je kvalita dodávaných výrobků vyhovující, zřídka se však také vyskytuje odchylka od zadání, a to především u sedacích souprav vyráběných na míru. Tyto odchylky však mohou být způsobeny nepřesným zadáním od zákazníka.

Pro přímé zákazníky je kvalita dodávaných výrobků a služeb na velmi vysoké úrovni. Dodané výrobky splňovaly všechny poptávané potřeby, všechny dotazy a rady ohledně výběru sedací soupravy byly řádně zodpovězeny.

Jak jste spokojeni se systémem dodávek a doby dodání výrobků a služeb?

Firma Zlin Aircraft, a. s. je s dobou dodání velmi spokojená. Objednávky jsou často upřednostňovány, termíny plnění jsou až nereálné. Nadstandardní ochota vyhovět a dodat výrobky v požadovaném termínu. Dopravu výrobků si firma Zlin Aircraft, a.s. zajišťuje svépomocí.

UNIVERSE SK s.r.o. považuje dobu dodání za hraniční (8-9 týdnů). Často právě tak dlouhá doba dodání odradí zákazníky od objednání a upřednostní sedací soupravu od jiného dodavatele s kratší dobou dodání. Bylo by dobré zvýšit kapacitu a dobu dodání zkrátit. Systém

dopravy a montáže pracovníky Sofa-Tkadlec je velmi vyhovující, minimalizují se problémy s montáží a poškozením sedacích souprav při stěhování.

Pro JH Nábytek, s.r.o. je doba dodání taktéž hraniční, občas jsou komplikovanější zakázky dodávány po termínu. Je třeba dodací dobu zkrátit a více monitorovat termíny.

Přímí zákazníci hodnotí systém dodání jako vynikající – dodání až do bytu včetně montáže. Doba dodání je delší (2-3 měsíce), u zakázkové výroby však stále vyhovující.

Je něco, co Vám na podniku vadí?

Zástupce Zlin Aircraft, a.s. jasně odpovídá, že není nic, co by vadilo a bránilo ve spolupráci.

UNIVERSE SK s.r.o. vadí občasná pomalejší reakce na nacenění atypických produktů, i tak jsou ale se spoluprací ve většině směrů velmi spokojeni.

JH Nábytek, s.r.o. k tomu nemá co říct.

Přímým zákazníkům chybí podrobný katalog produktů a více inspirace na webových stránkách, ty jsou zastaralé a neaktuální. Bylo by dobré na nich více zapracovat.

Je pro Vás cena výrobků odpovídající a vyhovující?

Zlin Aircraft, a.s. nedokáže hodnotit, jedná se o nestandardní výrobky, tudíž není s čím porovnat. Dle zkušeností s nedostatečnými výkresy a podklady k zakázkám však často vznikají vícenáklady (více telefonických konzultací, osobní osobních návštěv, přepracování hotových výrobků, návrhy nových řešení), které zřejmě nejsou zahrnuty v konečné ceně.

V UNIVERSE SK s.r.o. chápou, že ceny vstupů nekontrolovaně rostou a tím i Sofa-Tkadlec musí na tyto růsty cen reagovat, je však nutné dávat pozor na to, do jaké míry. V poslední době zůstává řada neuzavřených zakázek při standardní ziskovosti. Lidé začínají být více citliví na ceny a často hledají levnější alternativy. Obecně jsou však pro ně ceny odpovídající, vzhledem k častým úpravám modulových řad a výrobou na míru, což je velká výhoda vzájemné spolupráce.

Pro JH Nábytek, s.r.o. jsou ceny odpovídající, růst cen v posledních letech způsobený růstem mezd a cen počátečních vstupů byl zaznamenaný i u jiných dodavatelů.

Přímí zákazníci hodnotí ceny jako vyšší, avšak vyhovující vzhledem ke kvalitě výrobků.

Pokud byste měli v podniku něco změnit, co by to bylo?

Zástupce firmy Zlin Aircraft, a.s. odpovídá, že není kompetentní k hodnocení, nezná chod podniku.

UNIVERSE SK s.r.o. by rozhodně navýšili kapacitu výroby. Dále by uvítali více času na společné jednání, jakým směrem jít, plánovat nové modely.

JH Nábytek, s.r.o. neodpovídá.

Přímí zákazníci by pouze zkrátil dobu dodání – tím pádem asi přijmout další zaměstnance.

Jak byste popsali celkový dojem z podniku? Jste spokojeni se stávajícím systémem řízení a jednání ze strany podniku?

Zlin Aircraft a.s. má velmi dobrý celkový dojem, a to na všech úrovních:

- Výborná komunikace
- Nadstandardní ochota vyhovět
- Příjemný pracovní kolektiv, přátelské prostředí
- Výborné termíny plnění – někdy až nereálné
- Bezkonkurenční kvalita výrobků

UNIVERSE SK s.r.o. považuje komunikaci majitelů na úrovni, taktéž u zaměstnanců. Je cítit, že se jedná o menší rodinný podnik, se kterým mají majitelé dlouhodobé plány a dbá na korektní a dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Taktéž se jim líbí, že podnik dbá na výběr správných zaměstnanců, kteří v neposlední řadě prezentují nejen dobré jméno Sofa-Tkadlec, ale také dobré jméno UNIVERSE SK s.r.o. v kontaktu se zákazníky při předávkách a montážích sedacích souprav.

JH Nábytek, s.r.o. má velmi dobrý celkový dojem, stávající systém řízení a komunikace je pro vzájemnou spolupráci vyhovující.

Přímí zákazníci hodnotí celkový dojem jako nadprůměrný, služby i výrobky jsou na vysoké úrovni. Na podnik Sofa-Tkadlec dostali zákazníci většinou doporučení od známých a toto doporučení předávají dále.

7 DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Na základě provedené analýzy autorka navrhuje pro firmu několik doporučení.

Z pohledu autorky jsou výsledky analýzy pro firmu pozitivní. Dle všech odběratelů jsou výrobky kvalitní, jednání ze strany podniku považují za vstřícné a celkovou spolupráci hodnotí jako velmi dobrou.

Co se týká řízení vztahů se zákazníky, všichni dotazovaní považují stávající systém řízení za velmi dobrý. Podnik monitoruje spokojenost zákazníků osobně a je zákaznický orientovaný. Chybí kvalitní IT technologie ke zpracování veškerých dat, ale vzhledem k malému počtu odběratelů a úzkému systému řízení je třeba zvážit, zda je podrobný IT systém nutný. Majitelé aktuálně komunikují se zákazníky pouze osobně. Autorka to nepovažuje při stávajícím systému řízení pouze majiteli a malému počtu odběratelů za nutnost. Podniku doporučuje, aby si i nadále zachoval přátelský a solidní přístup k zákazníkům, jako tomu je doposud.

Méně je pak již pozitivní cena výrobků, a to především pro velkoodběratele. Ti aktuálně pocítují růst cen plynoucí z růstu mezd a cen materiálů. Ceny byly k 1. 1. 2019 zvýšeny o 4 %. Dle hloubkového rozhovoru velkoodběratelé aktuálně pocítují pokles objednávek, a to při standardní ziskovosti. I tak ale považují ceny za odpovídající vzhledem k úpravám standardním modulů, které se pravidelně provádí.

Autorka soudí, že velkoodběratelé srovnávají ceny výrobků s ostatními výrobci, kteří dodávají pouze jednotné segmenty bez možností úprav tuhostí, rozměrů a potahů, tudíž nelze přímo srovnávat.

Přímí zákazníci hodnotí ceny jako odpovídající kvalitě zboží, zřejmě z toho důvodu, že výrobky firmy Sofa-Tkadlec či výrobky konkurenčních výrobců ve srovnatelné kvalitě jsou v obchodech nabízeny za podstatně vyšší ceny, navíc s příplatky za jakékoliv úpravy. Zároveň je trend zakázkové výroby a lidé vyhledávají raději výrobce než obchodníky.

Ceny výrobků tedy autorka považuje za odpovídající.

Odběratelé hodnotí také relativně negativně dobu dodání výrobků, která se v průměru pohybuje mezi 8-12 týdny. Tato doba dodání je velmi hraniční a spoustu zákazníků tak upřednostní dodavatele s kratší dodací lhůtou. V této souvislosti autorka navrhuje řešení:

- Automatizace výroby – výroba aktuálně není nijak automatizovaná, veškeré práce se provádějí ručně. Východiskem z této situace by mohl být nákup automatického stříhacího zařízení, produktivita by se tím pádem zvýšila a zaměstnanec, který aktuálně stříhá sedací soupravy, by mohl být přesměrován na jinou práci. Dle konzultace s majitelem toto řešení již zvažoval, avšak stále nedospěl ke konečnému rozhodnutí.
- Případně příjem nových pracovníků – tato varianta sebou však nese více rizik, a to: nedostatek kvalifikovaných pracovních sil v okolí, nutné prostředky na zaučení pracovníků, častá absence zaměstnanců.
- S tím souvisí také vyhledání nové spolupracující truhlářské dílny k výrobě koster sedacích souprav – těch je v okolí dostatek, je však nutné analyzovat jejich kapacitu.

Co se týká výrobních prostor, podnik má prozatím dostatek prostor k rozrůstání podniku.

Přímým zákazníkům také chybí lepší propagace, katalog výrobků a přehledné webové stránky. Tento nedostatek považuji za důvod relativně nízkých prodejů přímým zákazníkům. Jelikož podnik nedisponuje oddělením marketingu a ani jej neplánuje, autorka doporučuje alespoň základní možnosti propagace, jejichž realizace je možná i bez marketingového oddělení a není finančně náročná:

- Aktualizace webových stránek – aktuální webové stránky jsou zastaralé (dle komunikace s majitelem se na nových webových stránkách již pracuje).
- Výroba jednoduchých prospektů k jednotlivým modelům sedacích souprav, případně katalogu.
- Propagace prostřednictvím reklamního banneru na budově, což zvýší orientaci zákazníků.
- Propagace pomocí městských zpravodajů, věstníků a online zpravodajství v okolí.
- Propagace pomocí AdWords na Google se zacílením na Zlínský kraj a Jihomoravský kraj, na který se podnik soustřeďuje a chce soustředit i nadále. Zacílení na jiné kraje by v tomto případě nemělo smysl, a to z důvodu polohy vzorkové prodejny.

Co se týká struktury zákazníků, z analýzy je zřejmé, že nejziskovější a zároveň nejspokojenější skupinou zákazníků jsou drobní odběratelé. Zároveň množství prodaných sedacích souprav v celkovém počtu prodaných sedacích souprav je pouze cca 25 %, což by znamenalo, že při zaměření se jen na drobné odběratele by kapacita nebyla vyplněna. Pokud se však podnik bude držet doporučení na propagaci, toto procento by se zvýšilo.

Pokud by se podnik zaměřil pouze na drobné odběratele a velkoodběratele by vytěsnil, byl by to ideální stav, co se zisku týče. Zároveň by to však sebou neslo rizika, a to:

- Nutnost přijmout nového zaměstnance do prodeje – dodatečné náklady na zaměstnance, a především na zaučení. Podnik nabízí nepřehledné množství rozkladů a mechanismů, s čímž souvisí i technické znalosti. Zaměstnanec, který nemá zkušenost s výrobou nábytku, nemusí být dobrý prodejce. Aktuálně se o přímé zákazníky stará pouze vedení.
- Nejistota – z evidence objednávek je viditelné, že přímí zákazníci nakupují u Sofa-Tkadlec ve vlnách. Při objednávkách z více zdrojů je možné výrobu plánovat tak, aby byla plynulá. Pokud by podnik zůstal závislý pouze na přímých odběratelích, mohlo by se stát, že zakázek v různé okamžiky nemusí být dostatek.

Autorka by podniku doporučila, aby se více zaměřil na přímé zákazníky. Zároveň by bylo dobré zachovat stále velkoodběratele pro vyplnění kapacity podniku. Pokud se podnik více zaměří na stálé zákazníky, bude při stejné výrobní kapacitě dosaženo větších tržeb a tím pádem většího zisku.

Zároveň podniku doporučuje, aby si zachoval dobré vztahy se zákazníky, ale také dobrou pověst a kvalitu, díky které zákazníci doporučují a nakupují výrobky od Sofa-Tkadlec.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat stávající strukturu zákazníků a úroveň řízení vztahů se zákazníky a navrhnout doporučení ke zlepšení stávajícího stavu.

V současném podnikatelském prostředí jsou podniky často vystaveny konkurenci. Aby podnik odolal konkurenci, měl by být zákaznický orientovaný.

K získání potřebných informací týkající se dané problematiky, bylo nezbytné prostudovat odbornou literaturu, která se týká především podniku a řízení vztahů se zákazníky. Teoretická část následně sloužila jako základ a podklad pro zpracování praktické části.

Pro získání potřebných informací k provedení analýzy byl navštíven vybraný podnik, kde byly autorce poskytnuty veškeré informace o podniku a interní databáze. Následoval rozhovor s majitelem, ze kterého vyplynulo, že CRM v podniku není aplikováno a spokojenost zákazníků se analyzuje pravidelně osobně, na základě otevřených rozhovorů s odběrateli. Na základě toho byl proveden vlastní průzkum, jehož cílem bylo zjistit, jak jsou zákazníci spokojeni se stávajícím řízením podniku a v čem by uvítali změnu.

Byla provedena kvalitativní analýza pomocí hloubkového rozhovoru s vybranými odběrateli. Osloveno bylo celkem pět velkoodběratelů, z nich tři byli ochotni poskytnout rozhovor. Dále byli osloveni tři drobní odběratelé. K hloubkovému rozhovoru s odběrateli bylo přichystáno šest otevřených otázek. Odpovědi na jednotlivé otázky byly zaznamenány a následně zpracovány.

Výsledky kvalitativní analýzy jsou dle názoru autorky pro podnik pozitivní. Všichni zákazníci jsou velmi spokojeni s kvalitou výrobků, a ač je cena výrobků vyšší, je pro všechny odběratele vyhovující. Řízení vztahů se zákazníky je aktuálně na velmi dobré úrovni, a to z důvodu řízení pouze majiteli, kteří si na dobrých vztazích zakládají. Za nedostatek přímí zákazníci považují špatnou propagaci a zastaralé webové stránky. V dnešní době, kdy je na marketing, a především online marketing kladen tak velký důraz, lze to považovat za nedostatek, ke kterému bylo navrženo doporučení. Jako nedostatek zákazníci také uvedli nízkou výrobní kapacitu. Doba dodání je dle dodavatelů velmi hraniční. K tomuto nedostatku bylo navrženo doporučení.

Co se segmentace zákazníků týká, ideální stav pro ziskovost by byl, kdyby 100 % zákazníků tvořili přímí odběratelé. Je zde však více ovlivňujících faktorů, díky kterým tato varianta

byla riziková, proto bylo navrženo doporučení, aby se podnik více zaměřil na přímé zákazníky. I přesto, že provedenou kvalitativní analýzu hodnotí autorka jako pozitivní, je zřejmé, že se má podnik stále v čem zdokonalovat tak, aby mohl uspokojit co nejširší okruh zákazníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BEDNARČÍK, Zdeněk. *Marketingový výzkum*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008, 176 s. ISBN 978-80-7248-489-8.
2. BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky*. Praha: Computer Press, 2002, 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
3. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
4. FOSTER, Timothy R. V. *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press, 2002, 112 s. ISBN 80-7226-663-2.
5. HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005, 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
6. CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Brno: Computer Press, 2005, 190 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.
7. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009, 256 s. ISBN 978-80-7408-022-7.
8. KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-86851-02-8.
9. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15. Boston: Pearson, 2016, 714 s. ISBN 978-1-292-09262-1.
10. KOTLER, Philip a Milton KOTLER. *Market: your way to growth : 8 ways to win*. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2013, 212 s. ISBN 978-1-118-49640-4.
11. KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
12. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
13. KOUDELKA, Jan. *Segmentujeme spotřební trhy*. Praha: Professional Publishing, 2005, 145 s. ISBN 80-86419-76-2.
14. KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeR-BuM, 2011, 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.

15. LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007, 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
16. LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing, 2005, 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
17. SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0514-1.
18. STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2002, 168 s. ISBN 80-7169-813-x.
19. STROUHAL, Jiří. *Ekonomika podniku*. Třetí, aktualizované vydání. Praha: Institut certifikace účetních, 2016, 186 s. ISBN 978-80-87985-07-6.
20. SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
21. SYNEK, Miloslav. *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. 2. dot. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, 446 s. ISBN 80-7079-496-8.
22. TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
23. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2005, 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CRM Řízení vztahů se zákazníky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Graf 1 Prodeje sedacích souprav v roce 2017 (Zdroj: vlastní zpracování).....	40
Graf 2 Prodeje sedacích souprav v roce 2018 (Zdroj: vlastní zpracování).....	40
Graf 3 Podíl druhů prodejů na celkových tržbách 2017 (Zdroj: vlastní zpracování) .	44
Graf 4 Podíl druhů prodejů na celkových tržbách 2018 (Zdroj: vlastní zpracování) .	44
Graf 5 Struktura odběratelů dle tržeb v roce 2017 (Zdroj: vlastní zpracování).....	52
Graf 6 Struktura odběratelů v roce 2018 (Zdroj: vlastní zpracování).....	52
Graf 7 Prodeje 2018 dle počtu prodaných kusů (Zdroj: vlastní zpracování).....	53
Graf 8 Prodeje sedacích souprav dle tržeb (Zdroj: vlastní zpracování).....	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj počtu odběratelů (Zdroj: vlastní zpracování).....	48
Tabulka 2 Přehled prodejů UNIVERSE SK s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)	49
Tabulka 3 Přehled prodejů JH Nábytek, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování)	49
Tabulka 4 Přehled prodejů Zlin Aircraft, a.s. (Zdroj: vlastní zpracování)	50
Tabulka 5 Přehled prodejů AUTO GAMES, a.s. (Zdroj: vlastní zpracování).....	50
Tabulka 6 Přehled prodejů Roko Airplanes, s.r.o. (Zdroj: vlastní zpracování).....	51
Tabulka 7 Přehled prodejů pro drobné odběratele (Zdroj: vlastní zpracování).....	51