



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÝ VÝZKUM

MARKETING RESEARCH

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

František Adam

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. David Schüller, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **František Adam**
Studijní program: Procesní management
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **Ing. David Schüller, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Marketingový výzkum

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě provedených analýz a vlastního průzkumu navrhnout opatření vedoucích ke zvýšení úrovně spokojenosti zákazníka vybrané společnosti s využitím metod marketingového výzkumu.

Základní literární prameny:

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. Retail marketing. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

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

FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press, 2008, iv, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

KOTLER, Philip. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-0821.

KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-8-247-1545-2.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Téma:

- Spokojenost zákazníka s produktem

Abstrakt:

- Bakalářská práce se zaměřuje na míru spokojenosti klienta s nabízeným produktem v oblasti zdravotnictví. Práce obsahuje teoretickou část, kde popíšu pojmy, které se zaměřením práce souvisí. V další části budou provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a sestaven dotazník. Na základě informací z těchto analýz navrhnu návrhy na zlepšení.

Klíčová slova:

- Marketing, Spokojenost zákazníka, Marketingový mix, Dotazník

Abstract:

- The bachelor thesis focuses on the level of satisfaction of the client with the offered production in the field of health care. The thesis contains a theoretical part where I describe the concepts that are related to the focus of the work. In the next section, analyses of the external and internal environment will be carried out and a questionnaire will be prepared. On the basis of the information from these analyses, I will propose proposals for improvement.

Keywords:

- Communication, Customer satisfaction, product, Marketing mix, Questionnaire

Bibliografická citace práce:

Citace tištěné práce:

- ADAM, František. *Marketingový výzkum*. Brno, 2020. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125727>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce David Schüller.

Citace elektronického zdroje:

- ADAM, František. *Marketingový výzkum* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125727>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce David Schüller.

Čestné prohlášení

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

V **Brně** dne 30. května 2020

.....

Podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Davidu Schüllerovi, Ph.D., za jeho výborné rady při vypracování této práce, za jeho čas a ochotu v každé situaci poradit. Dále bych chtěl poděkovat firmě MAXIS a jejímu marketingovému řediteli Jaroslavu Borákovi za vzornou spolupráci při vyplnění dotazníkového výzkumu. Na závěr bych chtěl poděkovat Bc. Kateřině Vičanové z firmy MAXIS za rady ohledně finančních otázek firmy a Jiřímu Vičanovi z vedení firmy MAXIS za ochotu při poskytnutí informací z prostředí firmy, které mi pomohly při psaní analytické části práce.

Obsah

ÚVOD.....	1
CÍLE A METODIKA PRÁCE	2
Cíl práce	2
Metodika práce	2
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	3
1.1 Marketing	3
1.1.1 Reklama	3
1.1.2 Podpora prodeje	3
1.1.3 Práce s veřejností	4
1.1.4 Přímý marketing	4
1.2 Marketingový výzkum	4
1.2.1 Druhy marketingového výzkumu	5
1.2.2 Primární marketingový výzkum:	5
1.2.3 Sekundární marketingový výzkum	6
1.2.4 Proces marketingového výzkumu	6
1.3 Základní metody sběru primárních dat	6
1.3.1 Pozorování:	7
1.3.2 Experiment.....	7
1.3.3 Dotazování	9
1.3.4 Dotazník.....	10
1.3.6 Spearmanův korelační koeficient.....	12
1.4 Marketingový mix	12
1.4.1 Cena	12
1.4.2 Produkt.....	13
1.4.3 Místo	13

1.4.4	Propagace	14
1.4.5	Prodejní personál	14
1.5	Zákazník	15
1.5.1	Měření spokojenosti zákazníka	16
1.5.2	Hodnota pro zákazníka	17
1.5.3	Řízení vztahů se zákazníky CRM	18
1.6	Spokojenost zákazníka	19
1.6.1	Spokojený zákazník	20
1.6.2	Nespokojený zákazník	21
1.7	Marketingové mikroprostředí	22
1.7.1	Podnik	22
1.7.2	Dodavatelé	23
1.7.3	Konkurence	24
1.7.4	Distribuce a distribuční kanály	25
1.7.5	SWOT analýza	26
1.7.6	Porterová analýza konkurenčního prostředí	27
1.8	Marketingové makroprostředí	28
1.8.1	Sociálně-kulturní prostředí	28
1.8.2	Legislativní prostředí	28
1.8.3	Ekonomické prostředí	29
1.8.4	Politické prostředí	29
1.8.5	Technologické prostředí	29
1.8.6	Ekologické prostředí	29
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	30
2.1	Společnost MAXIS a.s.	30
2.2	Tržby Společnosti MAXIS a.s.	32

2.2.1	Tržby společnosti MAXIS a.s. Tuzemsko v letech 2014, 2015, 2016, 2017, 2018:	32
2.2.2	Tržby společnosti MAXIS a.s. Zahraničí v letech 2014, 2015, 2016, 2017, 2018:	33
2.2.3	Celkové Tržby společnosti MAXIS a.s. Zahraničí v letech 2014, 2015, 2016, 2017, 2018:	34
2.2.4	Organizační struktura firmy:.....	35
2.3	Analýza marketingové mixu	36
2.3.1	Produkt.....	36
2.3.2	Ukázka produktů MAXIS	37
2.3.3	Cena	38
2.3.4	Základní produkty firmy a jejich cena.....	38
2.3.5	Propagace.....	39
2.3.6	Místo a distribuce.....	40
2.4	Porterův model	40
2.4.1	Konkurence na trhu.....	40
2.4.2	Hrozba nové konkurence	42
2.4.3	Hrozba nových substitutů	42
2.4.4	Vyjednávací síla dodavatelů	42
2.4.5	Vyjednávací síla odběratelů.....	42
2.5	PEST analýza	43
2.5.1	Politicko-Legislativní prostředí	43
2.5.2	Podstatné zákony pro působení firmy MAXIS a.s. jsou:.....	44
2.5.3	Ekonomické prostředí	45
2.5.4	Technicko-technologické prostředí.....	45
2.5.5	Ukázka systému Dialog 3000S	47
2.6	Ekologické prostředí	48

2.7	Společnost MAXIS v době pandemie	49
2.7.1	Změna obchodní činnosti.....	49
2.7.2	Ekonomické dopady	49
3	VÝZKUMNÁ ČÁST PRÁCE	50
3.1.1	Metodika výzkumu	50
3.1.2	Definování problému	51
3.1.3	Definování cíle.....	51
3.1.4	Orientační analýza situace	51
3.1.5	Plán výzkumu	52
3.1.6	Časový harmonogram výzkumu	53
3.1.7	Kontrola plánů a pilotáž.....	53
3.2	Realizační fáze výzkumu	54
3.3	Dotazník	55
3.3.1	Struktura respondentů	56
3.4	Analýza výsledků výzkumu	56
3.4.1	Otázka na pohlaví respondentů.....	56
3.4.2	Otázka na věk respondenta	57
3.4.3	Otázka číslo 1. Spokojenost s Kvalitou komprese u punčoch	58
3.4.4	Otázka číslo 2. Spokojenost s používaným materiál	59
3.4.5	Otázka číslo 3. Spokojenost s funkčností punčoch.....	60
3.4.6	Otázka číslo 4. Spokojenost s doprovodným servisem firmy.....	61
3.4.7	Otázka číslo 5. Spokojenost se službami reprezentanta firmy.....	62
3.4.8	Otázka číslo 6. Spokojenost s různorodostí sortimentu výrobků.....	63
3.4.9	Otázka číslo 7. Spokojenost s rychlostí dodání produktu.....	64
3.4.10	Otázka číslo 8. Spokojenost zákazníků s rychlostí reklamace.....	65
3.4.11	Otázka číslo 9. Spokojenost s ochotou při řešení problému	66

3.4.12	Otázka číslo 10. Spokojenost s kvalitou řešení problému	67
3.4.13	Otázka číslo 11. Spokojenost s celkovými službami a produkty.....	68
3.4.14	Otázka na důležitost.....	69
3.5	Rozhodovací matice	70
3.5.1	Rozhodovací matice důležitost vnímaná	70
3.6	Rozhodovací matice důležitost statisticky odvozená.....	71
3.7	Spokojenost – Spearmanovy korelační koeficienty	72
3.8	SWOT MATICE	74
3.8.1	Silné stránky	75
3.8.2	Slabé stránky.....	76
3.8.3	Příležitosti	77
3.8.4	Hrozby	77
4	VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	78
4.1	Zřízení vlastní prodejny	79
4.1.1	Náklady na novou prodejnu.....	79
4.1.2	Náklady firmy na personál.....	80
4.1.3	Časová náročnost opatření	80
4.1.4	Výsledný vliv na spokojenost zákazníka	81
4.2	Rozšíření portfolia výrobků	81
4.2.1	Výdaje na toto opatření.....	82
4.2.2	Časová náročnost opatření	83
4.2.3	Výsledný vliv na spokojenost zákazníka	83
4.3	Zvýšení výrobní kapacity	84
4.3.1	Náklady na provoz třetí směny (16 zaměstnanců).....	84
4.3.2	Potenciální navýšení produkce o 30%	85
4.3.3	Časová náročnost projektu.....	85

4.3.4	Výsledný vliv na spokojenost zákazníka	85
4.4	Zavedení designového oddělení	86
4.4.1	Náklady na zavedení oddělení	86
4.4.2	Náklady na personál.....	87
4.4.3	Časová náročnost opatření	88
4.4.4	Výsledný vliv na spokojenost zákazníka	88
4.6	Analýza rizik	89
4.6.1	Identifikace rizik	89
4.6.2	Hodnocení rizik metodou FMEA	90
4.6.3	Snížení rizik	92
ZÁVĚR		94
5	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	96
5.1	KNIŽNÍ ZDROJE	96
5.2	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	98
5.3	ÚSTNÍ SDĚLENÍ	98
6	SEZNAM TABULEK.....	99
7	SEZNAM GRAFŮ	100
8	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
9	SEZNAM ZKRATEK	102

ÚVOD

Hlavním cílem každé společnosti je vydělávat peníze, tedy maximalizovat svůj zisk. Dosahování zisku úzce souvisí se spokojeností zákazníků společnosti. Obecně platí, že čím více bude zákazník spokojený, tím bude více utrácet za produkty společnosti a bude se opětovně vracet.

Spokojený zákazník bude také společnost vychvalovat a dělat jí mezi lidmi dobré jméno. Z tohoto důvodu by se společnosti měly více zaměřovat na uspokojování potřeb svých zákazníků a starat se o ně. Společnosti mají v dnešní době spoustu možností, jak se dostat do povědomí zákazníka, ať už je to službami, které nabízejí nebo svými výrobky. Tuto možnost má však i konkurence, která se vždy snaží dělat věci o něco lépe. Spotřebitelé si tedy mají možnost na trhu vybrat mezi velkou škálou společností, které vyrábějí stejný nebo podobný produkt.

Každý spotřebitel si tak společnost, od které produkt bude kupovat vybírá individuálně podle různých kritérií. Jednou z možností, jak tyto kritéria zjistit je ta, že se společnost svých zákazníků zeptá například formou dotazníkového výzkumu. Podle těchto zjištění se poté bude odvíjet činnost firmy v rámci marketingu a spokojenosti zákazníků.

Cílem mé bakalářské práce bude tedy zjistit úroveň spokojenosti zákazníků v klíčových činnostech firmy MAXIS. V analytické části práce se budu věnovat analýzám vnějšího a vnitřního marketingového prostředí a výsledkům vlastního průzkumu, který byl v mém případě proveden formou dotazníkového šetření.

V další části mé práce se budu zabývat návrhy na zlepšení, které byly sestaveny na základě výsledků z těchto analýz a průzkumu. V případě aplikace těchto zlepšení by se měla zvýšit úroveň spokojenosti zákazníků. V poslední části mé práce se budu zabývat analýzou rizik a opatřeními na snížení těchto rizik.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě provedených analýz a vlastního průzkumu navrhnout soubor opatření, vedoucí k zvýšení spokojenosti zákazníků produkty a službami dané firmy. Dílčím cílem je provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí, provedení vlastního průzkumu ve formě dotazníkového šetření.

Metodika práce

Práce se dělí na 3 části – teoretická, analytická, návrhová. Každá část je rozdělena na kapitoly a podkapitoly.

Teoretický rámec práce bude zaměřen na spokojenost zákazníka. Druhá část je zaměřena na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí bude využita pest a porterova analýza, pro vnitřní prostředí analýza marketingové mixu.

V rámci analytické části bude proveden vlastní průzkum pro zjištění spokojenosti zákazníka, kde bude využita metoda matice důležitost-spokojenost vnímaná a matice důležitost-spokojenost statisticky odvozena. SWOT analýza bude zahrnovat provedené analýzy a vlastní průzkum.

V další části práce na základě SWOT analýzy, dotazníkového výzkumu a matice spokojenosti navrhnu návrhy na zlepšení, které by měly firmě pomoci ke zvýšení úrovně spokojenosti.

V poslední části práce se budu věnovat analýzám rizik, kde provedu hodnocení rizik metodou FMEA. Pomocí této metody vypočítám u každého rizika hodnoty RPN. Poté navrhnu opatření na snížení rizik, kde vzniknou nové hodnoty RPN, které budou spolu se starými hodnotami sloužit jako základ pro pavučinový graf snížení rizik.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Marketing

Marketing je vlastně všude kolem nás a také na nás neustále působí, ať už v roli zákazníka nebo prodejce, je zkrátka nedílnou součástí našeho života. [1]

Spousta lidí si marketing představí jako reklamu, vyvíjený nátlak na zákazníka, nečestné praktiky, jak někomu vnutit něco, co vlastně nepotřebuje nebo nechce, billboardy na dálnicích, zkrátka nic pozitivního. Opak je však pravdou. Marketing spousta firem opomíjí a nechtějí se jím zabývat, neboť jsou spokojeni se současným stavem a nehodlají nic měnit. Přitom by podnik díky marketingu mohl dosáhnout daleko lepších výsledků a maximalizovat svůj zisk za pomoci dobrého marketingového plánu, či doprovodné marketingové aktivity. [14]

1.1.1 Reklama

Jedná se o nejúčinnější nástroj pro budování povědomí o existenci produktu na trhu. Dobře a kreativně vymyšlená reklama může vybudovat firmě image a do jisté míry i její preference. [11]

Jedná se o přesvědčovací proces. Důležitou informací je, že reklama je placená forma komunikace s komerčním zaměřením. Reklama obsahuje tvorbu a distribuci sdělení poskytovatelů zboží nabízených s komerčním účelem. [10]

1.1.2 Podpora prodeje

Většina reklamních kampaní nevede k okamžitému vzestupu prodeje, ale převážně k ovlivnění mysli u potenciálního zákazníka. Chování však lze ovlivnit podporou prodeje. Podpora prodeje donutí zákazníka okamžitě jednat. Jedná se například o různé výprodeje, či akce 3+1 a podobné marketingové tahy. V dnešní době je mnoho firem závislých jen na zisku z těchto akcí. [3]

1.1.3 Práce s veřejností

Komunikační podstatou public relations je porozumění. Je to řídicí marketingová technika, s jejíž pomocí se předávají informace o podniku veřejnosti s cílem získat si její sympatie. [10]

Hlavní rozdíl mezi public relations a reklamní kampaní je ten, že reklamní kampaně jsou o poznání lépe kontrolovatelné, jejich podobu schvaluje klient a v médiích se objeví přesně v ten moment, kdy chceme. Oproti tomu se u public relations za výsledek spíše modlíte, než platíte. [9]

1.1.4 Přímý marketing

Hlavním znakem tohoto druhu marketingu je jeho adresnost a interaktivita. Mezi formy tzv. direct marketingu můžeme zařadit například komerční sdělení šířené ústy mezi potenciálními zákazníky navzájem nebo také on-line komunikaci prostřednictvím internetu. [10]

1.2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum poskytuje informace, které pomáhají marketingovým pracovníkům včas rozpoznat marketingové příležitosti a hrozby. Zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům. Poskytuje empirické informace o situacích na trhu, především o zákaznících podniku. Tyto informace jsou získávány na základě systematických metodologických postupů.[15]

Původně se zaměřoval na to, jak zvýšit podniku tržby, než na porozumění zákazníkům, jak je tomu dnes. Marketingoví pracovníci si začali uvědomovat, jak je důležité porozumět nakupujícím, tedy svým zákazníkům. Oblíbenými se staly skupinové rozhovory, dotazníky a průzkumy názorů. Základním pravidlem každého marketingového pracovníka v dnešní době je, aby dobře porozuměl nakupujícímu, ať už na úrovni segmentu nebo na úrovni jednotlivce.[3]

Mezi nejpoužívanější výzkumné techniky dnes patří:

1. pozorování zákazníků v prodejnách,
2. výzkum pomocí skupinových rozhovorů,
3. dotazníky a průzkumy,
4. techniky hloubkových rozhovorů,
5. marketingové experimenty,
6. průzkum s využitím „tajného zákazníka“,
7. těžba dat. [9]

Marketingový výzkum je prvním krokem a základním kamenem efektivního rozhodování.[3]

1.2.1 Druhy marketingového výzkumu

Základní marketingový výzkum se rozlišuje na dva druhy, a to na výzkum **primární** a výzkum **sekundární**.

1.2.2 Primární marketingový výzkum:

Tento výzkum zahrnuje vlastní zjištění hodnot pomocí určené metodiky výzkumu. Jedná se o sběr vlastních informací v terénu. Primární výzkum se nadále dělí na **kvantitativní** a **kvalitativní**. [15]

Kvantitativní primární výzkum:

Právě tento výzkum zkoumá rozsáhlejší soubory stovek i tisíců respondentů, a chce tak pokrýt dostatečně velký reprezentativní vzorek. Zachycuje názory respondentů i jejich chování, co nejvíce standardizované.[15]

Kvalitativní primární výzkum:

Tento výzkum odkrývá individualitu jednotlivých respondentů. Ve výsledcích tohoto výzkumu se tedy projevuje spíše odlišnost mezi jednotlivými respondenty. [19]

Tyto výzkumy se v praxi často kombinují mezi sebou. Většinou se v první řadě použije kvalitativní přístup výzkumu, který pomůže zlepšit formulaci otázek na malé skupině respondentů, poté se tyto otázky podle reakcí respondentů přepracují. V dalším kroku se přejde na kvantitativní metodu výzkumu, od které se očekává reprezentativnost výsledku, jelikož se tyto otázky položí větší masě lidí, dozvíme se tedy více informací a výsledek bude více vypovídající. Prohloubí výsledek výzkumu.[15]

1.2.3 Sekundární marketingový výzkum

Sekundárním marketingovým výzkumem se rozumí využití dalších dat. To znamená, že při výzkumu se využijí data z předešlých let nebo například data uložena v informačním systému, která už někdo někdy zajistil a použil. Tato data mohla být v minulosti zajištěna jako data primárního výzkumu.[17]

1.2.4 Proces marketingového výzkumu

Marketingový výzkum má následující postup:

1. definice problému a udání cíle výzkumu,
2. sestavení plánu výzkumu,
3. analýza informací výzkumu,
4. prezentace výsledků výzkumu. [15]

1.3 Základní metody sběru primárních dat

Základními metodami sběru primárních dat jsou:

1. pozorování,
2. experiment,
3. dotazování. [15]

1.3.1 Pozorování:

Metoda pozorování spočívá v tom, že probíhá bez kontaktu s respondentem (pozorovaným). Pozorovaný při této metodě nevyvíjí žádnou aktivitu a nijak neovlivňuje průběh pozorování. Jedná se tedy o sběr dat pomocí pozorování chování a pocitů respondenta. [19]

Výhoda této metody je ta, že výzkum nezávisí na ochotě a spolupráci respondenta s pozorovatelem, respondent také nemůže záměrně měnit své chování.

Hlavní nevýhodou je obtížnost rozpoznat chování a pocity pozorovaných ze strany pozorovatele. [15]

V marketingovém výzkumu se rozlišuje 5 typů pozorování:

1. v přirozených nebo uměle vyvolaných podmínkách,
2. zjevné či skryté,
3. strukturované a nestrukturované,
4. přímé a nepřímé,
5. osobní a mechanické. [15]

1.3.2 Experiment

Jedná se o sledování vztahu mezi dvěma nebo více proměnnými, jehož cílem je potvrdit či vyvrátit hypotézu, která něco tvrdí o příčinných vztazích určitých jevů.

Základní vlastnost je ta, že výzkumník aktivně zasahuje do situace a úmyslně přihodí změnu dané situace, a sleduje reakci.[17]

Mezi typy experimentů patří:

1. laboratorní experimenty,
2. terénní experimenty.

Laboratorní experiment

Jeho hlavní vlastností je to, že je opakovatelný za stejných přesně stanovených podmínek. Jeho pracovní postup bývá do detailu popsán. Respondenti jsou pozváni a provádí konkrétní činnosti a úkony, které jim výzkumník zadá pro účely experimentu. Ve většině případů však účastníci o experimentu vědí, a tak se můžou chovat jinak, než jak by se v dané situaci opravdu zachovali. Jedná se například o výrobkové testy nebo skupinové rozhovory.[13]

Terénní experiment

V tomto případě experiment probíhá v běžných situacích, kde se prostředí nijak nemění a testující nevědí, že se jedná o testování. Jejich chování je tedy přirozené, nikoli umělé. Jedná se například o testování výrobků v domácnostech.[13]

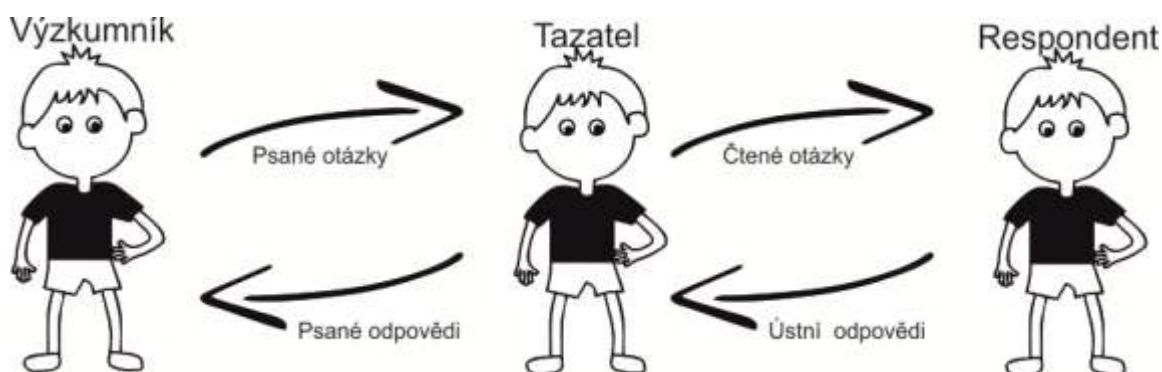
1.3.3 Dotazování

Dotazování je nepoužívanější způsob sběru dat, který se používá při marketingovém výzkumu.

Dotazování je prováděno pomocí nástrojů, mezi které se řadí dotazník v papírové nebo elektronické formě anebo záznamový arch. Komunikace mezi respondentem a výzkumníkem je prováděna buď přímým nebo bezprostředním způsobem. Může se jednat i o způsob, kdy mezi výzkumníka a respondenta vstupuje tazatel, který předává dotazy respondentovi.[19]



Obr. 1: Přímé písemné dotazování (vlastní zpracování)



Obr. 2: Zprostředkované dotazování (vlastní zpracování)

Mezi nejčastější způsoby dotazování patří:

1. písemné dotazování,
2. elektronické dotazování,
3. telefonické dotazování.

Písemné dotazování je realizováno pomocí **dotazníku** nebo **ankety**.

Anketu nejčastěji tvoří několik otázek s danou tematikou, které můžeme nalézt například v novinách. Účelem tohoto způsobu je získání informací a názoru od co největší skupiny lidí. [19]

1.3.4 Dotazník

Je nejčastěji používaným nástrojem marketingového výzkumu. Otázky, které tvoří dotazník, by se měly týkat pouze daného problému, na který chceme znát názory od respondentů. Otázky by měly být jednoduché a stručně formulované, tak aby nad nimi respondent nemusel dlouze přemýšlet a byl ochoten dotazník bez problémů vyplnit.[17]

Dotazník by neměl být časově náročný a neměl by přesáhnout délku dotazování 25 minut. V případě, že by byl dotazník delší, může nastat, že respondenty přestane problematika dotazníku zajímat, a tak začnou odpovídat bezmyšlenkovitě a dotazník nebude vypovídající. Ideální dobou dotazování je 10-15 minut. [13]

Typy otázek

V dotazníku mohou být použity následující druhy otázek:

1. Otevřené otázky – na tuto otázku má respondent možnost písemně odpovědět vlastními slovy.
2. Škála – tento typ vychází z uzavřených otázek. Respondent vyjadřuje svůj názor v určité míře. Číselně nebo slovně.
3. Uzavřené otázky – jedná se o otázky, ke kterým jsou přiřazeny předem připravené odpovědi, respondent vybere pouze tu, která je mu nejbližší.
4. Výběr z variant – tato možnost nabízí několik variant odpovědí a respondent označuje jednu nebo více odpovědí.
5. Polootevřené otázky – možnost, která zahrnuje několik předem připravených odpovědí a kolonku, která dává prostor pro vlastní názor nebo doplnění odpovědi.[15]

1.3.6 Spearmanův korelační koeficient

Ve statistice je Spearmanův koeficient pořadové korelace bezrozměrné číslo, které udává statistickou závislost mezi dvěma veličinami. V případě dotazníku udává závislost jednotlivých otázek v návaznosti na sebe.[21]

Uvedené koeficienty měří statistickou sílu vztahu mezi dvěma znaky, případně její směr. Je však nutné se také zabývat výpočtem statistické významnosti tohoto vztahu. Pro pořadové ordinální znaky je možno použít také Kendallův koeficient, který rovněž nabývá hodnot v intervalu od -1 do +1.[15]

1.4 Marketingový mix

Je to nástroj marketingu. Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů, které následně firmě pomohou upravit nabídku podle požadavků jejich zákazníka na cílovém trhu. Marketingové části (mix) mohou být identifikovány jako něco, co se nazývá 4P marketingový model: [23]

- produkt (product),
- cena (price),
- propagace (promotion),
- místo-distribuce (place). [10]

1.4.1 Cena

Je to suma, kterou zákazníci firmy zaplatí za produkt nebo službu firmy. Cena je zároveň pro firmu jediný marketingový nástroj, který představuje příjem.[8]

V tržní ekonomice zákazník cenu vnímá jako úbytek částky ze svého příjmu, který využívá na nákup zboží. V marketingu však cenu chápeme jako celkovou úhradu peněz spotřebitelem za zboží v určité kvalitě a množství. Pro zákazníky tvoří cena velmi důležitý faktor při rozhodování, je to nejúčinnější možnost, jak může prodejce ovlivnit svůj odbyt. Za předpokladu, že je cena stanovena příliš nízko, jsou tržby sice vysoké, ale zisk je nízký. [11]

Tato cenová politika navíc přitahuje špatný typ zákazníků – ty, kteří klidně přejdou ke konkurenci jen proto, aby ušetřili pár korun. Také se může stát, že přitahujete konkurenty, kteří se dokážou těmto nízkým cenám rovnat nebo dokonce přijdou ještě s nižšími. Zákazníci také budou hodnotit váš výrobek jako levný, tedy méně hodnotný. Správný postup při určení ceny by mněl být takový, že bychom si měli spočítat náklady a přidat k nim přírážku. Náklady jsou také hlavním ukazatel toho, zda bychom se vůbec měli pouštět do výroby a prodeje takového produktu.[3]

1.4.2 Produkt

Je to označení nejen výrobku nebo služby, ale může označovat také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které ze strany zákazníka rozhodnou o tom, jak produkt uspokojí zákaznicko očekávání.[10]

Jako základ každého úspěšného podnikání je produkt. Produkt jako takový by měl být vytvořen s hlavním cílem, a to, aby se odlišil od ostatních konkurenčních produktů a přiměl cílový trh, aby byl preferován a zaplatili za něj vyšší cenu.[11]

1.4.3 Místo

Tento nástroj říká, kde a jak se bude prodávat produkt firmy. Včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.[10]

Každý prodejce má možnost rozhodnout se mezi dvěma způsoby, jak bude své zboží nabízet cílové skupině na trhu. Tyto možnosti jsou přímý prodej a prodej přes prostředníky neboli obchodní zástupce. Tyto činnosti se pojí s vytvořením dodavatelských řetězců, jehož součástí jsou dodavatelé, zprostředkovatelé a zákazníci.[11]

1.4.4 Propagace

Určuje, jakým způsobem se zákazníci o produktu dozví.[10]

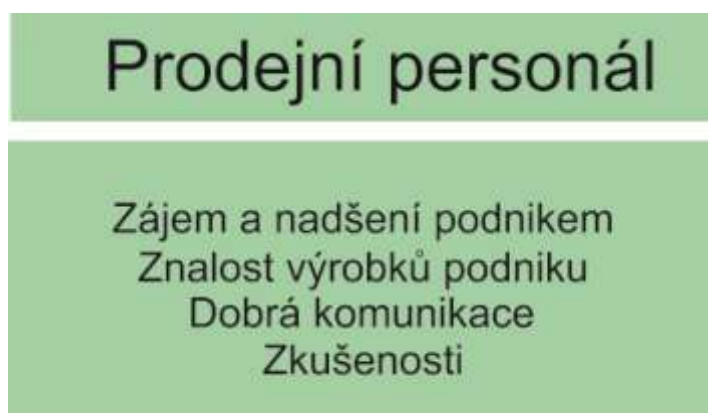
Propagace pokrývá veškeré komunikační nástroje, které předávají cílové skupině sdělení. Tento nástroj spadá do pěti širších kategorií:

- reklama,
- podpora prodeje,
- práce s veřejností,
- přímý marketing,
- prodejní personál. [3]

1.4.5 Prodejní personál

Není tomu vždy tak, že každý podnik zaměstnává svůj vlastní personál. V mnoha případech podnik využívá smluvní prodejce: pracovníky obchodního podniku, obchodní agenty apod. [1]

Když už podnik hledá pro svůj obchod stálého zaměstnance, měl by se ujistit, že je tento člověk nadšen podnikem a jeho výrobky. Takové nadšení se dá jen těžko předstírat. Takový člověk bude pro podnik prospěšnější než prodejce, který má nulové zkušenosti a není informován o podniku, ve kterém chce pracovat a ani o produktech, které chce prodávat.[3]



Obr. 3: Prodejní personál (vlastní zpracování)

1.5 Zákazník

Každá firma, která prodává nějaké zboží, či poskytuje služby, bude úspěšná pouze za předpokladu, že najde na trhu odběratele tohoto zboží, či služby, který je ochoten zaplatit takovou cenu za produkt, která firmě zajistí pokrytí vynaložených nákladů a také odpovídající zisk.[2]

Dnešní doba by se dala nazvat, jako „zákaznická ekonomika“ žijeme totiž ve světě, kde je pánem zákazník, důsledkem tohoto faktu je nadměrná výrobní kapacita. Není nouze o vyrobené produkty nebo nedostatek zboží. Je však nouze o zájemce o tyto věci, tudíž o zákazníky. Pro podnik je zákazník nejdůležitějším elementem, a proto by jim měli věnovat nejvíce pozornosti. Spousta podniků dělá tu chybu, že nejvíce pozornosti věnují novým zákazníkům, a přitom opomíjejí své stále zákazníky, díky kterým mají drtivou většinu svých příjmů. Hlavní myšlenkou je to, že podnik musí prostě a jasně pečovat o své zákazníky lépe než konkurenční podnik.[3]

Zákazníka si ovšem nepředstavujeme jen jako jednotlivce, ale také jako firmu nebo různé organizace. Zásadní rozdíl je v tom, jak se jednotliví zákazníci rozhodují, a co vlastně jejich rozhodnutí ovlivní. Jednotlivec si produkt zakoupí spíše na základě reklamy, na rozdíl od firem nebo organizací, kde je nákupní proces složitější.[16]

1.5.1 Měření spokojenosti zákazníka

Model důležitost–spokojenost (D–S) – model využívá kvadrantovou mapu k vyznačení oblastí, které vyžadují zlepšení srovnáním úrovní spokojenosti a důležitosti u různých měřených vlastností. Tento model podtrhuje význam znalosti vlastností, které zákazníci vnímají jako nejdůležitější oproti těm, v nichž organizace dosahuje špatných výsledků. Model zkoumá vztah důležitosti a spokojenosti. [17]



Obr. 4: Matice spokojenost-důležitost (vlastní zpracování dle vzoru)

Zdroj: [27] flagship.cz

1.5.2 Hodnota pro zákazníka

Jak jsem již dříve avizoval, v dnešní době se firmy potýkají s obrovskou mírou konkurenčních firem. Zákazník si tak může vybírat z velké škály produktů a firem. Zákazník si následně vybere takový produkt, který mu přinese nejvyšší přidanou hodnotu. Podle Louise J. De Rose je hodnota jakási schopnost sestavit správnou kombinaci služeb, jakosti a ceny, která odpovídá cílovému trhu. Přidanou hodnotou pro zákazníka může být například nepřetržitá telefonní linka, na které vám na otázky ohledně produktu vždy poradí nebo také například při zapůjčení vozidla vám k němu darují zcela zdarma knihu instrukcí.[3]

Celková hodnota pro zákazníka	Hodnota produktu, služby, zaměstnanci
- Celkové náklady pro zákazníka	Finanční, časové, energetické náklady
= Získaná hodnota pro zákazníka	Zisk pro zákazníka

Obr. 5: Hodnota pro zákazníka (vlastní zpracování)

Zákazník má určité očekávání pro produkt, který chce zakoupit a na základě těchto očekávání také jedná. Poté bude srovnávat svou očekávanou hodnotu se skutečností. Toto srovnání následně určí jeho spokojenost a rozhodne o tom, zda provede opětovný nákup.[6]

1.5.3 Řízení vztahů se zákazníky CRM

Někteří definují tento proces jako získávání co nejvíce údajů o svém zákazníkovi za pomoci informačních technologií. Jiní zase tento proces chápou jako lidštější přístup: chovat se ke každému zákazníkovi speciálně s citem a empatií. Dalo by se říct, že je to nákladný způsob, jak se dozvědět informace, které bychom se dozvěděli, kdybychom si se zákazníky sedli na kávu a vykládali si s nimi. V praxi toto zahrnuje nákup různého software a hardware sloužící k tomu, aby podnik mohl shromažďovat informace o svých zákaznících, které se dají použít pro cílený marketing. [12]

Marketingová strategie CRM, se snaží o to, přistupovat ke každému zákazníkovi s individuální péčí a tím vytvořit větší hodnotu pro tohoto zákazníka. Tohoto se snaží dosáhnout formou individuální komunikace, zvláštních služeb, přizpůsobeného produktu a zvláštních cenových nabídek. Je velmi důležité, aby toto úsilí vedlo k růstu výkonnosti podniku. Tato metoda by měla vést k zvýšení hodnoty zákazníků pro podnik. Pokud se tak stane, tak má tato metoda opodstatnění. Tato marketingová strategie je založena hlavně budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, které povedou k vyšší výnosnosti podniku.[7]

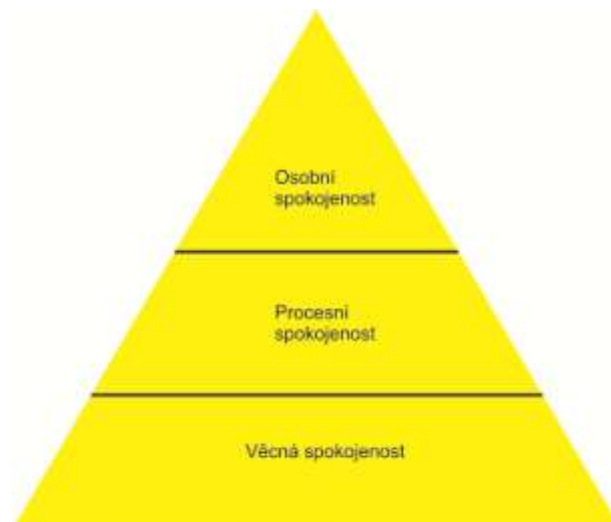
1.6 Spokojenost zákazníka

Podniky většinou dělají tu chybu, že věnují více pozornosti velikosti tržního podílu svého podniku a často zapomínají sledovat spokojenosti jejich zákazníku, přičemž tyto dvě věci spolu úzce souvisí. Při poklesu spokojenosti zákazníka se tržní podíl začne zmenšovat. [2]

Podnik by se měl za každé situace věnovat spokojenosti zákazníka a neustále se snažit tuto hodnotu zvyšovat. [12]

Podniky, které mají vysokou míru spokojenosti zákazníka, která vyplývá z průzkumu, by měly tento fakt zveřejňovat. Tento fakt se dá velmi efektivně použít při reklamní kampani, jak to také udělala společnost Dell, což jí pomohlo zvýšit důvěru potenciálních zákazníků. [3]

Boj firem při získávání nových zákazníků poslední dobou neustále nabývá na intenzitě. Společnosti věnují větší pozornost získávání nových zákazníků než péči o ty stávající, ovšem si přitom neuvědomují, že noví zákazníci mohou být v prvních letech ztrátoví a většinu zisků firmy tvoří zákazníci stávající. [5]



Obr. 6: Pyramidový model spokojenosti zákazníka (vlastní zpracování)

1.6.1 Spokojený zákazník

Spokojeného zákazníka můžeme poznat podle následujícího chování. Spokojený zákazník zpravidla:

- Při komunikaci s prodejcem je slušný až uctivý.
- Sám vyhledává a pojmenovává pozitiva výrobku či služby.
- Zlehčuje, až přehlíží nedostatky.
- Sám rozvíjí prodavačovu argumentaci ve prospěch výrobku nebo služby.
- Sám se utvrzuje v dobrém nákupu.
- Explicitně hovoří o své spokojenosti.
- Slibuje předat doporučení svým přátelům a příbuzným.
- Slibuje opakovat nákup u stejného prodejce. [23]

Prodejce by neměl chtít pouze prodat produkt, ale měl by se také zajímat o spokojenost svého zákazníka a také o to, aby tato spokojenost přetrvala co nejdéle a zanechala u zákazníka pozitivní emoce. Takový zákazník bude svůj nákup později opakovat. [3]



Obr. 7: Spokojený zákazník (vlastní zpracování)

1.6.2 Nespokojený zákazník

Nespokojenost zákazníka se může projevit díky celé řadě faktorů:

- Vadný výrobek – nejčastěji se jedná o nefunkční výrobek nebo chybějící část u výrobku.
- Klamavý popis zboží nebo služby – zákazníkovi jsou poskytnuty mylné informace o výrobku.
- Zpoždění, nedodání zboží – prodejci nabízejí produkt, který nejsou schopni v dané době dodat.
- Špatná komunikace prodejce se zákazníkem – prodejce nenaslouchá zákazníkovi nebo je dokonce nezdvořilý, nepříjemný. [20]

Nespokojený zákazník kvůli pestré nabídce na trhu většinou od společnosti odchází, což má řadu ekonomických důsledků, které se většinou projeví na zisku firmy. Tito zákazníci si mnohdy stěžují o své nespokojenosti okolí a tím pádem to má také vliv na špatné jméno firmy a odradí potenciální zákazníky. [20]



Obr. 8: Důvody nespokojeného zákazníka (vlastní zpracování)

1.7 Marketingové mikroprostředí

Do mikroprostředí patří faktory, které může organizace jistým způsobem využít a které ovlivňují možnosti organizace realizovat svou hlavní funkci.[1]

1.7.1 Podnik

Říká se, že existují 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. [4]

Průměrná doba existence podniku je pouhých 20let. Jak uvedl časopis *Forbes*: ze stovky společností zaregistrovaných v roce 1917 se pouhých osmnáct společností „dožilo“ roku 1987 a pouze dvě společnosti z těchto osmnácti vykazovalo úctyhodné zisky. Podniky podle Kotlera vydrží tak dlouho, dokud jsou schopny svým zákazníkům poskytnout mimořádnou hodnotu. Úspěšný podnik musí být zaměřen na trh a zákazníky. V ideálním případě trh sám vytvářet a nabízet svým zákazníkům neustálé nové užitečné produkty. [3]

1.7.2 Dodavatelé

Dodavatelé jsou důležitou složkou každé firmy. Marketingoví pracovníci by dodavatelům měli věnovat velkou pozornost, jelikož kvalita vyrobených výrobků firmou se odvíjí od kvality materiálu, kterou jsou schopni dodavatelé firmě dodat.[1]

Kvalita materiálu musí být firmou dostatečně hlídána, aby mohla plnit jakostní standardy. Dalším důvodem, proč se zajímat o dodavatele je ten, že nespolehlivý dodavatel může způsobit zpoždění ve výrobě, takže mohou být ohroženy včasné dodávky zákazníkům. [4]

Nákupčí firmy jsou vedeni k tomu, aby vyhledali ty nejlepší a nejkvalitnější dodavatele, ale zároveň jsou častokrát hodnoceni podle toho, za jakou cenu se jim podaří zboží od dodavatelů sehnat. [3]



Obr. 9: Závislost materiálu na kvalitě výrobku (vlastní zpracování)



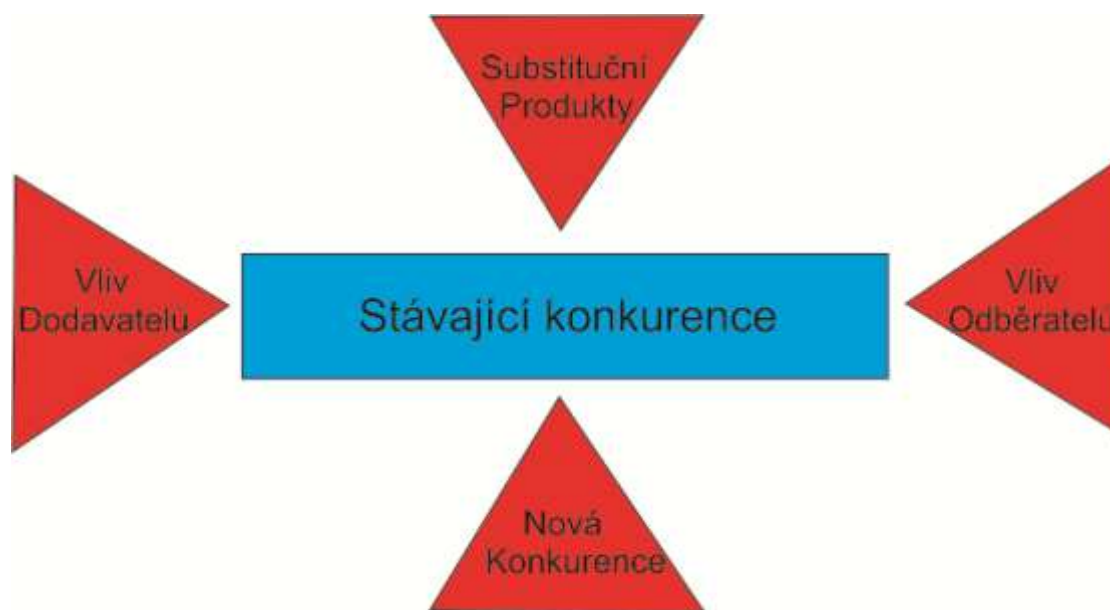
Obr. 10: Požadavky na dodavatele (vlastní zpracování)

1.7.3 Konkurence

Je to hospodářská soutěž mezi výrobcí zboží nebo spotřebiteli. Urychluje technický pokrok a vývoj v sociální sféře. Každá firma má ve svém odvětví konkurenci, ať už se jedná o dvacet podniků se stejným zaměřením nebo pouze o jeden podnik. [11]

Obecně platí to, že čím je podnik úspěšnější, tak tím bude přitahovat více konkurentů. V krátkodobém horizontu jsou největšími konkurenty ti, kteří se nejvíce podobají vašemu podniku, protože zákazníci často nedokážou rozeznat v čem je rozdíl a podnik se jim bude plést s jiným podnikem. [8]

Jak tvrdí marketingový guru Theodore Levitt: *Konkurence se neodehrává mezi tím, co podniky vyrobí v továrnách, ale mezi tím, co k tomu dodají formou obalů, souvisejících služeb, reklamy, poradenství, a dalších věcí na které lidi berou ohled a kterých si cení.*[3]



Obr. 11: Konkurenční vlivy (vlastní zpracování dle předlohy)

Zdroj [29] managementmania.com

1.7.4 Distribuce a distribuční kanály

Distribuce je strategie, díky které podnik dostane své výrobky na trh. Podnik může svůj produkt dostat na trh tak, že zvolí správnou strategii vstupu na cílový trh. [8]

V minulosti nebyla situace na trhu tak složitá, proto podniku často stačilo najmout si prodejce, kteří zboží přeprodávali distributorům, velkoobchodníkům, maloobchodníkům nebo přímo koncovým zákazníkům. [5]

Dnes však existuje velká škála možností, jak vstoupit na cílový trh: obchodní zástupci v terénu, strategičtí partneři, obchodní partneři, distributoři a lokální distributoři, integrovaný prodej, prodejci dodávající přidanou hodnotu, reprezentanti výrobců, brokeri, franšízy, telemarketing, teleshopping, intranet, extrakt, webové stránky, e-mail, výměna zboží mezi podniky, aukce, direkt maily, noviny, televize. [8]

Zásadní věc pro každý podnik je vybrat správné distributory. Přesvědčit je, aby přepravovali vaše zboží a získat tak partnery pro spolupráci. [3]



Obr. 12: Distribuční kanály (vlastní zpracování)

1.7.5 SWOT analýza

Tato analýza je základem k vypracování každého marketingového plánu a k návrhu marketingové strategie podniku. [3]

Analýza vychází ze dvou analýz – interní a externí analýzy. Interní analýza je analýza vlastní firmy, jejich silných a slabých stránek. Externí analýza příležitostí a hrozeb, do níž patří analýzy makro a část mikro prostředí. [5]

Analýza silných a slabých stránek slouží k určení úrovně kvality podnikových prostředí. Touto analýzou lze vyhodnotit slabé a silné stránky všech známých faktorů jako jsou například: kapitálová síla, zdroje, tržní podíl, úroveň techniky apod. Tento postup bývá zkráceně označován jako S-W analýza. Analýzu příležitostí a ohrožení označujeme O-T analýza. Jedná se o analýzu marketingového makro prostředí, jež je tvořeno šesti částmi: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní prostředí. [18]

Těchto 6 částí by mělo firmě prozradit příležitosti na trhu, ale také nástrahy a hrozby, se kterými firma musí počítat. Obě analýzy spolu tvoří SWOT analýzu, která je souhrnnou analýzou vnitřních a vnějších předpokladů.[11]

	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní původ atributy organizace	silné stránky S strenghts	slabé stránky W weaknesses
Vnější původ atributy organizace	příležitosti O opportunities	hrozby T threats

Obr. 13: SWOT matice (vlastní zpracování dle předlohy)

Zdroj [28] sun.cz

1.7.6 Porterová analýza konkurenčního prostředí

Jde o způsob analýzy určitého odvětví a jeho rizik. Model pracuje s pěti prvky. Podstata metody je určit prognózu vývoje situace v konkurenčním prostředí ve zkoumaném odvětví na základě odhadu možného chování následujících subjektů, objektů působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany: [18]

- **Stávající konkurenti** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
- **Potenciální konkurenti** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní **cenu** a nabízené množství daného výrobku/služby.
- **Dodavatelé** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů.
- **Kupující** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby.
- **Substituty** – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu. [14]



Obr. 14: Porterův model konkurenčního prostředí

Zdroj:[25]fistro.cz

1.8 Marketingové makroprostředí

Jedná se o širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí. Firma jej musí vnímat, jinak by na trhu těžce obstála. Faktory makroprostředí ovlivňují všechny instituce, které v daném období a v daném ekonomickém systému působí. [14]

Marketingové makroprostředí se dělí na:

- sociálně-kulturní prostředí,
- legislativní prostředí,
- ekonomické prostředí,
- politické prostředí,
- technologie prostředí,
- ekologické prostředí. [22]

1.8.1 Sociálně-kulturní prostředí

Vlivy sociálně-kulturního prostředí výrazně ovlivňují celkový charakter spotřebního a nákupního chování. Jedná se např. o spotřebitelské zvyklosti kupujících v dané oblasti, vztah lidí ke skupině lidí, v které vyrůstají, jako je rodina nebo přátelé. Také zde zařazujeme vztah k lidem k jiným lidem a postojům k určité značce nebo výrobkům. Např. většina lidí chce jezdit na kolech výrobce, jehož značka se objevuje na předních příčkách ve výsledných závodních listinách. Toto prostředí zahrnuje také vzdělání. S rostoucím vzděláním roste úroveň příjmů a s tím je spojená možnost nakupovat dražší nebo větší množství zboží. [18]

1.8.2 Legislativní prostředí

Všechny firmy v České republice se musí řídit platnou soustavou zákonů, vyhlášek a předpisů, které vytvářejí vládní a politické orgány. Jsou v nich definovány určité hospodářské, ekologické, bezpečnostní, jakostní a zdravotní požadavky, které se musí dodržovat. [22]

1.8.3 Ekonomické prostředí

Faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele (příjmy, úspory, vývoj mezd, inflace). Trendy směřují k vyšší hodnotě a zákazníci hledají správnou kombinaci kvality a služby za rozumnou cenu. [24]

1.8.4 Politické prostředí

Zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce. V každé společnosti roste legislativní omezení podnikání. Roste také význam veřejných zájmových skupin. Větší důraz je kladen na etiku a společenskou zodpovědnost. [24]

1.8.5 Technologické prostředí

V dnešním moderním světě postupuje vývoj nových výrobků a různých technologií rychle kupředu. Současné trendy zaznamenávají zrychlující se tempo technologických změn a prakticky neomezené příležitosti pro inovace. Dochází tak ke zkrácení cyklu tržní životnosti výrobku na trhu. Nové technologie také umožňují vyrobit kvalitnější, levnější a větší množství výrobků, než tomu bylo doposud.[13]

1.8.6 Ekologické prostředí

Ekologické faktory jsou počasí, změny klimatu a další problematiky na světové, národní nebo lokální úrovni ovlivňující životního prostředí. Ekologické normy, pravidla a nařízení, které ovlivňují firmy.[18]

2 ANALÝA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Společnost MAXIS a.s.



Obr. 15: Logo společnosti MAXIS (vlastní zpracování dle předlohy)

Zdroj [26] maxis-medica.cz

MAXIS TradingGmbH, se základním kapitálem 25 000 EUR.

Identifikační číslo: DE246096209

Sídlo: Vorstadt 35, Pausa 07952, Německo

Činnost: výhradní distributor výrobků MAXIS pro exportní trhy mimo Českou republiku a Slovensko.

Nebyly uzavřeny ovládací smlouvy, ani smlouvy o převodu zisku.

Akciová společnost byla založena v roce 1998 s 100% účastí českého kapitálu.

Společnost sídlí v pronajatých prostorách na adrese Slezská 2127/13, Praha 2- Vinohrady. V sídle společnosti pracuje vedení. Výrobní závod je ve Valašském Meziříčí v pronajatých prostorech společnosti Ponast - Na Potůčkách 163.

Společnost má ucelenou distribuční síť po celém území České republiky.

MAXIS a.s. se specializuje na výrobu a prodej zdravotních kompresivních výrobků. Velký důraz je kladen na kvalitu používaných materiálů a kontrolu jakosti produktů.

Kvalita výrobků MAXIS je vymezena normou ISO 13485:2016, na kterou má společnost auditovaný certifikát. Certifikát Oeko-Tex Standard 100 ZO. O. 2252 byl společnosti udělen v červenci roku 2000. Výrobky MAXIS získaly oprávnění používat značku

LYCRA by DuPont. Technické parametry jsou doloženy protokoly z mezinárodní zkušebny v Hohensteinu v SRN, dle normy RAL GZ-387.

Společnost MAXIS je členem **Společenstva pro jakost kompresivních punčoch se sídlem v německém městě Hohenstein**. Společnost má evidenční číslo 31.

Parametry kompresivních produktů jsou průběžně zkoušeny na měřícím zařízení HAT-RA CMD - 100. Značnou pozornost věnuje společnost svým dodavatelům materiálu. Díky kvalitním vstupním materiálům a moderním technologiím dosahují produkty MAXIS evropského standardu. Objem zvyšující se v exportních dodávkách to jen potvrzuje.

Od rozvahového dne do dnešního dne nenastaly žádné skutečnosti, které by měly vliv na informace obsažené v účetní uzávěrce a výroční zprávě.

V rámci českého a slovenského trhu se společnost snaží převzít konkurenční klientelu nabídkou kvality svých produktů. Výše tržeb je velkou částí ovlivněna stanovením výše úhrad zdravotní pojišťovnou.

V roce 2016 se navíc společnost stala exkluzivním distributorem produktů ortopedie medi (výrobce medi GmbH Bayreuth) na trzích CZ a SK. Díky tomuto kroku nyní společnost nabízí nejen vlastní výrobky značky MAXIS, ale také kompletní portfolio značky medi, což přináší požadovaný růst tržeb. Společnost se také snaží expandovat na trzích CZ a SK prodejem sportovní značky CEP.

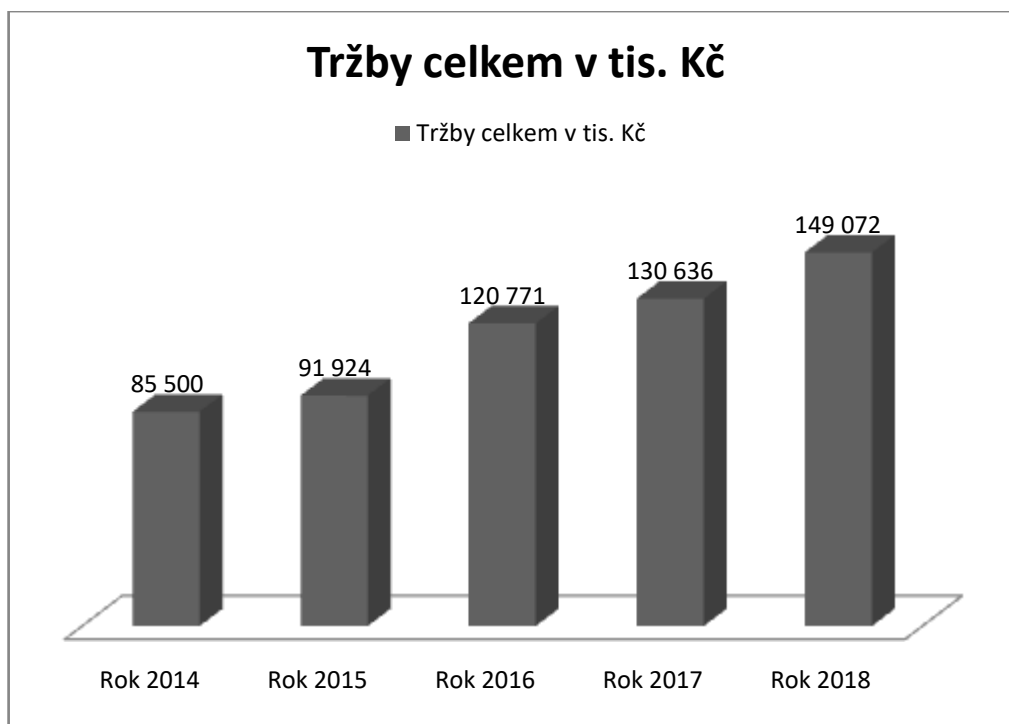
Společnost neprovádí žádné aktivity v oblasti výzkumu a vývoje.

Společnost v roce 2018 nenabyla vlastních akcií nebo vlastních podílů a ani tak do budoucna neplánuje.

Společnost ekologicky likviduje výrobní odpad a není znečišťovatelem životního prostředí. [34]

2.2 Tržby Společnosti MAXIS a.s.

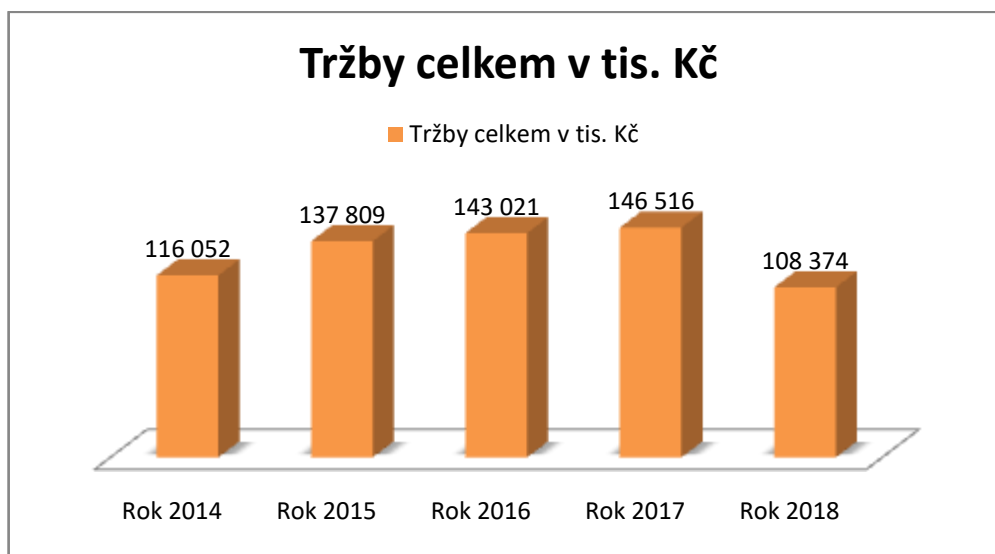
2.2.1 Tržby společnosti MAXIS a.s. Tuzemsko v letech 2014, 2015, 2016, 2017, 2018:



Graf. 1 Tuzemské tržby (vlastní zpracování)

U tržeb z tuzemských trhů můžeme u společnosti sledovat každoroční navýšení tržeb. Tato skutečnost vyplývá hlavně z faktoru konkurence, která je na tomto území mnohonásobně nižší než na trzích zahraničních.

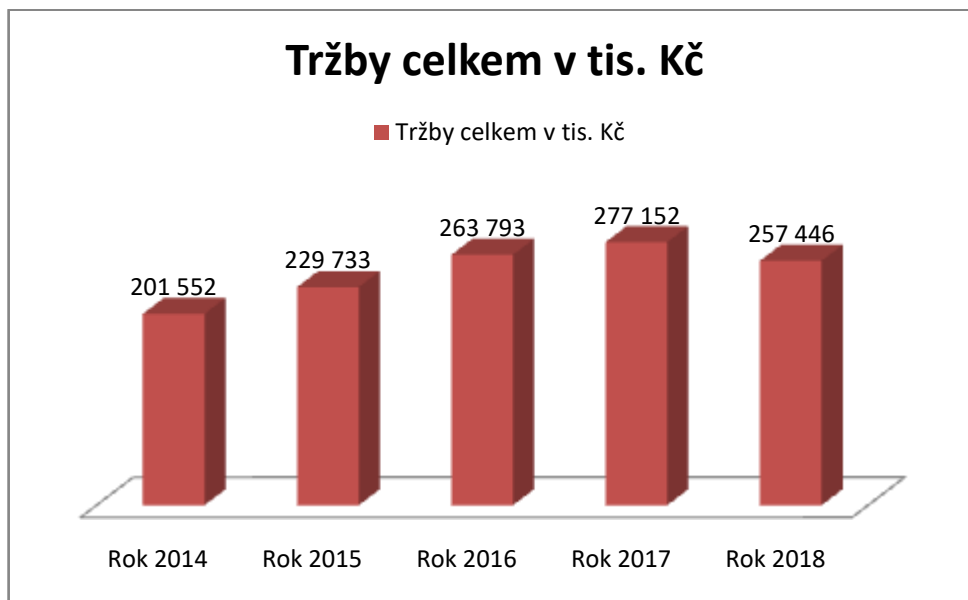
2.2.2 Tržby společnosti MAXIS a.s. Zahraničí v letech 2014, 2015, 2016, 2017, 2018:



Graf. 2: Zahraniční tržby (vlastní zpracování)

Na tomto grafu můžeme pozorovat nárůst tržeb v letech 2015, 2016, 2017, avšak velký úpadek tržeb v roce 2018. Příčinou je ztráta cílové trhu v Rusku, kvůli zavedenému embargu v roce 2018. Společnost tak ztratila významný segment trhu.

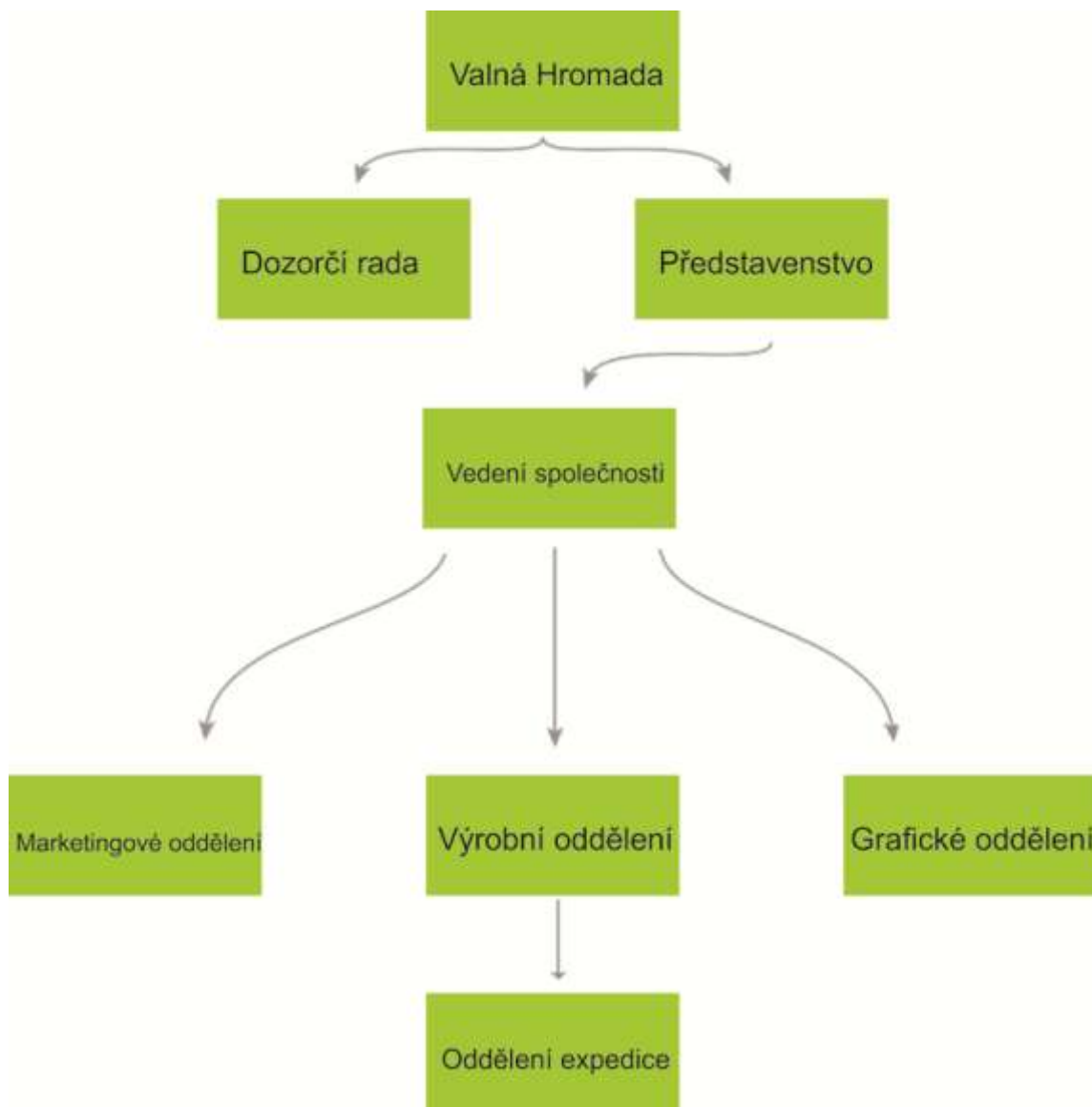
2.2.3 Celkové Tržby společnosti MAXIS a.s. Zahraničí v letech 2014, 2015, 2016, 2017, 2018:



Graf. 3: Celkové tržby (vlastní zpracování)

Na tomto grafu můžeme sledovat celkové tržby společnosti za výše zmíněné roky. Do roku 2017 společnost zaznamenává nárůst tržeb, avšak díky zahraničnímu trhu můžeme vidět pokles tržeb v roce 2018.

2.2.4 Organizační struktura firmy:



Obr. 16: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

2.3 Analýza marketingové mixu

Analýza marketingového mixu, jinak též označovaná jako analýza 4P, zkoumá základní čtyři pilíře marketingu firmy. Podrobněji tedy jednotlivě zanalyzujeme: produkt, cenu, místo a propagaci.

2.3.1 Produkt

MAXIS a.s. je výrobce **kompresivního zboží**, které je nedílnou součástí sortimentu výrobků pro kompresivní terapii. Ve svém hlavním produktovém portfoliu má společnost MAXIS tři hlavní kvality **zdravotních kompresivních punčoch – MAXIS® MICRO, MAXIS® BRILLANT a MAXIS® COTTON**. Doplněkem v punčochové kolekci MAXIS jsou luxusní preventivní podpůrné punčochy RELAX.

Společnost MAXIS se dále specializuje na výrobu **pažních návleků a ortopedických bandáží a návleků S-LINE**. Výrobky jsou využívány v segmentech **flebologie, lymfologie, ortopedie a sport** (značka CEP).

Výrobky jsou vyráběny z nejnovějších materiálů a důsledně zpracovávány špičkovou technologií na počítačem řízených strojích **CC4-MED** firmy **MerzMaschinenfabrikGmbH**(www.merz-mf.de).Dokončovací práce jsou prováděny s největší pečlivostí a výrobky podléhají důsledné výstupní kontrole a evidenci ve výrobě za pomoci měření tažnosti strojem **DSCMedical**, měření profilů komprese strojem **Hatra CMD-100**, kontrolou odstínů barvy pomocí **spektrometruDatacolor**.

Produkty MAXIS a.s. jsou neustále zlepšovány v souladu s nejnovějšími trendy. Pokrok v technologiích a stále rostoucí požadavky jak ze strany odborné veřejnosti reprezentované lékaři, tak i z řad samotných pacientů, firmu nutí k soustavnému úsilí, zlepšování a vývoji nových produktů.

Inovacemi v oblasti technologie se výrobky společnosti MAXIS staly symbolem nejvyšší kvality. Péče o zákazníky a jejich **spokojenost jsou jejich hlavním cílem**. Dokladem a vystižením tohoto trvalého snažení je i nový **slogan** společnosti **MAXIS – ... we care aboutyou**

2.3.2 Ukázka produktů MAXIS



Obr. 17: Základní řada produktů MAXIS

Zdroj [30] maxis-medica.cz



Obr. 18: Pokročilá řada produktů MAXIS

Zdroj [30] maxis-medica.cz

2.3.3 Cena

Cenová politika této firmy je bezesporu ovlivněná **cenovou regulací**, kterou provádí **pojišťovna** prostřednictvím zákona 48 o veřejném zdravotním pojištění, a týká se všech zdravotnických prostředků. Celkové příjmy firmy tvoří z 85% úhrada zdravotní pojišťovny a z 15% koncový zákazník. Cenová regulace **se netýká sportovní řady** produktů firmy a výrobků, které jsou určeny pouze pro prevenci. V této oblasti firma může brát ohled na přání trhu a buďto **nakoupit dražší materiál a tím pádem zvýšit kvalitu produktů nebo zacílit na nižší ceny** za produkt a ponechat stávající kvalitu vyráběných produktů. Firma je v tomto ohledu pružná a **reaguje tak na poptávku trhu** a na to, co zákazníci chtějí. Samozřejmě firma preferuje první z možností, a to nakoupit dražší materiál a za vyšší cenu nabídnout **vyšší kvalitu** produktu, což poslední dobou zákazníci u firmy preferují, jelikož se jedná o zdravotní potřeby. Lidé si raději za takový produkt připlatí více peněz, než aby měli pocit, že šetří na vlastním zdraví.

2.3.4 Základní produkty firmy a jejich cena

Tab. 1: Základní produkty firmy a jejich cena (vlastní zpracování)

Provedení	MAXIS® BRILLANT	MAXIS® COTTON	PRO MAX STANDARD	MAXIS® MICRO
Lýtková punčocha	437,66 Kč	422,31 Kč	410,41 Kč	437,66 Kč
Stehenní punčocha	668,22 Kč	582,98 Kč	566,50 Kč	789,92 Kč
Punčochové kalhoty	1014,08 Kč	Nevyrábí se	Nevyrábí se	1014,08 Kč

2.3.5 Propagace

Tato firma rozlišuje dva druhy propagace podle cílové skupiny. Jedna cílová skupina jsou prodejci, distributoři, lékaři a další skupinou je koncový zákazník. Jelikož se jedná o zdravotnický prostředek, tak na tento druh výrobku není možné dělat propagaci. Firma tento problém řeší tak, že pořádá určité **kongresy a školení** pro první zmíněnou cílovou skupinu, což jsou **prodejci, distributoři a lékaři**, kde prezentuje své výrobky a seznamuje je s nimi.

Ve skupině výrobků, které nepodléhají cenové regulaci již nejsou propagační omezení, takže se firma může soustředit na seznámení zákazníka s produktem. K tomuto účelu využívá tyto kanály: e-shop propagace **mediexpert.cz** informační kanál pro koncové klienty a e-shop, který za pomoci přihlášení slouží pro dodavatele jako nákupní portál. Firma dále používá **google reklamy a bannery**. Místa pro bannery firmě zařizuje firma **ev public relations** sídlící v Praze. Zařizuje propagaci (zprostředkovává) v Praze na základě marketingové smlouvy. Firma také jako propagaci využívá volné články v **lifestylových časopisech**, aby zaujala širokou veřejnost a šla s dobou v designu výrobků.

Firma má vlastní grafické oddělení, které zařizuje kompletní grafickou stránku bannerů a ostatních reklamních poutačů. Firma se také snaží zaujmout nápaditými **letáky a plakáty**.

Obchodní zástupci firmy výrobky propagují tím, že dávají do čekáren u lékařů **letáčky s produkty**. Ve výdejnách a lékárnách jsou zavedeny také **polepy skel** reklamní grafikou. Pro firmu je ovšem klíčová propagace a zviditelnění se **na kongresu české angio-logické společnosti**, který se koná dvakrát do roka s mezinárodní účastí špičkových lékařů. Zde si mezi sebou lékaři vyměňují poznatky ve vývoji medicíny. Firma MAXIS tam má své **obchodní zástupce se stánkem**, kde předvádějí novinky firmy a předvádějí funkčnost svých výrobků. MAXIS si tuto plochu a stánek platí přes agenturu. Obchodní zástupci zde konzultují výrobky firmy s lékaři, kteří výrobky používají nebo je chtějí začít používat, detailně s nimi prochází **katalogy a materiály** firmy. Obchodní zástupci zde také přijímají feedback, co je na produktech špatného, co případně zlepšit. Tyto poznatky poté předávají vedení firmy.

2.3.6 Místo a distribuce

Firma MAXIS disponuje dvěma patry skladů. Tímto zásobují koncové lékárny a zdravotní výdejny. Distribuční společnosti jako například firmy **Phoenixm**, **Pharmos**, kterým MAXIS dodává produkty, poté tyto produkty dodávají lékárnám a specializovaným prodejnám. Mají **velkoplošné sklady strategicky rozmístěny** po celé České republice. V těchto skladech jsou uskladněny výrobky firmy MAXIS, které čekají na poptávku z různých lékáren z celé České republiky. Podle regionu, ve kterém se lékárna nachází, tak ze skladu, který je nejbližší a disponuje tímto zbožím, zboží dodá zákazníkovi.

2.4 Porterův model

Porterův model zkoumá konkurenční síly v námi zkoumaném odvětví a poutavost daného trhu. Především se zaměřuje na vlivy dodavatelů, odběratelů a hrozby nové konkurence v odvětví. Také zkoumá současnou konkurenci a hrozby substitutů. Hlavní úlohou Porterova modelu je ovšem zhodnocení atraktivity trhu.

2.4.1 Konkurence na trhu

Největší konkurentem v tomto prostředí u nás je firma **ARIES**, která se věnuje jak výrobě, tak distribuci zdravotnických pomůcek, stejně jako firma MAXIS a.s.. Má více-méně stejnou nabídku jako firma MAXIS a.s., ale tato firma se nespécializuje pouze na výrobu kompresivních punčoch jako firma MAXIS a.s., proto je firma MAXIS a.s. jedničkou v České republice, jelikož je specializována pouze na výrobu jednoho typu produktů s více variantami. Firma MAXIS a.s. má také nespornou výhodu toho, že je v České republice jednou z prvních firem, která se touto problematikou začala zabývat. Z toho plyne, že firma má jednu z největších a nejstálějších klientel na území ČR.

Na území ČR existuje také několik menších firem, které se zaobírají jak výrobou, tak distribucí a prodejem stejně jako firma MAXIS a.s., jako například firmy **Loana Rožnov p.Radhoštěm**, **aDeona-medi**, ale jelikož je jejich podíl na trhu zanedbatelný, tak nejsou pro firmu významnou konkurencí. Ovšem i o takovou se musí firma zajímat a sledovat jejich vývoj.

Další výhodou firmy MAXIS a.s. v rámci obchodu na českém trhu je to, že nabízí portfolio své mateřské společnosti **Medi**, která sídlí v Německu. V rámci toho, aby firma MAXIS a.s. byla konkurenceschopná zřizuje **autorizované prodejny**. Na základě smlouvy jim MAXIS propůjčí jméno autorizovaná prodejna MAXIS, ale je to soukromá prodejna a spolupracuje se specializovanými zdravotnickými pracovišti, kde seznamuje zaměstnance s produktem a poskytuje jim školení a zákaznický servis.



Obr. 19: Konkurenti firmy MAXIS (vlastní zpracování)

2.4.2 Hrozba nové konkurence

Jelikož se společnost zabývá prodejem a distribucí zdravotnických potřeb a produktů, musí pro vstup na tento trh splnit: normu **ISO 13485**, která se týká zdravotnických prostředků, výrobky musí mít certifikát **OEKO-tex100**, testy komprese v souladu s normou **RAL GZ-387**, testy biokompatibility. Výrobky dále musí být registrovány v databázi zdravotnických prostředků. Z tohoto vyplývá, že hrozba nové konkurence přichází velice zřídka a nedochází tak ke konkurenčním bojům, jak tomu bývá v jiných odvětvích.

Jedinou hrozbou pro firmu by byla situace, kdyby firma nesplnila podmínky zdravotních prostředků, čímž by nebyla zařazena do **číselníku VZP** produktů a nebyly by propláceny úhrady. Kdyby tato firma do číselníku zařazena nebyla, automaticky by se tak uvolnilo místo pro jinou konkurenční firmu.

2.4.3 Hrozba nových substitutů

V minulosti se v tomto odvětví objevovaly substituty, například spreje, které ale neměly vůbec žádný zdravotnický účinek. Působily pouze esteticky, proto byly brzy stáhnuty z prodeje. V současné době je jako jediný substitut těchto produktů, který se dlouhodobě používá tzv. **bandážování**, což je použití pružného upínadla namísto kompresivní punčochy. Nevýhodou tohoto substitutu je ta, že **bandáže musí být aplikovány odborným personálem, zatímco kompresivní punčochy nikoli**. U kompresivní punčochy stačí být **odborně poučeno aplikaci kompresivní punčochy**.

2.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Z celkového sortimentu společnosti je **0% materiálu produkováno vlastními prostředky**. Přestože jsou **materiály nakupovány pouze u certifikovaných dodavatelů** a následně dováženy do firmy, je vyjednávací síla dodavatelů velmi nízká, protože i v tomto odvětví je vysoká konkurence. Dodavatelé se často předhánají pomocí nízké cenové nabídky a různých benefitů výhodných pro firmu. Z této skutečnosti vyplývá, že **firma o dodavatele nemá nouzi a je schopná si vybrat na základě nejvýhodnější nabídky**.

2.4.5 Vyjednávací síla odběratelů

Pro tuto společnost jsou odběratelé takoví zákazníci, kteří si produkty zakoupí na e-shopu, po telefonické domluvě nebo osobní konzultací na provozovně.

Hlavními zákazníky pro tuto společnost jsou distribuční firmy, lékárny a zdravotnické potřeby. Jejich vyjednávací síla je velmi malá, někdy až nulová. Jediná možnost, jak dosáhnout slevy nebo vyjednávacího procesu je **odebrat velké množství produktu**. V závislosti na tom se odvíjí výše slevy. Taková sleva je však možná jen u velkých distribučních firem.

Firma v jiném případě nemůže zákazníkům dávat slevy na sortiment. Cena sortimentu této firmy je pevně dána díky výši úhrady dané zdravotními předpisy státu.

2.5 PEST analýza

Je důležité, aby každá společnost znala své makroprostředí, aby mohla minimalizovat případné dopady negativních vlivů v rámci působení těchto neovlivnitelných sil nebo naopak maximalizovat využití pozitivně působících. Bude provedena analýza politicko-legislativního, ekonomického, technicko-technologického, ekologického prostředí, pro kterou budu vycházet z tuzemského trhu společnosti v letech 2014 až 2019.



Obr. 20: PEST analýza (vlastní zpracování)

2.5.1 Politicko-Legislativní prostředí

Podnik je ovlivněn působením státu. Ovlivněn je hlavně zdravotními a legislativními předpisy, které stát vydává. Dále je také ovlivněn daňovým zatížením, poté také

ochranou osobních údajů, tedy **GDPR**. Jelikož se podnik zabývá výrobou zdravotnických produktů, musí tak u těchto produktů **sledovat dobu expirace** a v případě vypršení této doby produkty **stáhnout z prodeje**. Dále firma sleduje šaržování výrobních dávek, které vytváří zpětnou sledovatelnost výrobků. Podnik musí sledovat, zda-li jsou všechny výrobní **procesy prováděny v souladu s normou ISO 13485** a zda jsou používána při měření a výrobě výrobků **certifikovaná a kalibrovaná měřidla**.

2.5.2 Podstatné zákony pro působení firmy MAXIS a.s. jsou:

Zákon č. 268/2014 Sb. - Zákon o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 634/2004 Sb. Zákon o správních poplatcích

Zákon č. 366/2017 Sb. Zákon, kterým se mění zákon č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, ve znění zákona č. 183/2017 Sb.

Nařízení EU 2017/745 o zdravotnických prostředcích (MDR)

Předpis č. 54/2015 Sb. Nařízení vlády o technických požadavcích na zdravotnické prostředky

Předpis č. 61/2015 Sb. Vyhláška o stanovení výše náhrad výdajů za odborné úkony provedené Státním ústavem pro kontrolu léčiv podle zákona o zdravotnických prostředcích

Předpis č. 62/2015 Sb. Vyhláška o provedení některých ustanovení zákona o zdravotnických prostředcích

Zákon č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů

Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce

Zákon č. 90/2012 Sb. Obchodní zákoník

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník

Zákon č. 185/2001 Sb., Zákon o odpadech

Zákon č. 477/2001 Sb. Zákon o obalech

2.5.3 Ekonomické prostředí

Vliv, který na tuto firmu z hlediska ekonomického působí je pouze jeden, a to takový, že pokud nebudou produkty ve **zdravotním věstníku** a pojišťovna **nebude doplácet zákazníkům část z ceny produktu, zákazníci budou volit firmu, kterým pojišťovna hradí větší část z ceny produktů.** Toto rozhodnutí pojišťovny nemůže firma nijak ovlivnit, takže je závislá na každoročním rozhodnutí legislativních orgánů.

Ekonomické prostředí v době pandemie viz kapitola 2.7.2

2.5.4 Technicko-technologické prostředí

V oblasti obchodu firma inovuje hlavně oblast ohledně internetového prodeje na **webech** www.maxis-medica.com, www.medi-expert.cz, kde dochází ke zlepšení poskytování informací o produktu zákazníkovi, který se při pohledu na poskytnuté informace může ihned rozhodnout, jaký produkt si zakoupí a nemusí se tedy tak často informovat na telefonní lince firmy, jak tomu bylo v minulosti.

Součástí jsou různé **webové aplikace**, jež jsou součástí webových stránek, které usnadňují výběr správného produktu. **Například rozměrová tabulka**, která při zadání tělesných rozměrů navede zákazníka na typ produktu a jeho správné velikosti. Dále firma v této sekci rozšiřuje vizuální pohled na produkt, kde se z galerie **zákazník pomocí detailních obrazových návodů a odkazů na videa dozví**, jak správně produkt použít a jak by měl produkt na končetině vypadat, pokud bude správně aplikován.

Firma MAXIS a.s. na svém webovém obchodě také poskytuje **informaci o úhradách pojišťovny a případném doplatku** ze strany zákazníka, takže zákazník si dokáže přesně spočítat kolik za produkt zaplatí. Výhodou je možnost **zakoupit výrobek přímo online**, popř. se informovat o nejbližších prodejcích, kteří jsou na webu podrobně vypsaní na tomto **odkazu**: www.maxis-medica.cz/autorizovane-prodejny.html. Zde si zákazník podle kraje ve kterém žije vybere jednu z několika autorizovaných prodejen, popřípadě využije **kontaktní formulář**, kde je doporučena nejbližší prodejna, či lékárna s požadovaným sortimentem.

V oblasti výrobního prostředí firma neustále inovuje své výrobní postupy a vylepšuje kvalitu výrobních zařízení a jejich součástí tak, aby při zvýšení výrobní kapacity neustále docházelo k vylepšování kvality produktů.

Čím dál větší měrou je využíváno elektronických zařízení pro snímání informací, jako například skenovací zařízení **Datalogic**, během pracovních postupů, které jsou ukládány v informačním systému **Dialog3000** České firmy Control (www.control.cz), který napomáhá v oblasti zpětné sledovatelnosti eliminovat případné nedostatky ve výrobním procesu a tento proces stabilizovat nebo vylepšit.

V této firmě kladou velký důraz na **elektronické ukládání informací**, které jsou evidovány v informačním systému **Dialog**. Informace jsou do systému naváděny pomocí **elektronických čteček skenováním kódů** na průvodním lístku **výrobní dávky** a skenováním informací o **personálu, materiálu, a strojním zařízení** (kdo, kdy, na čem, z čeho), které se podílí na výrobě. Výsledky těchto kontrol napomáhají ke zlepšování kvality výrobků a eliminaci opakování chyb. Z tohoto vyplývá, že firma klade důraz především na **kontrolu postupů a jejich zlepšování**.

2.5.5 Ukázka systému Dialog 3000S

Dialog3000Skylla

Soubor

- Partneři
- Rízení výroby
- Finanční komplex
- Nákup a prodej
- Docházka
- Personalistika

Kalkulace Výhodnotit Hroma. zm. Výr. dávky Příjem zak. Tisk Zrušit Zrušit zapl. Skupina Export Zavřít

Varianty

Název prod. Série Poznámka 1 Zahájení od

nově plánované a část ukončené Č. výkresu Aktivita Poznámka 2 Zahájení do

00.00.0000 do 00.00.0000 Č. pracoviště STR Pozn. blok UDI, LOT

00.00.0000 do 00.00.0000

Operace	Ma...	Oper2	Objednáno	Termin	medi	Produkt	Varianta	Název produktu	KP
33,00 %	0	24.04.2020	25.04.2020	XB61610	101202200071	0	zakázka, IL-S-AG stehenni punčocho		
33,00 %	0	24.04.2020	25.04.2020	XB40600	101200100018	0	KOMPRESIVNÍ ELASTICKÉ PUNČOCHY LÝTKOVÉ ATYP.		
33,00 %	0	24.04.2020	25.04.2020	XB41600	101200100078	0	KOMPRESIVNÍ ELASTICKÉ PUNČOCHY LÝTKOVÉ ATYP.		
33,00 %	0	24.04.2020	25.04.2020	XB41600	101200100078	0	KOMPRESIVNÍ ELASTICKÉ PUNČOCHY LÝTKOVÉ ATYP.		
25,00 %	0	24.04.2020	25.04.2020	XB51800	101201100070	0	KOMPRESIVNÍ ELASTICKÉ PUNČOCHY POLOSTEHENNÍ		
33,00 %	0	24.04.2020	25.04.2020	XB61600	101202100078	0	KOMPRESIVNÍ ELASTICKÉ PUNČOCHY STEHENNÍ ATYP.		
33,00 %	0	24.04.2020	25.04.2020	XB61600	101202100078	0	KOMPRESIVNÍ ELASTICKÉ PUNČOCHY STEHENNÍ ATYP.		

Kusovníky

Výrobní zakázky

Skladové doklady

Artikl

Kalendář - skupinový

Sestavy

Zpracování docházky

Zakázka - 1313336

Uložit Kalkulace Výhodnotit Kusovník Artikl Tisk Přidat Měnit Zrušit Korekce Struktura Vstup obj. Zavřít

Hlavička	Ref. doklady	Pohyby	Materiál	Operace	Kontrola	Denní plány	Neshody	Poznámový blok	Záznamy	Doplňk	Vyhodnocení	
#	P	Č.položky	Produkt	Č.operace	Popis	Pracoviště	Č.nákl.druhu	S	Počet produktu	Odvedeno prod.	Saklo produktu	Potřebné množ.
1		0 VZOR10100	010	Nastavení a seřízení stroj PL004	PL004	103	U	1	1	0	1.5	
2		0 VZOR10100	020	Pletení CC4	PL004	101	U	1	1	0	10.56	
3		0 VZOR10100	040	Šití špiče	SD010	114		1	0	1	0.75	
4		0 VZOR10100	050	obšívání AD	SD025	144		1	0	1	1.524	
5		0 VZOR10100	060	Ruční dohotovení, kontrola	SD021	120		1	0	1	1.797	
6		0 VZOR10100	070	Střihání krajky/lemu	SD009	125		1	0	1	0.2	
7		0 VZOR10100	080	Sešívání krajky/lemu	SD004	112		1	0	1	1.4	
8		0 VZOR10100	090	Našívání krajky/lemu	SD002	111		1	0	1	1.6	

Obr. 21: Ukázka práce v systému Dialog 3000S (vlastní zpracování)

2.6 Ekologické prostředí

Firmě MAXIS a.s. není lhostejný přístup k životnímu prostředí, a proto při svých výrobních procesech používá pomocné materiály (obalový a transportní materiál), které jsou co nejvíce **šetrné k přírodě**. Například **kartonové obaly** na produkty, **přepravní palety ze slisovaných zbytků**, které jsou **recyklované** jsou ve velké míře **znovu recyklovatelné**. V elektronické komunikaci s odběrateli se firma snaží používat pouze **elektronickou korespondenci** (faktury, dodací listy, přepravní listy), tak aby se co nejméně tisklo.

Firma MAXIS a.s. se dlouhá léta snaží o inovaci v tomto ohledu. Spolupracuje s dodavateli vláken, kteří pracují na alternativách vláken za použití plně recyklovatelných zdrojů. V tomto případě se jedná o materiál s názvem **eco N21**, který je použit na výrobu a po ukončení využívání tohoto produktu je za určitých podmínek **plně rozložitelný v přírodě**.

Dalším krokem firmy by mělo být používání vláken, při jejichž výrobě jsou **nahrazeny ropné produkty** alternativní **biosložkou**, která je menší zátěží pro životní prostředí po ukončení životnosti výrobku. Nezbytným krokem je **třídění odpadu**, který vzniká při výrobě a dodávce materiálu. Tento odpad je po ukončení třídění předán externí firmě k **recyklaci**.

2.7 Společnost MAXIS v době pandemie

2.7.1 Změna obchodní činnosti

S ohledem na to, že jsou zdravotnické prostředky předepisovány lékaři, tak v době pandemie, kdy pacienti navštěvují lékaře pouze v nejnutnějších případech, dochází k tomu, že nejsou předepisovány poukazy pro tyto zdravotnické prostředky, takže klesá poptávka po produktech, které MAXIS a.s. vyrábí. V souvislosti s těmito skutečnostmi firma zavedla několik opatření, které se týkají jak samostatné výroby, tak ochranou zdraví zaměstnanců. Společnost omezila výrobu přibližně na 50% běžné poptávky tak, aby byly vykrývány pouze příchozí objednávky a nedocházelo ke zbytečnému čerpání finančních prostředků jako je nákup materiálu a mzdové náklady, které byly sníženy. Část zaměstnanců, u kterých to umožňuje jejich pracovní zařazení (IT oddělení, Marketingové oddělení, Obchodní zástupci) využívají Home Office. Zaměstnanci ve výrobě využívají možnosti péče o člena rodiny (OČR), vybírají si části řádných dovolených, popřípadě jsou z preventivních důvodů v karanténě. Z těchto důvodů se firma vyhnula propouštění zaměstnanců, nevyužívá možnosti tzv. zkrácené pracovní doby a nemusela stanovit omezení poskytované mzdy na 60%.

2.7.2 Ekonomické dopady

Za první měsíc pandemie byl evidován propad českých tržeb o 80%. U zahraničních tržeb o 40%. V dalším měsíci se předpokládá přibližný pokles celkového prodeje o 50%. V těchto měsících nebude firma generovat zisk, ale bude ve ztrátě, což se projeví na ročním plánu firmy, který bude oproti předpokladu nižší. Tato skutečnost má také dopad na cashflow firmy, což znamená, že firma nebude schopna dostát svých závazků. S tímto problémem je spojena výplata dividend, kterou společnost svému vlastníkov, kterým je Německem zastoupena společnost ElasowaOrthopedieGmbH, vyplácí vždy v měsíci květnu. Tím, že firmapůsobí ve zdravotnictví, které se pravděpodobně vrátí zpátky do normálních podmínek, neztratila v rámci konkurenčních bojů své zákazníky a odběratele. Jelikož firma materiály na výrobu odebírá výhradně od evropských dodavatelů, nemá tak takový problém s dodávkou zboží, jako například jejich konkurenční firma ARIES, která odebírá zboží z Číny a má tak problém se zásobováním a musí hledat nové dodavatele.

3 VÝZKUMNÁ ČÁST PRÁCE

3.1.1 Metodika výzkumu

Marketingový výzkum se skládá z mnoha činností, proto je potřeba dodržovat určitá pravidla, aby nedošlo k vynechání některé fáze, ke které by bylo nutné se následně vracet. Každý marketingový výzkum je jedinečný, i přesto však v každém z nich můžeme definovat určené etapy:

1. Přípravná etapa

- a. definování problému, cíle,
- b. orientační analýza situace,
- c. plán výzkumného projektu.

2. Realizační etapa

- a. sběr údajů,
- b. zpracování shromážděných dat,
- c. analýza údajů,
- d. interpretace výsledků výzkumu,
- e. závěrečná zpráva a její prezentace.

3.1.2 Definování problému

Ve světě je mnoho firem, které se snaží přetáhnout zákazníky od svých konkurentů na svou stranu, proto je hlavní prioritou marketingového oddělení MAXIS udržet si dosavadní zákazníky tím, že jim poskytnou přidanou hodnotu v podobě extra služeb a osobního přístupu. Také je jejich prioritou vytvářet co nejzajímavější, ale hlavně funkčnosti nepřekonatelné produkty v jejich odvětví. Problémem při tomto výzkumu může být neznalost lidí v sortimentu, který firma nabízí, jelikož spousta lidí ani neví, co to kompresní punčocha vlastně znamená.

3.1.3 Definování cíle

Cílem výzkumu je analyzovat spokojenost zákazníků této firmy a zjistit nedostatky ve službách a sortimentu této firmy. Specifikovat tyto nedostatky a navrhnout možná řešení.

3.1.4 Orientační analýza situace

Analýza aktuální situace vyplývá hlavně z konzultace s vedením firmy, a také z vlastní zkušenosti, při práci v této firmě.

Situace je taková, že se firma snaží vyrábět výrobky, co nejkvalitněji, ale jako v každé výrobě se vyskytují vady na výrobcích, kterých si občas firma nevšimne a pustí je do oběhu. Na základě těchto vadných kusů se mohou objevit negativní recenze na produkty firmy. Další situace je ta, že firma přijímá nové obchodní zástupce a ti bohužel nemusí být tak důkladně seznámeni s produktem který nabízí. I přes důkladné školení firmou tak mohou poskytnout nedostatečné informace o produktu

3.1.5 Plán výzkumu

Typy údajů

K analýze spokojenosti zákazníka využiji primární data, která získám z výzkumu v podobě dotazníku, který bude doručen zákazníkům společnosti. Využita budou i data sekundární, která budou použita z informačního systému společnosti.

Výběr vzorku respondentů

Základní skupinou vzorků jsou aktuální odběratelé produktů naší firmy, kteří jsou také proškolení obchodními zástupci firmy o produktech, tedy pracovníci specializovaných prodejen, lékáren, a distributoři výrobků MAXIS. Další, sice o něco menší skupinu, ale stejně tak důležitou, tvoří lékaři, kteří byli ochotni dotazník ve svém volném čase vyplnit.

Velikost výběrového souboru je stanovena na 65 vzorků. K tvorbě výběrového vzorku bylo využito největších odběratelů firmy.

Dotazník

Nástrojem pro sběr dat byl zvolen dotazník, který obsahuje 10 otázek. Dále se dělí na dvě části, na část, která se zabývá spokojeností se službami a produktem a na část, která se zabývá relevantností dané otázky. Dotazník obsahuje pouze uzavřené otázky, na které má respondent možnost odpovědět na škále od 1 do 5, přičemž 1 znamená největší míru spokojenosti a naopak 5 tu nejmenší.

Analýza dat

Získaná data budou analyzována za použití počítačových programů **MS Office Word**, **MS Office Excel**, statistického programu **SPSS**.

Rozpočet výzkumu

Po finanční stránce byl můj výzkum minimálně náročný, jelikož jsem použil papírovou formu dotazníku a předání dotazníku na místě. Mé náklady byly vynaloženy pouze na tisk dotazníku, které mi ovšem uhradila firma.

3.1.6 Časový harmonogram výzkumu

Tab. 2: Časový harmonogram výzkumné části (vlastní zpracování)

Časový harmonogram	
Výběr metod sběru dat	1.-4.3. 2020
Provedení přípravy otázek k dotazníku	5.-7.3. 2020
Tvorba samotného dotazníku	8.3. 2020
Předání dotazníku obchodním zástupcům	20.4. 2020
Sběr, analýza, a vyhodnocení dat	27.4-15.5. 2020
Výsledky a návrhy řešení	29-30.5. 2020

3.1.7 Kontrola plánů a pilotáž

Kontrola plánu byla provedena před pilotáží. Touto kontrolou jsem se ujistil, že všechny kroky, které jsem zmínil v metodice, byly určeny správně.

Pilotáž byla realizována za pomoci obchodních zástupců firmy, kteří si mé otázky v dotazníku přečetli a na základě jejich připomínek byly nějaké otázky přidány, nebo naopak odebrány pro jejich zbytečnost.

3.2 Realizační fáze výzkumu

Samotný dotazník byl vytvořen v programu Corel Draw, kde jsem navrhl grafickou podobu dotazníku. Po konzultaci s marketingovým oddělením firmy jsem sestavil deset nejrelevantnějších otázek, na které jsem se v dotazníku měl zaměřit.

Dotazník byl mezi respondenty rozdán za pomoci obchodních zástupců firmy, se kterými jsem se domluvil na krátké instruktáži k dotazníku a jeho rozdání mezi klienty firmy. Tato fáze byla do jisté míry problematická, díky situaci ohledně pandemie, neboť obchodní zástupci měli v době pandemie Home Office, který jim skončil 26.4.2020. Fáze rozdání a sesbírání dotazníku zpět trvala přibližně jeden týden, kdy mi vedoucí obchodního oddělení zavolal a já provedl výběr dotazníků a následnou konzultaci jejich výsledků přímo ve firmě.

Jako první se v dotazníku zabývám hlavičkou dotazníku, kde respondent vyplnil, z jakého je regionu, jaké je jeho pohlaví a věk. Dotazník obsahoval 10 uzavřených otázek se škálou spokojenosti od stupně jedna do stupně pět, kde jednička figurovala jako největší spokojenost a pětka jako nejmenší. Druhá část dotazníku byla zaměřena na důležitost dané otázky pro klienta, kde jsem použil stejnou škálu jako u předchozí části.

Dotazníku se zúčastnilo celkem 77 respondentů, kteří nejvíce figuruji v odběru zboží naší firmy z celkového počtu 90 nejdůležitějších respondentů. Toto číslo je samozřejmě také ovlivněno pandemií.

3.3 Dotazník

Z jakého jste kraje:						Jste muž / žena		Jaký je váš věk:			
Jak jste spokojen/a s:	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Neutrální	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a	Jak hodnotíte důležitost spokojenosti s:	Velmi důležitá	Spíše důležitá	Neutrální	Spíše nedůležitá	Velmi nedůležitá
Kvalitou komprese u punčoch	1	2	3	4	5	Kvalitou komprese u punčoch	1	2	3	4	5
Materiálem, který používáme	1	2	3	4	5	Materiálem, který používáme	1	2	3	4	5
Funkčností punčoch	1	2	3	4	5	Funkčností punčoch	1	2	3	4	5
Doprovodným servisem	1	2	3	4	5	Doprovodným servisem	1	2	3	4	5
Službami reprezentanta firmy	1	2	3	4	5	Službami reprezentanta firmy	1	2	3	4	5
Různorodostí sortimentu	1	2	3	4	5	Různorodostí sortimentu	1	2	3	4	5
Rychlostí dodání produktu	1	2	3	4	5	Rychlostí dodání produktu	1	2	3	4	5
Rychlostí reklamace	1	2	3	4	5	Rychlostí reklamace	1	2	3	4	5
Ochotou při řešení problému	1	2	3	4	5	Ochotou při řešení problému	1	2	3	4	5
Kvalitou vyřešení problému	1	2	3	4	5	Kvalitou vyřešení problému	1	2	3	4	5
Celkovými službami a produkty	1	2	3	4	5	Celkovými službami a produkty	1	2	3	4	5

Obr. 22: Dotazník (vlastní zpracování)

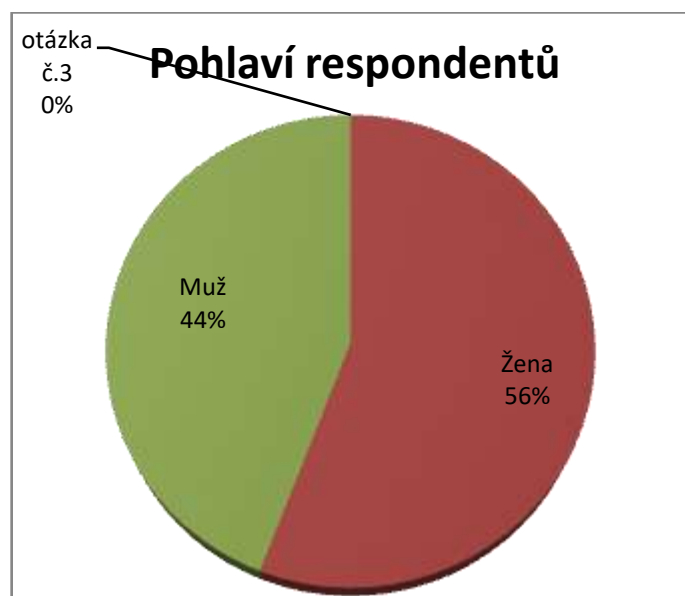
3.3.1 Struktura respondentů

V přípravné fázi metodiky výzkumu jsem uvedl, že výběrový soubor bude tvořen z 65 respondentů. Na výzkumu se nakonec podílelo celkem 77 respondentů z 90 možných, což je něco málo přes 80%. Toto číslo je vynikající vzhledem k podmínkám, které ve firmě kvůli pandemii aktuálně panují. Navýšení respondentů oproti přípravné fázi je velmi pozitivní zjištění, neboť čím více informací bude nasbíráno, tím objektivnější výsledek celého výzkumu bude.

3.4 Analýza výsledků výzkumu

3.4.1 Otázka na pohlaví respondentů

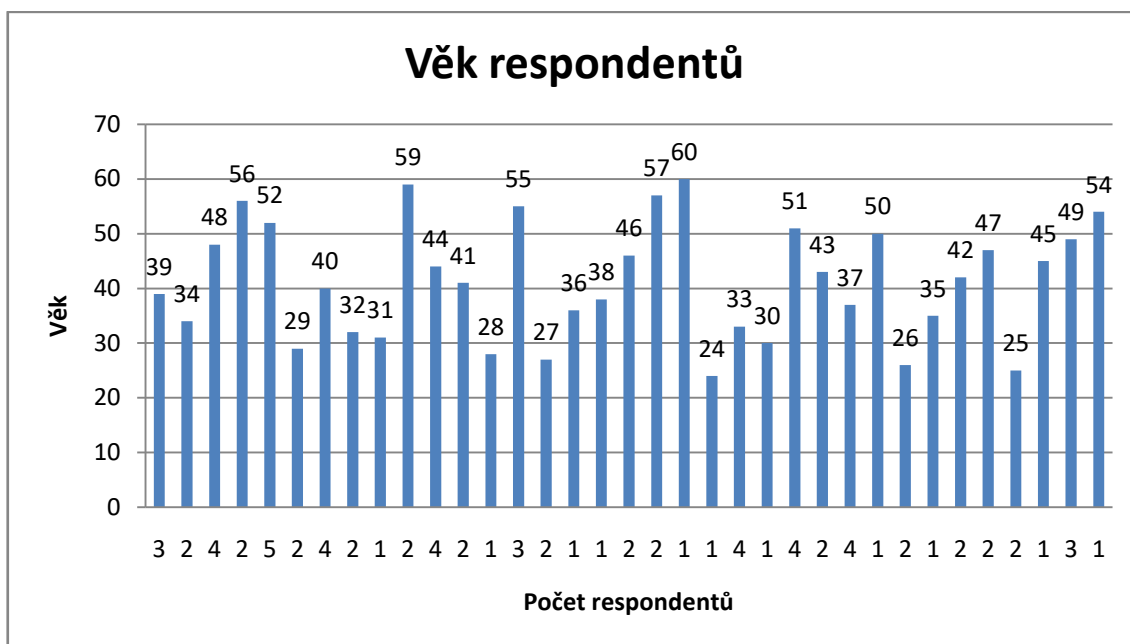
Touto otázkou jsem zjišťoval, jaký podíl žen a mužů se podílelo na vyplnění tohoto dotazníku. Tato otázka pro mě byla důležitá ohledně potvrzení mé hypotézy, že ženy jsou u firmy méně spokojeny se stylem výrobků. Výsledkem je, že bylo celkem dotázáno 44% mužů a 56% žen.



Graf. 4 : Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

3.4.2 Otázka na věk respondenta

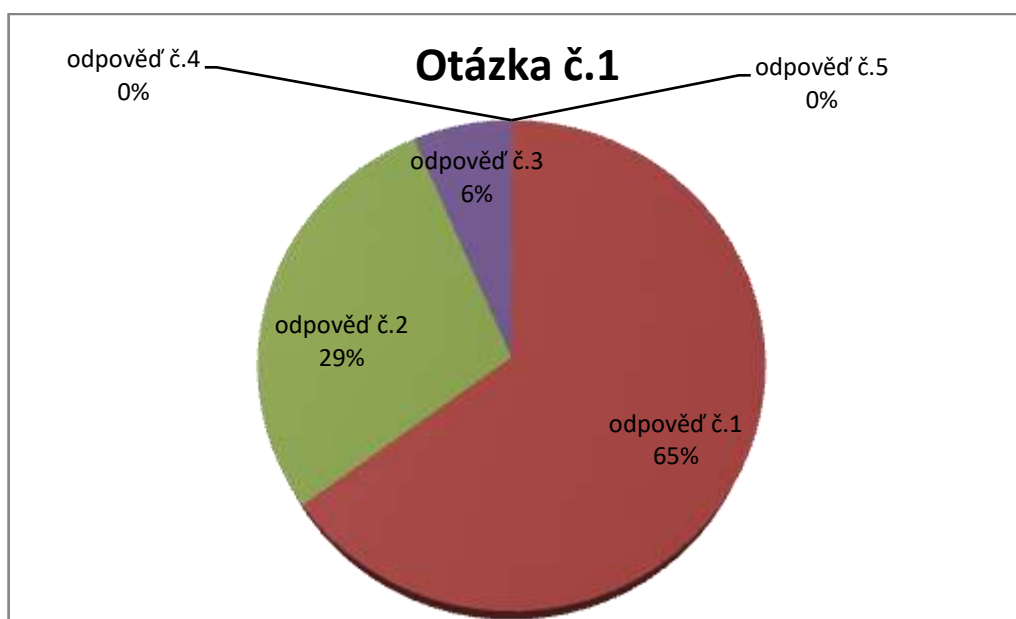
Tato otázka se týkala věku respondenta a byla otevřená. Každý respondent tedy mohl napsat svůj věk. Průměrný věk dotazovaných byl 42 let.



Graf. 5: Věk respondentů (vlastní zpracování)

3.4.3 Otázka číslo 1. Spokojenost s Kvalitou komprese u punčoch

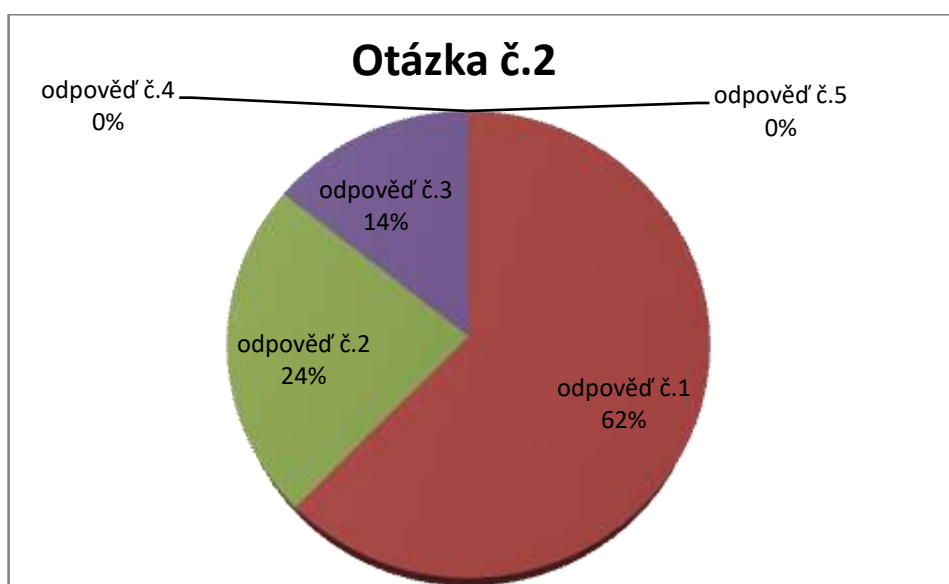
Otázka číslo jedna se zaměřovala na kvalitu komprese u punčoch, což je pro firmu nejzásadnější otázka, na kterou může dostat odpověď, neboť drtivá většina jejich výrobků jsou kompresní a funkční doplňky. U této otázky měli respondenti možnost vybrat odpověď ze škály 1 až 5, kde odpověď 1 je nejlepší a odpověď 5 nejhorší možná varianta spokojenosti. Výsledek této otázky je pro firmu velmi slibný, protože odpovědi číslo jedna, což je nejlepší možná volba, odpovědělo 65% respondentů, odpovědi číslo dvě 29% respondentů a odpovědi číslo 3, což je neutrální postoj k této otázce pouhých 6% respondentů. Na záporné odpovědi na škále od 4 do 5 vůbec nedošlo. Výsledky této otázkou jsou tedy velmi pozitivní a kvalita výrobků firmy je na velmi vysoké úrovni. Firma by samozřejmě měla výrobky neustále inovovat, ale z odpovědí je vidět, že firma své výrobky vyrábí velmi dobře.



Graf. 6: Spokojenost s kvalitou komprese u punčoch (vlastní zpracování)

3.4.4 Otázka číslo 2. Spokojenost s používaným materiálem

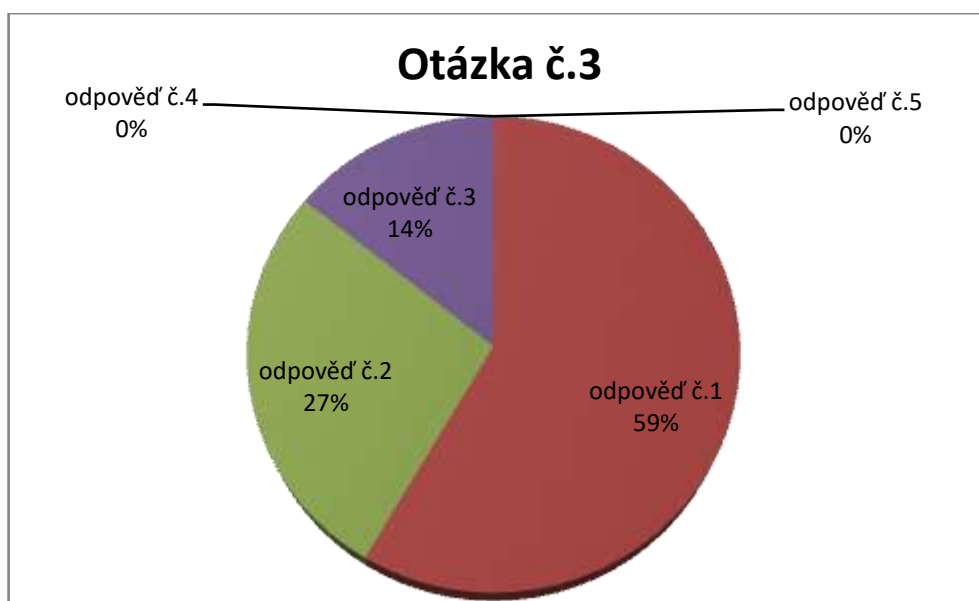
Otázka číslo dvě byla zaměřena na spokojenost s materiálem, který firma na své výrobky používá. Tato otázka je pro firmu obzvlášť v této době velmi důležitá, protože chce přejít na ekologičtější materiály. Na tuto otázku se také odpovídalo na škále od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší možné hodnocení a 5 nejhorší možné. Tato otázka dopadla přijatelně, jelikož 62% respondentů je velmi spokojeno s materiálem, který firma používá a odpovědělo tedy odpovědí číslo 1, 24% respondentů odpovědělo odpovědí číslo 2, avšak 14% respondentů, což je celkem vysoké číslo odpovědělo odpovědí číslo 3, to je sice neutrální odpověď, ale pro firmu lehce alarmující, že by v tomto problému měla zavést změny. Záporné odpovědi zde nebyly respondenty uvedeny. Z odpovědí respondentů vyplývá, že s materiálem jsou v jisté míře spokojeni, ale firma by se měla do budoucna zaměřit na inovaci materiálů ekologičtějším směrem, tohoto problému si je firma vědoma.



Graf. 7: Spokojenost s používaným materiálem (vlastní zpracování)

3.4.5 Otázka číslo 3. Spokojenost s funkčností punčoch

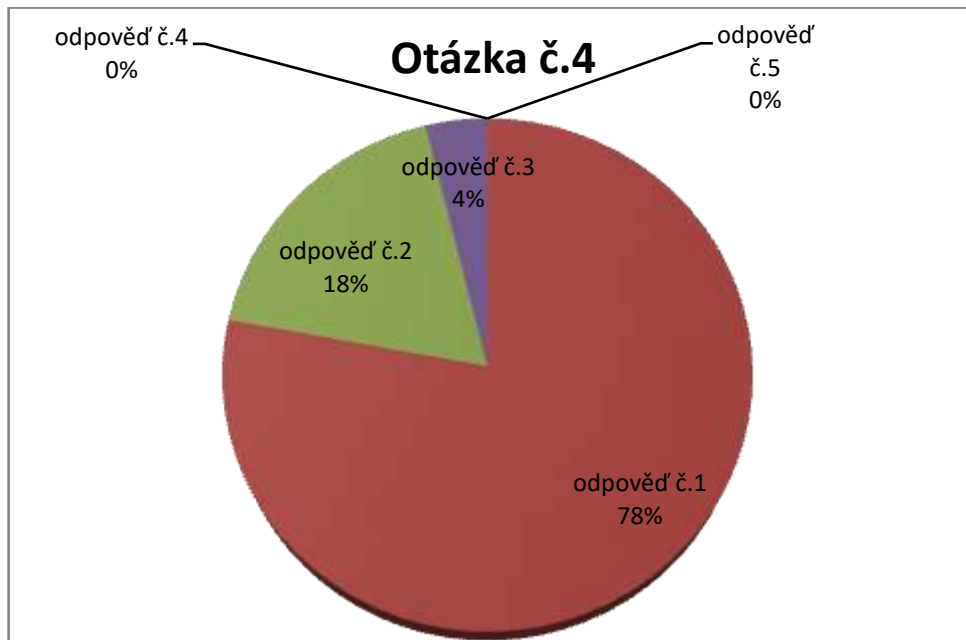
Tato otázka se zabývá funkčností punčoch, které firma vyrábí. U tohoto druhu výrobku je velmi důležité, aby správně fungoval, neboť se používá pro léčbu různých onemocnění, jako jsou například křečové žíly, anebo také u operací pro správné prokrvení nohou pacienta. Na tuto otázku se odpovídalo na škále od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší možná spokojenost a 5 nejhorší. Odpověď číslo jedna odpovědělo 59% respondentů, což je většina, odpověď číslo dvě potom 27% respondentů a neutrální odpověď 14% respondentů. Záporné možnosti nevyužil žádný respondent. U této otázky můžeme brát výsledek jako pozitivní. Neutrálních odpovědí je sice 14%, což je celkem vysoké číslo, ale toto číslo je zapříčiněno tím, že část respondentů nemá s těmito produkty velkou zkušenost, a tak odpovědělo neutrálně. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že firma nemá žádný výrazný problém s funkčností punčoch, ale samozřejmě by měla jít s dobou a pořad své výrobky inovovat.



Graf. 8: Spokojenost s funkčností punčoch (vlastní zpracování)

3.4.6 Otázka číslo 4. Spokojenost s doprovodným servisem firmy

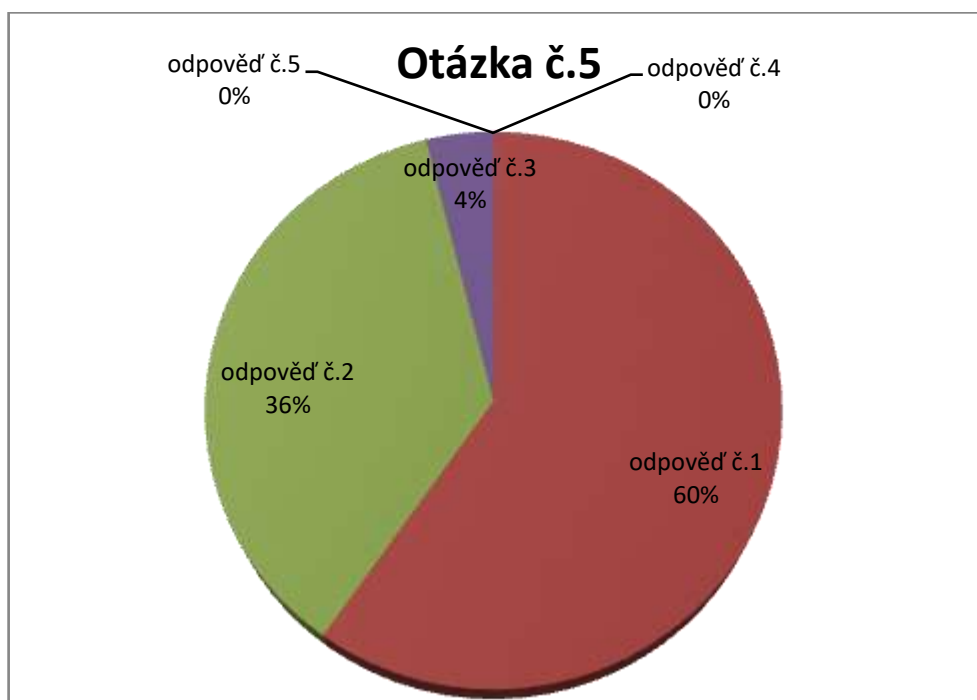
Otázka číslo 4 se zabývá spokojeností s doprovodným servisem firmy. Na tuto otázku respondenti odpovídali formou škály od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší hodnocení spokojenosti a 5 naopak nejhorší. Tato otázka je respondenty hodnocena velmi pozitivně, kdy odpověď číslo 1 odpovědělo 78% respondentů, což je velmi slušné, odpověď číslo 2 odpovědělo 18% respondentů a neutrální odpověď číslo 3 pouze 4% respondentů. Do záporných odpovědí se otázka nedostala. Doprovodný servis je pro firmu velmi důležité držet na vysoké úrovni, neboť u těchto výrobků je velmi důležité vědět, jak je správně používat, a přesně tímto se doprovodný servis této firmy zabývá. Obchodní zástupci buď proškolují prodejce, kteří zákazníkům předvádějí správné nasazování výrobků nebo k výrobkům přikládají návody, jak správně výrobky používat. Případně na webových stránkách e-shopu firmy zákazníci mohou nalézt taktéž návody a různá doporučení, jak výrobky používat. Z odpovědí na otázku vyplývá, že firma má velmi vysokou úroveň doprovodného servisu a v nejbližší době nemusí v tomto ohledu nic měnit.



Graf. 9: Spokojenost s doprovodným servisem (vlastní zpracování)

3.4.7 Otázka číslo 5. Spokojenost se službami reprezentanta firmy

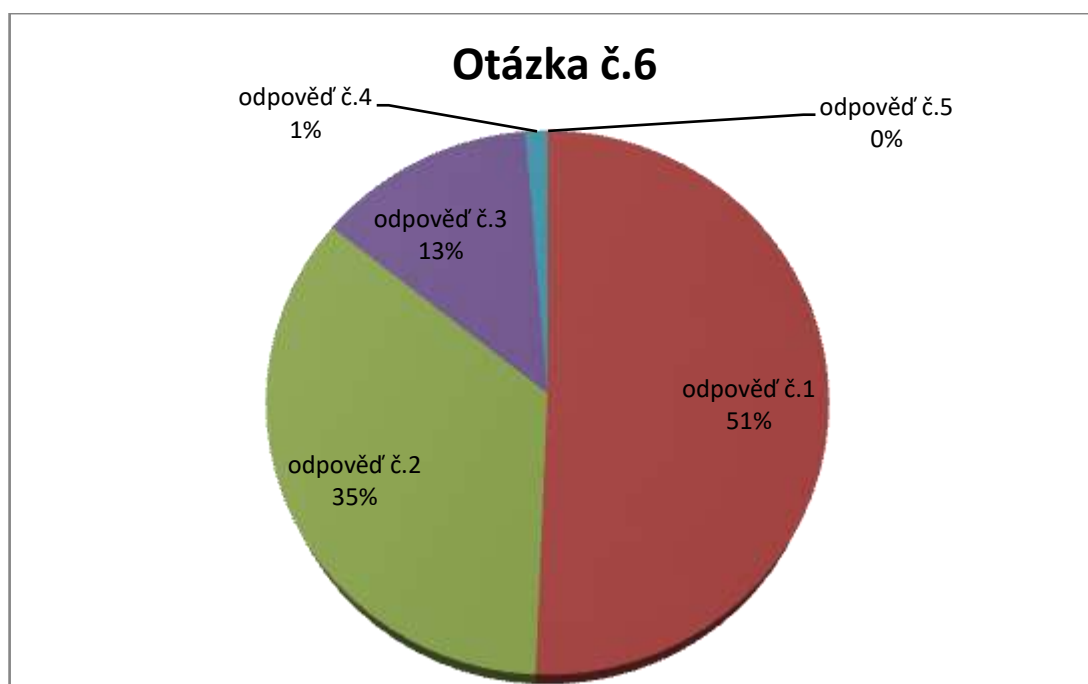
Tato otázka byla zaměřena na spokojenost se službami firemního reprezentanta, a to hlavně na jeho práci při proškolení zaměstnanců lékáren a autorizovaných prodejen. Tuto otázku měli respondenti možnost hodnotit na škále od 1 do 5, kdy odpověď číslo jedna znamená největší možnou spokojenost, a odpověď číslo 5 naopak nejhorší možnou. Práce obchodních zástupců patří mezi klíčovou činnost firmy, neboť její zástupci musí být neustále proškolení a seznamováni s novinkami v odvětví výrobků, které firma vyrábí. Musí znát podrobně výrobky, které nabízejí, vědět, jak s nimi manipulovat a jak je správně používat. Tyto informace, které získají na školeních a různých kongresech poté předávají prodejcům, které také proškolují. Tato otázka byla respondenty hodnocena pozitivně, a to tak, že odpovědí číslo 1 odpovědělo 60% respondentů, odpovědí číslo 2 odpovědělo 36% respondentů a neutrální odpovědi číslo 3 odpověděly 4% respondentů. Do záporných odpovědí se otázka nedostala. Z tohoto vyplývá, že firma má vysokou úroveň proškolení svých obchodních zástupců.



Graf. 10: Spokojenost se službami reprezentanta (vlastní zpracování)

3.4.8 Otázka číslo 6. Spokojenost s různorodostí sortimentu výrobků

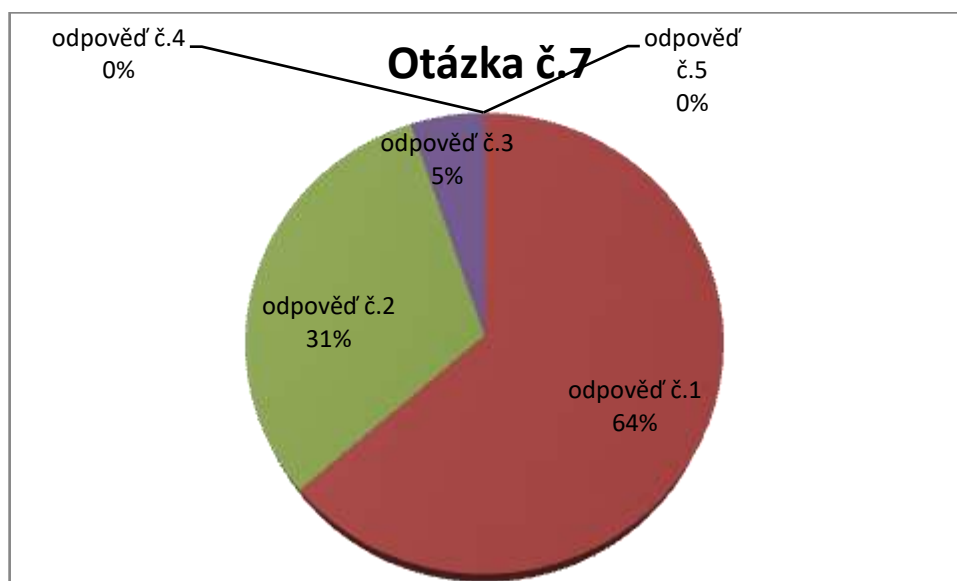
Otázka číslo 6 byla zaměřena na různorodost sortimentu, tedy styl, barvy výrobků a celkový vzhled výrobků. Tuto otázku měli respondenti možnost hodnotit na škále od 1 do 5, kdy odpověď číslo jedna znamená největší možnou spokojenost a odpověď číslo 5 naopak nejhorší možnou. U této otázky 51% respondentů odpovědělo odpovědí číslo jedna, tedy nejlepší možnou, 35% respondentů odpovědí číslo 2 a 13% respondentů neutrální odpovědí číslo 3. U této otázky se poprvé firma potýká se záporným hodnocením a to konkrétně odpověď číslo 4 s 1% zastoupením. Firma by se tedy měla zaměřit na to, dělat své výrobky stylověji a inspirovat se módními trendy, aby uspokojili své klienty, neboť produkty této firmy jsou opravdu ve většině případů barevně nic neříkající a neztotožňují se se stylem dnešní doby. Tento problém se firma snaží aktivně řešit, avšak jelikož se jedná o zdravotní produkty, jsou limitováni státní regulací a inovace stylu výrobků by stála nemalé peníze.



Graf. 11: Spokojenost s různorodostí sortimentu (vlastní zpracování)

3.4.9 Otázka číslo 7. Spokojenost s rychlostí dodání produktu

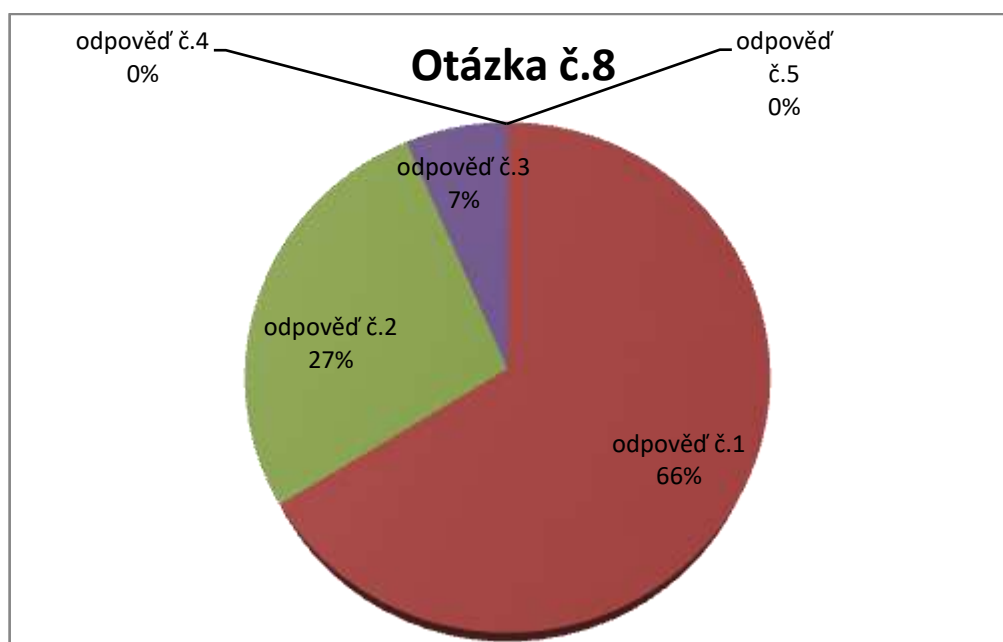
Tato otázka se zabývá rychlostí dodání produktů do prodejen, lékáren a ke koncovým zákazníkům. Tuto otázku měli respondenti možnost hodnotit na škále od 1 do 5, kdy odpověď číslo jedna znamená největší možnou spokojenost a odpověď číslo 5 naopak nejhorší možnou. Odpovědi číslo 1, tedy nejlepší možnou, odpovědělo 64 % respondentů, odpovědi číslo 2 odpovědělo 31% respondentů a neutrální odpovědi číslo 3 pouhých 5 % respondentů. Zápornou odpověď nevyužil žádný respondent. Tato otázka je velmi kladně hodnocená, hlavně z toho důvodu, že firma využívá strategicky umístěné velkosklady, které jsou umístěny po celé České republice a dodání produktů na prodejny je tedy velmi rychlé. Firma má také za tímto účelem smlouvy s distribučními společnostmi, které se o tento problém velmi zodpovědně starají a dodávky jsou tedy podle klientů firmy velmi dobře zajištěny. Na zboží se čeká krátkou nebo přijatelnou dobu. Otázka je tedy hodnocená velmi kladně a firma v nejbližší době nemusí podnikat opatření pro zlepšení spokojenosti zákazníků.



Graf. 12: Spokojenost s rychlostí dodání produktů (vlastní zpracování)

3.4.10 Otázka číslo 8. Spokojenost zákazníků s rychlostí reklamace

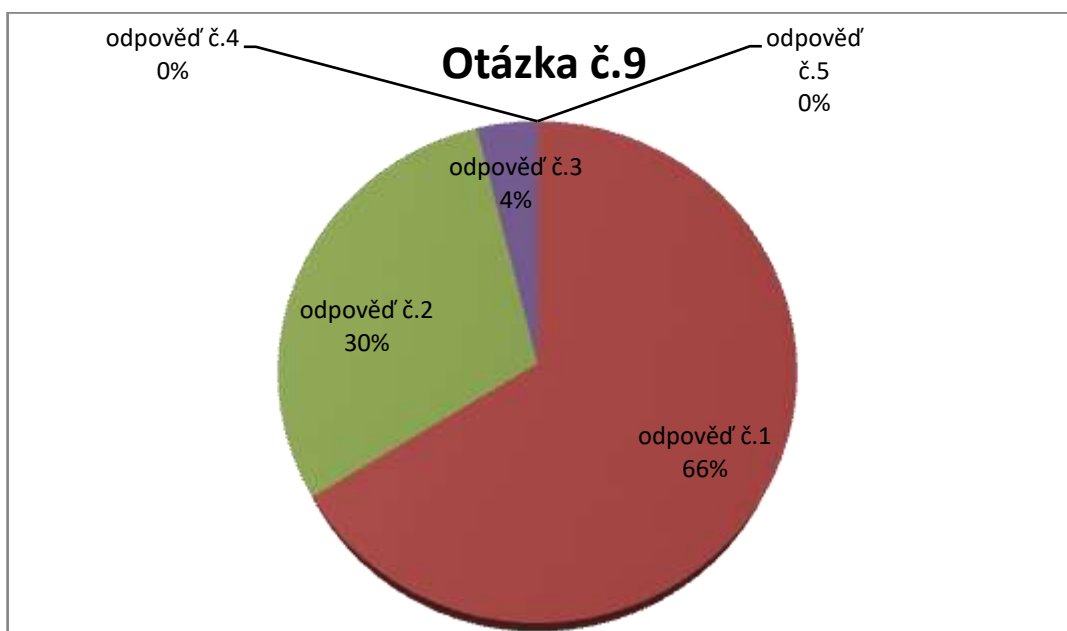
Tato otázka se zabývá spokojeností s rychlostí vyřízení reklamace u vadných nebo chybných produktů firmy, které se mohou v oběhu vyskytnout. Tuto otázku měli respondenti možnost hodnotit na škále od 1 do 5, kdy odpověď číslo jedna znamená největší možnou spokojenost a odpověď číslo 5 naopak nejhorší možnou. Výsledky této otázky jsou velmi dobré, kdy 66 % respondentů odpovědělo odpovědí číslo 1, tedy nejlepší možnou, 27 % respondentů odpovědělo odpovědí číslo 2 a 7% respondentů odpovědělo neutrální odpovědí. Je tedy zjevné, že firma s tímto problémem nemá problém a reklamace produktů, které jsou vadné, či je s nimi zákazník jinak nespokojen, řeší velmi dobře a hlavně rychle, takže zákazník na svůj produkt nemusí dlouho čekat. Firma tedy v tomto ohledu nemusí učinit žádné extra opatření, ale ovšem nesmí polevit v její snaze rychle řešit problémy, které s výrobky nastanou.



Graf. 13: Spokojenost s rychlostí reklamace (vlastní zpracování)

3.4.11 Otázka číslo 9. Spokojenost s ochotou při řešení problému

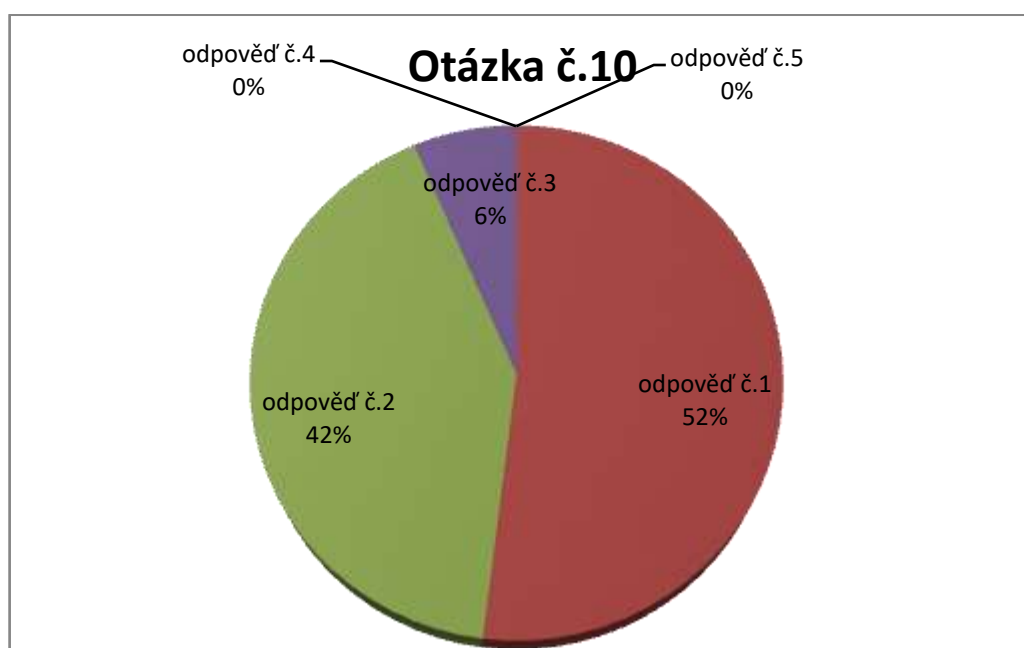
Tato otázka se zabývá spokojeností při ochotě řešit vzniklé problémy. Například špatné dodání zboží nebo různá nedorozumění, která mohou mezi klienty a firmou vzniknout. Tuto otázku měli respondenti možnost hodnotit na škále od 1 do 5, kdy odpověď číslo jedna znamená největší možnou spokojenost a odpověď číslo 5 naopak nejhorší možnou. Odpovědi číslo 1, tedy nejlepší možnou, odpovědělo 66% respondentů, odpovědi číslo 2 odpovědělo 30% respondentů a neutrální odpovědi pouze 4% respondentů. Zápornou odpovědi žádný respondent neodpověděl. Z této otázky vyplývá, že firma nemá problém řešit nastalé problémy, které se mohou vyskytnout při činnosti, kterou firma provozuje.



Graf. 14: Spokojenost s ochotou při řešení problému (vlastní zpracování)

3.4.12 Otázka číslo 10. Spokojenost s kvalitou řešení problému

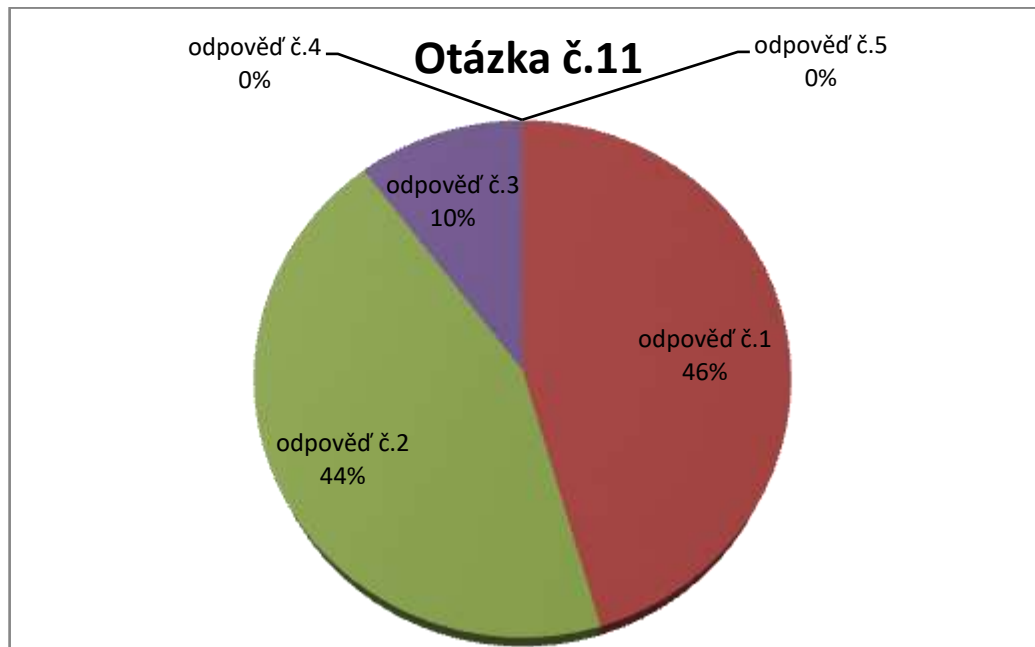
Tato otázka řeší spokojenost s kvalitou řešení problémů, kterou firma zákazníkům poskytne. Otázka lehce navazuje na předchozí otázku, kde řešíme ochotu při řešení těchto problémů. Tuto otázku měli respondenti možnost hodnotit na škále od 1 do 5, kdy odpověď číslo jedna znamená největší možnou spokojenost a odpověď číslo 5 naopak nejhorší možnou. Na tuto otázku odpovědělo 52% respondentů odpovědí číslo 1, tedy nejlepší možnou, 42% respondentů odpovědí číslo 2 a pouze 6% respondentů odpovědí číslo 3, tedy neutrální odpovědí. Zápornou odpovědí neodpověděl žádný respondent. Z těchto výsledků lze říci, že firma, jak už bylo avizováno v předchozí otázce, nemá problém ochotně vyskytlé problémy vyřešit, ale i tyto problémy vyřešit kvalitně a k maximální spokojenosti zákazníka.



Graf. 15: Spokojenost s kvalitou řešení problémů (vlastní zpracování)

3.4.13 Otázka číslo 11. Spokojenost s celkovými službami a produkty

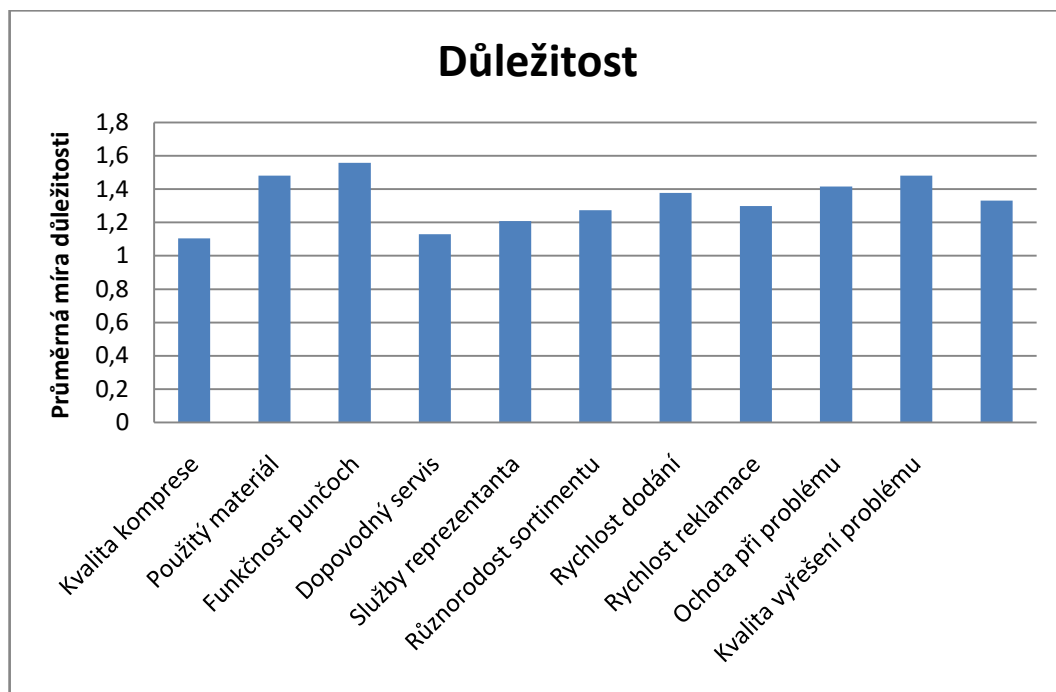
Otázka číslo 11, a tedy konečná otázka dotazníku, se zabývá celkovou spokojeností zákazníků firmy s jejími službami a produkty. Tuto otázku měli respondenti možnost hodnotit na škále od 1 do 5, kdy odpověď číslo jedna znamená největší možnou spokojenost a odpověď číslo 5 naopak nejhorší možnou. Respondenti na tuto otázku odpověděli v 46% odpovědí číslo 1, tedy nejlepší možnou, v 44% odpovědí číslo 2 a v 10% neutrální odpovědi číslo 3. Žádný z respondentů neodpověděl zápornou odpovědí. Spokojenost s celkovými službami a produkty firmy je tedy na velmi vysoké úrovni, což vyplývá z celkového dotazníku, kde respondenti využívají nejvíce odpovědi velmi spokojen/á a spíše spokojen/á, neutrální odpověď využívají velice zřídka a záporné odpovědi skoro vůbec, až na výjimku u otázky číslo 6, kde se řešila stylovost produktů firmy, kde měla záporná odpověď pouze 1% zastoupení. Firma tedy podle výsledků průzkumu nemusí rapidně zasahovat do své činnosti v oblasti, která byla řešena v dotazníkovém průzkumu. Jediným problémem, na který bylo upozorněno při dotazování je tedy problém se stylovostí produktů.



Graf. 16: Spokojenost s celkovými službami a produkty (vlastní zpracování)

3.4.14 Otázka na důležitost

Druhá část dotazníku se zabývala důležitostí, kde respondenti měli možnost odpovědět na škále od 1 do 5, kdy odpověď číslo jedna znamená největší možnou důležitost a odpověď číslo 5 naopak nejhorší možnou.



Graf. 17: Důležitost (vlastní zpracování)

Z grafu potom můžeme vyčíst, že pro respondenty byla nejdůležitější otázka na doprovodný servis, kvalitu komprese a služby reprezentanta.

3.5 Rozhodovací matice

V první části této matice porovnávám průměrné hodnoty jednotlivých faktorů spokojenosti s faktory vnímanými s průměrnou důležitostí. V další části použiji důležitost statisticky odvozenou.

3.5.1 Rozhodovací matice důležitost vnímaná

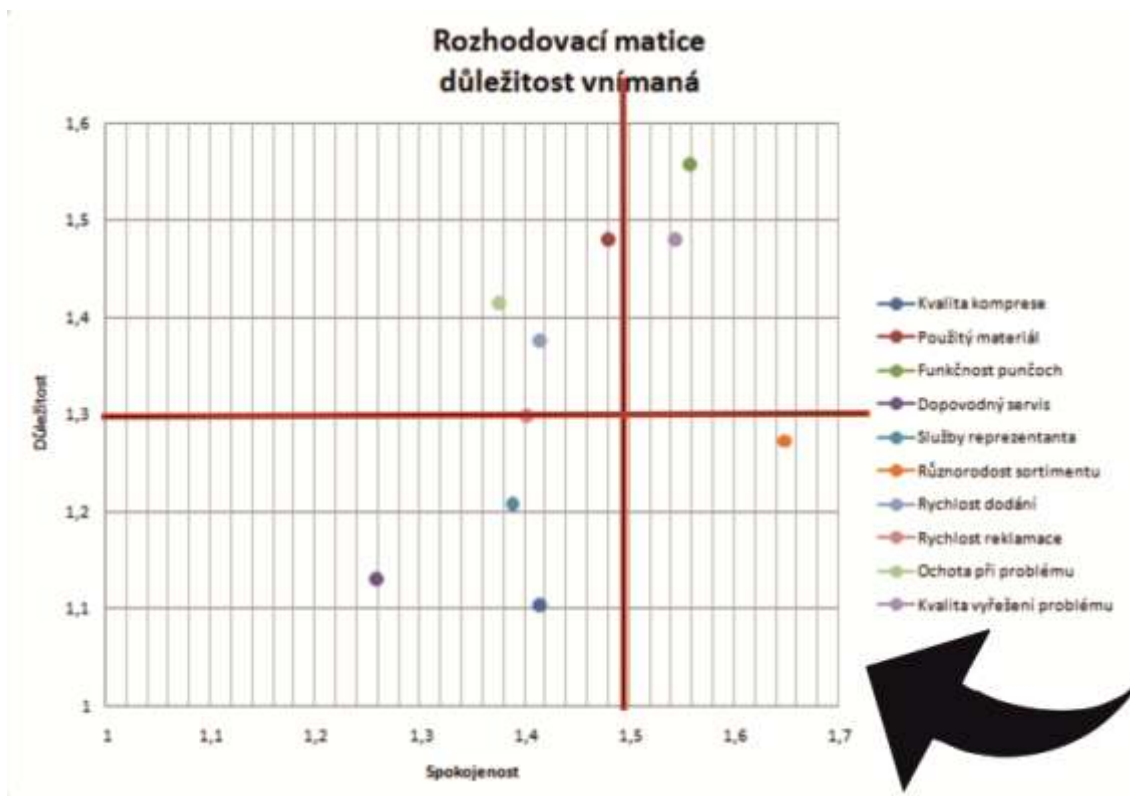
Tato matice je pomocí zkonstruovaných os rozdělena do čtyř kvadrantů, které jsem určil pomocí průměru nejmenší a největší hodnoty spokojenosti a důležitosti. Na ose důležitosti je to hodnota 1,33 a na ose spokojenost je to hodnota 1,49. Tyto hodnoty tedy určují body, ze kterých bude přímka vycházet.

V levém dolním kvadrantu vidíme položky: doprovodný servis, služby reprezentanta, rychlost reklamace a kvalitu komprese. Tento kvadrant udává položky, se kterými jsou zákazníci spokojeni a mají také vysokou důležitost.

Pravý dolní kvadrant má pouze jednoho zástupce a tím je různorodost sortimentu. Tento kvadrant označuje položky, se kterými jsou zákazníci méně spokojeni, ale jsou pro ně důležité. Tento kvadrant je důležitý, neboť ukazuje slabý článek firmy a na tomto problému by firma měli začít pracovat.

V levém horním kvadrantu se nachází ochota při řešení problému a rychlost dodání produktu zákazníkům. V tomto kvadrantu se nacházejí ty položky, které jsou pro zákazníka méně důležité, ale se kterými je spokojen.

Poslední kvadrant, který se nachází vpravo nahoře zahrnuje položky použitý materiál, funkčnost punčoch a kvality vyřešení problému. Tento kvadrant označuje ty položky, se kterými je zákazník nejméně spokojen, ale nejsou pro něj zase tolik důležité.



Graf. 18 Rozhodovací matice důležitost vnímaná (vlastní zpracování)

3.6 Rozhodovací matice důležitost statisticky odvozená

V této matici znovu zkoumáme spokojenost a porovnáváme ji s důležitostí jednotlivých faktorů. Rozdíl je však v tom, že v tomto případě nepoužijí důležitost vnímanou, ale důležitost statisticky odvozenou k celkové spokojenosti. K tomuto je použit Spearmanův korelační koeficient.

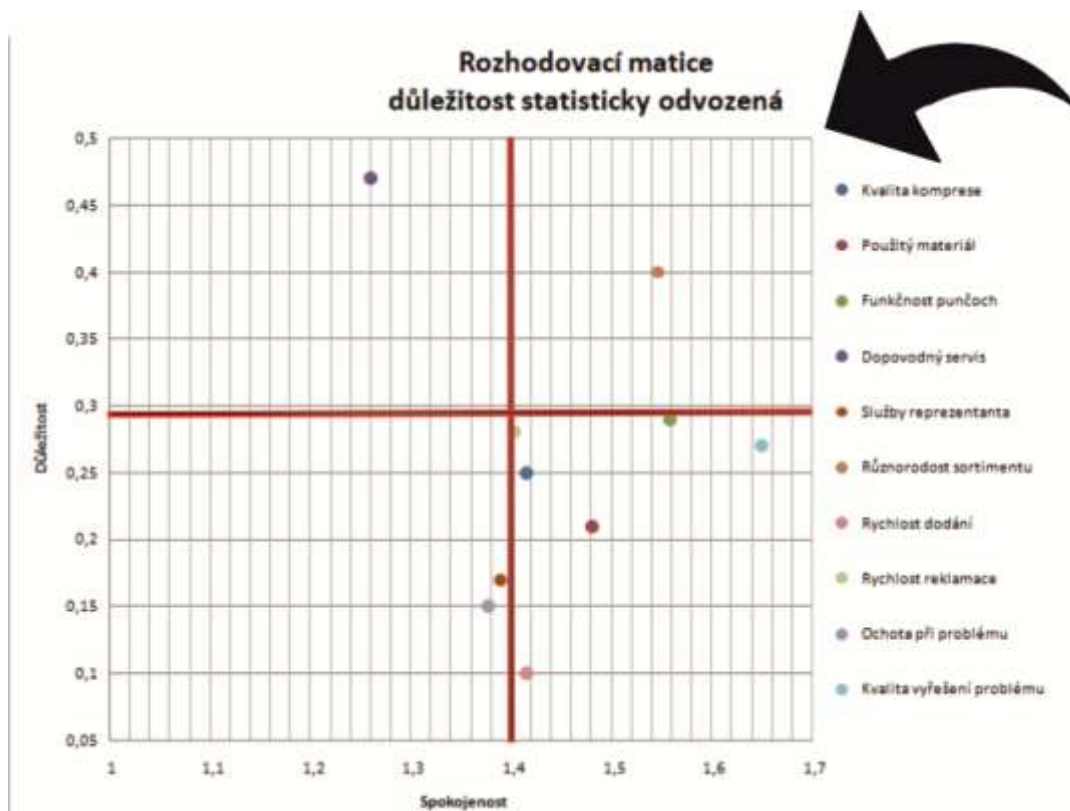
3.7 Spokojenost – Spearmanovy korelační koeficienty

Sledované položky jsou hodnoceny na ordinální škále 1–5. Korelaci hodnocení spokojenosti každé položky s celkovou spokojeností popíšeme pomocí neparametrických Spearmanových korelačních koeficientů. Dále provedeme i jejich testy statistické významnosti.

Tab. 3: Spearmanův korelační koeficient (vlastní zpracování)

Celkovými službami a produkty	Spearmanovakorelace			
	Označ. korelace jsou významné na hl. p <0,05			
	Počet (plat.)	Spearman (R)	t(N-2)	p-hodn.
Kvalitou komprese u punčoch	77	0,250	2,232	0,029
Materiálem, který používáme	77	0,207	1,835	0,071
Funkčností punčoch	77	0,290	2,627	0,010
Doprovodným servisem	77	0,468	4,584	0,000
Službami reprezentanta firmy	77	0,171	1,499	0,138
Různorodostí sortimentu	77	0,277	2,494	0,004
Rychlostí dodání produktu	77	0,096	0,836	0,406
Rychlostí reklamace	77	0,277	2,494	0,015
Ochotou při řešení problému	77	0,145	1,271	0,208
Kvalitou vyřešení problému	77	0,406	3,843	0,000

Dle výsledků testů významnosti vidíme, že hodnocení celkové spokojenosti významně souvisí s kvalitou komprese u punčoch, funkčností punčoch, doprovodným servisem, různorodostí sortimentu, rychlostí vyřízení reklamace a kvalitou vyřešení problému. U těch položek je p-hodnota testu významnosti totiž nižší než hladina významnosti 0,05. Nejsilněji koreluje celková spokojenost s doprovodným servisem a kvalitou vyřešení problému. S ostatními významnými položkami koreluje spíše slabě.



Graf. 19 Rozhodovací matice důležitost odvozená (vlastní zpracování)

V pravémhorním kvadrantu této matice se nachází **různorodost sortimentu**, což se shoduje s výsledkem matice důležitosti vnímané.

Na problém různorodosti sortimentu se zaměřím ve vlastních návrzích na zlepšení.

3.8 SWOT MATICE

Jak již jsem psal v teorii, SWOT matice slouží pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Tato analýza se provádí na základě silných a slabých stránek a možných hrozeb a příležitostí.

Tab. 4: SWOT matice (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Loajalita zákazníků	Částečná závislost na poukazech zdravotních pojišťoven
Kvalita produktů	Prodej přes zprostředkovatele
Kvalita doprovodných služeb	Omezení udávající normy (materiál)
Široká síť autorizovaných prodejen v ČR	Jednostranně zaměřený produkt
Bezproblémová spolupráce s distributory	Různorodost sortimentu (barvy, styl)
Zahraniční mateřská firma (otevřené trhy)	Omezená kapacita výroby
Široká škála produktů, a jejich neustálá inovace	
Vysoká odbornost obchodních zástupců	
Příležitosti	Hrozby
Zřízení vlastní prodejny	Nová konkurence
Rozšíření kapacity výroby	Ztráta zákazníků
Inovace materiálů	Stagnace firmy
Vývoj stylovějších produktů	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
Využití ekologických materiálů	

3.8.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti MAXIS patří bezesporu loajalita jejich zákazníků. Jelikož tato firma působí na českém trhu ve svém odvětví nejdéle, má vybudovanou velkou klientskou základnu, která se neustále rozrůstá a nemá tedy problém s udržení stávajících klientů, neboť značka MAXIS zaručuje kvalitu a prvotřídní servis.

Další silnou stránkou je bezesporu kvalita produktů, které firma nabízí. MAXIS dbá na to, aby výrobky byly co nejkvalitnější, i když to mnohdy není jednoduché, díky státní regulaci, která firmu omezuje v ceně výroby výrobku. Přesto se firmě daří držet kvalitu na velmi vysoké úrovni a zákazníci to dokážou ocenit, jak už bylo ostatně zjištěno z dotazníkového průzkumu.

Doprovodné služby firmy se také řadí ke stránce, na kterou firma velmi dbá a dělá vše proto, aby tyto služby byly co nejkvalitnější. Proto také firma školí své zaměstnance, aby klientům vždy byli schopni dobře poradit a vysvětlit jim, jak produkt správně používat. Tuto skutečnost zákazníci vnímají velmi pozitivně, jak vyplynulo z dotazníkového výzkumu.

MAXIS má širokou síť autorizovaných prodejen po celé České republice, což je velmi silná stránka společnosti, neboť jejich výrobky jsou vidět na celém území České republiky, a tak se tato značka dostává do podvědomí zákazníků.

Velkým plusem firmy je to, že spolupracuje s velmi spolehlivými distributory, se kterými si za roky fungování vypracovala bezproblémové vztahy, a tak nemá problém s prodejem svých výrobků.

Další silnou stránkou firmy je to, že její mateřská společnost MEDI je německou firmou, takže společnost MAXIS má také otevřený přístup na zahraniční trhy, kdyby v budoucnu chtěla expandovat.

Jedna z dalších silných stránek je ta, že firma má širokou škálu výrobků, kterou stále inovuje, ať už se jedná o zdravotnické kompresivní ponožky, podkolenky, punčochy, nebo celé nohavice. Další firmy v konkurenčním prostředí takto komplexní výrobky nevyrábí, spíše se zaměřují na jeden typ výrobků, což z firmě MAXIS přidává na konkurenceschopnosti.

Mezi silné stránky firmy, na kterou firma obzvlášť dbá, se řadí jejich výborně proškolení obchodní zástupci, kteří jsou posíláni na různá školení a kongresy do zahraničí, aby si rozšiřovali své vědomosti v tomto odvětví a aby detailně znali produkt, který prodávají.

3.8.2 Slabé stránky

Asi největší slabou stránkou firmy, kterou ovšem zatím firma nemůže ovlivnit, je částečná závislost na poukazech zdravotních pojišťoven, které pacientům vystavuje. Tyto poukazy se vystavují podle číselníku zdravotní pojišťovny, který se každý rok aktualizuje a zatím se v posledních deseti letech nestalo, že by v něm firma MAXIS nefigurovala na prvních místech, což jí zaručuje exkluzivitu. Ovšem se kdykoliv může stát, že se do číselníku nedostane, a to by byl pro firmu velký problém.

Další slabou stránkou firmy je to, že nemají svou vlastní prodejnu, a tak veškeré zboží, které prodává, musí prodávat přes zprostředkovatele, kde jim samozřejmě uniká větší zisk z produktu.

Slabou stránkou firmy jsou také omezující normy a zdravotnické nařízení, které je například limitují v používaném materiálu.

Různorodost sortimentu je další slabou stránkou firmy, kdy firma sice vyrábí zdravotnické produkty, ale lidé si také u těchto produktů potrpí na vzhledu produktu a jeho stylovosti. Což je pro firmu problém, neboť je limitována cenovou regulací a zvýšením stylovosti produktu by firma musela zvýšit cenu produktů, kterou by jim pojišťovna neuhradila. Zákazníci by si museli připlatit.

Jako poslední slabý článek firmy jsem zvolil omezenou kapacitu výroby, kdy firma zatím nemá prostory na rozšíření kapacity výroby. Do budoucna tento problém bude řešit. Tomuto problému se také budu věnovat v kapitole návrhů na zlepšení.

3.8.3 Příležitosti

Asi největší příležitostí firmy je zřízení vlastní prodejny, kde by zřídila showroom svých výrobků, také by se částečně osamostatnila a zmírnila tak závislost na prodeji přes své zprostředkovatele.

Další příležitostí je rozšíření kapacity výroby, kdy firma může několika způsoby rozšířit výrobu a produkovat tak více produktů.

Nový ekologický materiál, který se firma snaží nově získat, je pro firmu příležitostí, kdy by se mohla zaměřit více na ekologickou stránku věci a mohla tak své výrobky vyrábět z plně rozložitelných materiálů.

Další příležitostí je vývoj stylovějších produktů, ovšem na úkor ceny produktu, kdy si zákazník bude muset dopláct větší sumu.

3.8.4 Hrozby

Jako pro každou firmu je asi největší hrozbou nová konkurence, která se bude firmě snažit konkurovat a přetáhnout zákazníky firmy na svou stranu.

Mezi časté jevy patří stagnace firmy, kdy firma přestane inovovat své výrobky a posouvat se dál, vlastně stojí na místě a pomalu upadá.

Mezi největší hrozbu firmy, která se reálně může vyplnit, je nedostatek kvalifikovaných pracovníků, s kterým se již teď firma potýká. Je stále těžší dosadit na důležité pozice firmy schopné a kvalifikované lidi.

4 VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Zde uvedu kalkulaci na mzdu jednoho průměrného zaměstnance, který ve firmě pracuje.

Tab. 5: Kalkulace mzdy zaměstnance (vlastní zpracování)

Zdroj [32]

Mzda zaměstnance						
Mzdové složky	Od	Do	Dny	Hodiny	Sazba	Kč
Časová mzda hodinová	0	0	0	149	100	14900
Náhrada za údržbu						
OOPP	0	0	0	0	0	260
Příplatek k tarifní mzdě	0	0	0	0	0	4470
Příplatek za od- pol.směny	0	0	0	59,5	10	595
Příplatek za noční smě- nu	0	0	0	37,5	25	938
Mimořádné prémie	0	0	0	0	0	900
Dovolená	26	26	1	7,5	165,02	1238
Náhrada za svátek	5	5	1	7,5	165,02	1238
Osob.překáž.lékař	0	0		8,5	165,02	1403
Penzijní připojištění	0	0		0	0	778
Srážky					Zákl. výpočtu	Kč
Sociální pojištění					25 942	1 687
Zdravotní pojištění					25 942	1 168
Záloha na daň					34 800	5 220
Stravné					0	1 188
Převod mzdy na účet					0	18 749
Sleva na dani					0	-2 070
Částka k výplatě						
Sleva na dani	na poplatníka: 2 070		na dítě: 0		ostatní: 0	
Hrubá mzda	Čistá mzda: 19 937		Soc. poj.: 6 434		Zdrav. poj.: 2 335	
					Sleva celkem: 2 070	
					Zdanitelný příjem: 34 711	

4.1 Zřízení vlastní prodejny

Firma v současné době funguje na principu prodeje přes zprostředkovatele, kterým prodá zboží a ti jej poté v autorizovaných prodejnách prodávají koncovým zákazníkům. Tímto způsobem firma přichází o značnou část zisku, jelikož ceny produktů jsou regulované vyhláškou. Funguje to tak, že firma vyrobí produkt za danou výrobní cenu, poté produkt prodá distributorům, kteří jej odkoupí za zvýšenou cenu o 10%, ti poté prodají výrobek o dalších 10% draž koncovým zákazníkům. Výše marže mezi výrobní a koncovou cenou je dána cenovou regulací státu.

Zřízením vlastní prodejny by firma těchto 10%, které zůstávají distributorům, mohla započítat do svého zisku, tím pádem navýšit svůj příjem z prodeje výrobků. Nejvýhodnější řešení by bylo zřízení prodejny tak, aby byla součástí výrobního závodu, čímž by byly sníženy náklady na přepravu a na nákupy prostorů pro tento účel. V případě umístění prodejny ve výrobním závodě nebude potřeba velkého skladovacího prostoru, protože výrobky budou umístěny v expedičním skladu firmy, zároveň dojde ke zkrácení času potřebného pro dodání výrobků z výroby do prodejny. Jelikož bude prodejna a výroba na stejném místě nebude docházet k situaci, která nastává v mnoha prodejnách, kdy zboží není na skladě a musí se objednat na prodejnu. Zákazník tedy musí na zboží čekat někdy i několik dnů a navštívit prodejnu vícekrát.

4.1.1 Náklady na novou prodejnu

Tab. 6: Náklady na novou prodejnu (vlastní zpracování)

Zdroj [31]

Náklady na přestavbu budovy	
Zpracování projektu a dokumentace	150.000 Kč
Stavební povolení, kolaudace	60.000 Kč
Nájem	30.000 Kč
Stavební práce	600.000 Kč
Vybavení prodejny	300.000 Kč
Cena za propagaci	20.000 Kč
Různá zdravotní povolení	60.000 Kč
Celkem	1.160.000 Kč

4.1.2 Náklady firmy na personál

Tab. 7: Náklady na personál vlastní prodejny (vlastní zpracování)

Zdroj [32]

Náklady na personál za jeden měsíc	
Školení prodejců	45.000 Kč
Mzda 2 prodejců	69 422 Kč
OOPP	16.000 Kč
Zdravotní prohlídky	4.000 Kč
Celkem za měsíc	134 422 Kč

Firma musí předpokládat, že prodejce bude muset zaškolit v prodeji výrobků, které firma prodává. Proškolit je v tom, jak výrobky fungují a jak je mají zákazníci správně používat. Firma bude muset najmout alespoň dva prodejce, kteří se budou střídat. Jelikož se jedná o prodej zdravotních prostředků, tak prodejci musí mít ochranný oblek, tedy plášť.

4.1.3 Časová náročnost opatření

Tab. 8: Časová náročnost projektu na vlastní prodejně (vlastní zpracování)

Časová náročnost projektu	
Zpracování projektové dokumentace	2. měsíce
Stavební a jiná povolení	3. měsíce
Stavební práce	4. měsíce
Vybavení prodejny	2. měsíce
Kolaudace	1. měsíc
Uvedení do provozu	1. měsíc
Časová rezerva	2. měsíce
Celkem	13. měsíců

Časová náročnost projektu bude 13 měsíců od schválení projektu vedením firmy. Samozřejmě bude časová návaznost jednotlivých částí projektu, v případě, že by docházelo k prodlevám. Celý projekt by se prodloužil maximálně o 2 měsíce.

4.1.4 Výsledný vliv na spokojenost zákazníka

Toto opatření bude mít velmi významný vliv na spokojenost zákazníka s produkty a službami této firmy, neboť zavedením vlastní prodejny vznikne prostor, kde bude o zákazníka více pečováno a bude uplatněn osobnější přístup ke každému zákazníkovi. Zákazník tak bude mít možnost nahlédnout do prostředí firmy, kde se výrobky vyrábějí, neboť bude prodejna zavedena ve výrobním areálu. Ve firmě tímto vznikne také takzvaný showroom, kde se budou nové produkty firmy předvádět zákazníkům a ti si je budou moci na místě i vyzkoušet. Tímto opatřením se také zvýší úroveň doprovodných služeb firmy, které jsou vzhledem k dotazníku pro zákazníky nejdůležitějším faktorem.

4.2 Rozšíření portfolia výrobků

Z dotazníku spokojenosti vyplynulo, že mezi nejslabší stránku firmy patří jejich nízká různorodost sortimentu. Pro zlepšení tohoto faktu by firma měla začít využívat a prodávat i sortiment, který nabízí její zahraniční mateřská firma, která se také specializuje na stylové sportovní produkty počínaje od sportovního oblečení, až po různé sportovní doplňky.

Tato mateřská firma se na rozdíl od naší firmy může více soustředit na stylovost svého sortimentu. Pro zavedení tohoto opatření by firma měla udělat analýzu a průzkum trhu, který by určil vhodné produkty k prodeji na základě poptávky zákazníků.

Rozšířením portfolia firmy by tak došlo k rozšíření segmentu zákazníků firmy a přitažení nových potenciálních zákazníků, kteří se zajímají o sport a volný pohyb. Toto opatření by neslo náklady na proškolení personálu ohledně sportovních produktů, které by firma prodávala. Také by se zvýšily náklady na dopravu produktů do ČR.

4.2.1 Výdaje na toto opatření

Tab. 9: Výdaje na rozšíření sortimentu (vlastní zpracování)

Zdroj [31]

Vstupní výdaje na rozšíření sortimentu	
Dopravní náklady	6.000 Kč / měsíc
Skladovací náklady	70.000 Kč / měsíc
Náklady na personál	34 711Kč /měsíc
Náklady na propagaci	5.000 Kč / měsíc
Nákup zboží	1.500.000 Kč počáteční investice
Zřízení nového oddělení v prodejně	300.000 Kč počáteční investice
Nákup vybavení pro oddělení	200.000 Kč počáteční investice
Režijní náklady	30.000 Kč / měsíc
Spotřební náklady	5.000 Kč / měsíc
Celkem za měsíc	155.711 Kč
Počáteční investice	2.000.000 Kč

Při tomto opatření je důležité vykomunikovat s dodavatelem výhodné nákupní ceny tak, aby marže z těchto prodejů byla ve výši 40-50%. Další důležitá věc je zvolit správnou formu propagace výrobků ke konečnému spotřebiteli a oslovit tak širokou cílovou skupinu zákazníků.

Vzhledem k tomu, že se prodejna nenachází v centru města by bylo nejvhodnějším zvoleným propagačním kanálem rádio, článek v novinách nebo propagace známou tváří ze sportovního odvětví v televizi, která by propagovala tyto sportovní výrobky firmy a navedla zákazníky do prodejen.

4.2.2 Časová náročnost opatření

Tab. 10: Časová náročnosti při rozšíření sortimentu (vlastní zpracování)

Časová náročnost na rozšíření sortimentu	
Vyjednání ceny s dodavateli	3. měsíce
Rozšíření skladového prostoru	2. měsíce
Stavební práce	3. měsíce
Vybavení prodejny	1. měsíc
Uvedení do provozu	1. měsíc
Časová rezerva	1. měsíc
Celkem	11. měsíců

Časová náročnost projektu bude 11 měsíců. Tato změna je závislá především na době vyjednání ceny s dodavateli, proto je stanovena časová rezerva 1. měsíc. Rozšíření skladového prostoru a stavební práce nebudou tak náročné, neboť se bude jednat pouze o drobné úpravy interiéru prodejny a skladu, takže se zde s výraznějším časovým zpožděním nepočítá.

4.2.3 Výsledný vliv na spokojenost zákazníka

Toto zlepšení jsem firmě navrhl kvůli výsledku z dotazníkového šetření, a to konkrétně kvůli otázce číslo 6, kde respondenti u této otázky, jako u jediné z otázek využili i zápornou odpověď kvůli tomu, že výrobky firmy nejsou tak stylové, jak by si představovali. Opatření má přinést do portfolia firmy nový styl produktů, které vyrábí a prodává jejich mateřská společnost, avšak firma je na území České republiky nenabízí. Tyto produkty nepodléhají cenové regulaci, takže si výrobce může s designem vyhrát. Produkty budou sice dražší, ale zákazníci, kteří si potrpí na stylovém oblékání, nebudou mít problém si pár stovek za tento produkt připlatit.

4.3 Zvýšení výrobní kapacity

Pro plné využití výrobní kapacity strojů by bylo vhodné zavést na určitých provozech firmy třetí pracovní směnu, která by na stávajících strojních zařízeních dokázala zvýšit výrobní produkci minimálně od 30-50% bez dalších nákladů na stroje. Jediné další náklady by byly zvýšené náklady na energie, údržbu, mzdy a náklady spojené s personalistikou (školení, prohlídky, obsluha strojů). Toto opatření jsem navrhl proto, že v rozhodovací matici důležitosti vnímaná měla rychlost dodání produktu nízkou spokojenost.

4.3.1 Náklady na provoz třetí směny (16 zaměstnanců)

Tab. 11: Náklady na provoz třetí směny (vlastní zpracování)

Zdroj [31]

Náklady na provoz na měsíc	
Energie	20.000 Kč
Údržba	10.000 Kč
Mzdy (zvýšené o příplatky)	555.376 Kč
Školení nových zaměstnanců	12.800 Kč
Celkem	598.176 Kč

Zvýšením výrobní kapacity se zkrátí výrobní časy produktů. Tím pádem zákazníci nebudou dlouho čekat na zakázkovou výrobu produktů nebo na ty produkty, které jdou rychle na odbyt a čekací doba na ně je větší než u jiných. V souvislosti s navýšením produkce se zvýší i obrat firmy, od kterého se odvíjí zisk. Dalším benefitem bude zvýšení konkurenceschopnosti, díky možnému zvýšení podílu na trhu.

4.3.2 Potenciální navýšení produkce o 30%

Tab. 12: Navýšení produkce o 30% (vlastní zpracování)

Zdroj [32]

Navýšení produkce o 30%	
Měsíční obrat firmy	12.000.000 Kč
Navýšení obratu o 30%	3.600.000 Kč
Celkový obrat firmy s navýšením	15.600.000 Kč

Měsíční obrat firmy je v současnosti 12.000.000 Kč, a v případě navýšení produkce o 30% zvýší tento obrat o 3.600.000 Kč. Celkový obrat firmy tedy bude 15.600.000 Kč

4.3.3 Časová náročnost projektu

Tab. 13: Časová náročnost na zavedení třetí směny (vlastní zpracování)

Časová náročnost na zavedení další směny	
Organizační opatření	1. měsíce
Naplánování provozu	2. měsíce
Doplnění stavu pracovníků	2. měsíce
Uvedení do provozu	1. měsíc
Časová rezerva	1. měsíc
Celkem	7. měsíců

V tomto případě nebude časová náročnost projektu náročnější než 7 měsíců, neboť vše, co je třeba udělat je zorganizovat práci, naplánovat práci v provozu, případné doplnění stavů pracovníků a uvedení do provozu. Není třeba instalovat nové stroje, neboť budou stačit ty, co jsou již v provozu.

4.3.4 Výsledný vliv na spokojenost zákazníka

Tento návrh jsem navrhl kvůli položce v dotazníku s názvem rychlost dodání produktu, která je pro klienty důležitá a nejsou s ní na 100% spokojení. Toto zlepšení bude mít za následek zvýšení produkce firmy, tím pádem se sníží čekací doba na výrobky, které jsou velmi žádané a méně dostupné než jiné výrobky firmy. Taktéž se urychlí doba celkové reklamace výrobků, neboť se těchto výrobků vyrobí více než doposud. Nebude problém vadný výrobek ihned vyměnit za výrobek plně funkční. Také se urychlí rychlost dodání výrobků.

4.4 Zavedení designového oddělení

Tento návrh na zlepšení vyplynul z matic důležitosti, kdy se v obou případech problém s různorodostí sortimentu objevil v kvadrantu, kde jsou zákazníci s touto položkou málo spokojeni, ale je pro ně důležitá. Řešením pro firmu, aby vyráběla stylovější produkty, by mohlo být zřízení designového oddělení, kde budou návrháři vymýšlet zajímavé stylové řešení výrobků.

4.4.1 Náklady na zavedení oddělení

Tab. 14: Náklady na zavedení nového oddělení (vlastní zpracování)

Zdroj [31]

Náklady designové oddělení	
Navržení prostorů pro oddělení	50.000 Kč
Stavební práce	120.000 Kč
Vybavení oddělení stroji	220.000 Kč
Nákup výkonných počítačů	120.000 Kč
Software	120.000 Kč
Celkem	630.000 Kč

Projektant vytvoří firmě projekt na přestavení skladovacích prostor firmy. Tento projektant dostane za návrh zaplacené přibližně 50.000 Kč. Pro designové oddělení bude muset firma přestavit nepoužívané patro firmy, kde byly skladovací prostory. Tyto stavební práce budou stát přibližně 120.000 Kč.

Toto oddělení bude muset firma vybavit šicími stroji, kde budou návrháři zkoušet vyrábět své návrhy a předvádět je vedení firmy.

Dále se toto vybavení vybaví výkonnými počítači, kde bude alespoň 16 GB ram paměti, která je velmi důležitá při práci s grafickými programy, které bude firma bezesporu na vytváření návrhů potřebovat. Jeden tento počítač podle mé kalkulace na portálu Czc.cz bude stát asi 40.000 Kč a počítám, že firma nakoupí minimálně tři takové počítače kvůli prostojům u renderingu složitých návrhů.

Nezbytnou součástí bude tedy nákup grafických a designových softwarů, které budou návrháři používat a tvořit v nich své návrhy, které poté budou předvádět zákazníkům ve firemním showroomu.

4.4.2 Náklady na personál

Tab. 15: Náklady na personál nového oddělení (vlastní zpracování)

Zdroj [32]

Náklady na personál za jeden měsíc	
Mzda návrháře	34.711Kč
Mzda pomocníka	34.711Kč
Benefity	16.000 Kč
Zdravotní prohlídka	4.000 Kč
Celkem za měsíc	89.422 Kč

V těchto nákladech je zahrnuta mzda návrháře, který vytváří návrhy a mzda pomocníka, který obsluhuje stroje a řeší různou administrativu. V nákladech jsou zahrnuty i benefity pro tyto pracovníky, protože si je firma bude chtít udržet kvůli jejich odbornosti.

4.4.3 Časová náročnost opatření

Tab. 16: Časová náročnost pro zavedení nového oddělení (vlastní zpracování)

Časová náročnost	
Vytvoření projektu	1. měsíc
Přestavba patra	3. měsíce
Vybavení oddělení stroji	1. měsíc
Nákup výkonných počítačů	1. měsíc
Uvedení do provozu	1. měsíc
Časová rezerva	1. měsíc
Celkem	8. měsíců

Zřízení tohoto oddělení bude trvat maximálně 8 měsíců s časovou rezervou 1. měsíc. Časově nejvíce náročná činnost bude samotná přestavba patra ve firmě, aby mohlo vzniknout nové oddělení.

4.4.4 Výsledný vliv na spokojenost zákazníka

Toto opatření bylo navrženo, kvůli tomu, že si zákazníci v dotazníku nejvíce stěžovali na nízkou úroveň stylovosti produktů. Tímto opatřením by se měla stylovost produktů dostat na velmi vysokou úroveň. Výrobky budou sice dražší, ale více stylovější, jak si zákazníci přáli. Tímto opatřením by se tedy měla zvýšit spokojenost zákazníků s různorodostí sortimentu.

4.6 Analýza rizik

Analýza rizik identifikuje zranitelná místa společnosti a definuje seznam působících hrozeb. Stanovuje rizika příslušná ke každému zranitelnému místu a hrozbě. Účelem této analýzy je snížení rizik na přijatelnou úroveň opatření. V tomto případě bude využita metoda příčin a vad a jejich důsledků, která se zkráceně nazývá **FMEA**.

4.6.1 Identifikace rizik

V první řadě je třeba si rizika, které ohrožují firmu, identifikovat a specifikovat. V tabulce, která je pod tímto textem jsou jednotlivá rizika vypsána a ke každému riziku je přiřazen scénář, který by mohl nastat, jestliže se riziko vyplní. Rizika, která jsou uvedena v tabulce, byla identifikována po rozhovorech s managementem firmy, který mi v této problematice pomohl.

Tab. 17: Rizika a jejich scénáře (vlastní zpracování)

RIZIKA A JEJICH SCÉNÁŘE		
Rizika	Popis rizika	Scénář rizika
R1	Nedostatečná proškolenost obchodních zástupců	Při slabé úrovni proškolení obchodních zástupců firmy, a jejich nedostatečné informovanosti o produktu, a jeho používání může dojít ke snížení míry spokojenosti s doprovodným servisem firmy.
R2	Omezená kapacita výroby	V případě, že by se nepovedlo rozšířit výrobní kapacita, firma by mohla zakrtnět, a klesnou její konkurenceschopnost vůči konkurenčním firmám. U spokojenosti zákazníka by mohlo dojít ke snížení rychlosti dodávek zboží, a jeho reklamaci.
R3	Nedostatečná různorodost sortimentu	Při nedostačující různorodosti sortimentu (stylu produktů) by mohl nastat problém, že zákazníci, kteří jsou ochotní si za produkt připlatit přejdou ke konkurenční firmě, která produkty může inovovat do stylovější podoby
R4	Nedostatek kvalifikovaných prodejců	Zde může nastat problém, že firma nedokáže sehnat na pozice prodejců kvalifikované zaměstnance, a tak může klesnout kvalita doprovodného servisu, ochoty, a také informovanosti o produktech
R5	Používání méně kvalitních materiálů	Jelikož se ceny produktů firmy řídí podle regulace státu, a do jaké míry stát na produkty přispívá, může se stát, že se stát bude na produkty přispívat méně peněz, tím pádem by firma musela používat méně kvalitní materiály, aby nebyla ve ztrátě

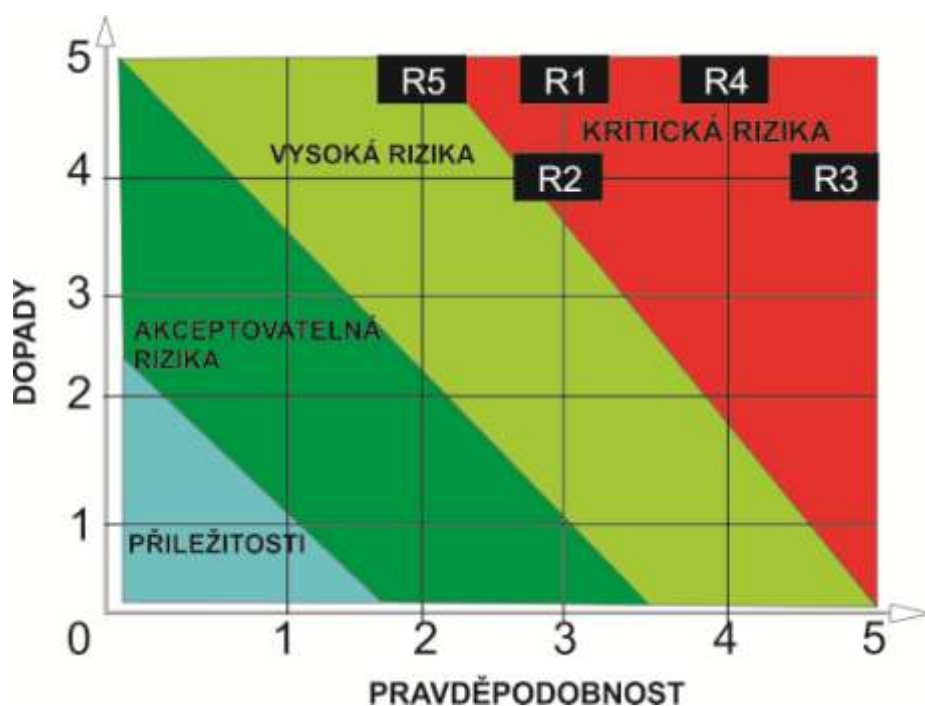
4.6.2 Hodnocení rizik metodou FMEA

Pro vyhodnocení rizik byla v programu Microsoft Excel vytvořena následující tabulka, v jejíž prvním sloupci je zaznamenána hodnota pravděpodobnosti, že toto riziko nastane. V druhém sloupci je zaznamenán dopad rizika na společnost, tedy jaký by mělo toto riziko vliv na spokojenost zákazníka. A třetí sloupec je tzv. rizikové číslo RPN, které vzniká součinem hodnoty pravděpodobnosti a hodnoty dopadu. Čím větší toto číslo je, tím více bychom se měli tímto rizikem zabývat. Hodnoty dopadů a pravděpodobnosti jsou uváděny ve formě škály od 1 do, kdy 1 značí nejmenší pravděpodobnost, že toto riziko nastane a 5 naopak největší, stejná škála je použita u dopadů.

Tab. 18: Hodnocení rizik (vlastní zpracování)

HODNOCENÍ RIZIK				
Riziko	Popis	Pravděpodobnost	Dopad	RPN - úroveň rizika
R1	Nedostatečná proškolenost obchodních zástupců	3	5	15
R2	Omezená kapacita výroby	3	4	12
R3	Nedostatečná různorodost sortimentu	5	4	20
R4	Nedostatek kvalifikovaných prodejců	4	5	20
R5	Používání méně kvalitních materiálů	2	5	10

Pro lepší orientaci a grafickou přehlednost, jsem tuto tabulku promítnul do tzv. mapy rizik. Tato mapa se skládá ze čtyř kvadrantů. Každý kvadrant představuje jinou míru rizika od nejmenší po největší. Nejmenší míra rizik je označena pod pojmem **příležitost**, druhá nejmenší **akceptovatelná rizika**, dále potom **vysoká rizika**, a největší míra rizik je označena pod pojmem **kritická rizika**.



Obr. 23: Mapa rizik (vlastní zpracování dle předlohy)

Zdroj [33]

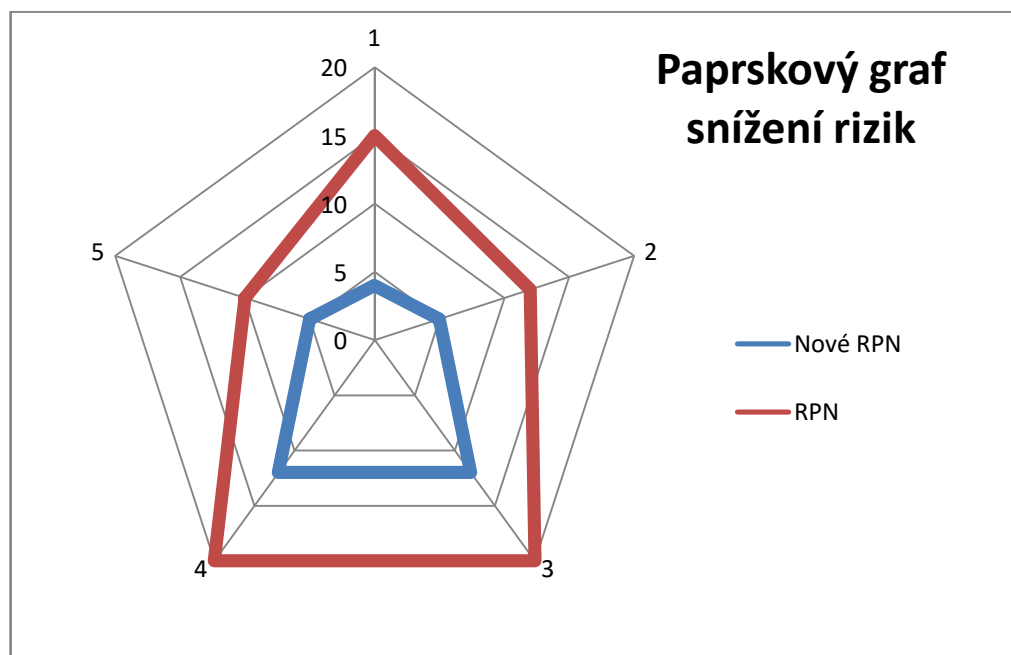
4.6.3 Snížení rizik

Do následující tabulky jsem vložil všechna rizika, která by mohla nastat. Pro každé riziko jsem doplnil vhodné opatření, které by firma mohla využít jako prevenci pro snížení toho, že se riziko vyplní. Ke každému riziku je tedy přiřazeno opatření. V prvním sloupci tabulky je uvedena nová pravděpodobnost rizika po zavedení opatření, dále v druhém sloupci jsou uvedeny nové hodnoty dopadu a ve třetím sloupci je hodnota RPN.

Tab. 19 Snížení rizik (vlastní zpracování)

SNÍŽENÍ RIZIK					
Riziko	Popis	Opatření	Pravděpodobnost	Dopad	nové RPN
R1	Nedostatečná proškolenost obchodních zástupců	Větší investice ze strany firmy do proškolení zaměstnanců, a posílání zaměstnanců na stáže do zahraničí	1	4	4
R2	Omezená kapacita výroby	Rozšíření výrobní kapacity koupí nové výrobní haly za cenu velké investice, nebo zavést třetí pracovní směnu	1	5	5
R3	Nedostatečná různorodost sortimentu	Začít s lehkými inovacemi, které nestojí mnoho finančních prostředků, jako například různé barevné kombinace, anebo spoléhat na to, že si zákazník připlatí, a začít vyrábět stylovější produkty	3	4	12
R4	Nedostatek kvalifikovaných prodejců	Začít středním zdravotním školám nabízet možnost praxe v prodejnách a zaučení, a tak si vychovat mladé prodejce, kteří v budoucnosti budou pro firmu pracovat	3	4	12
R5	Používání méně kvalitních materiálů	Výkomunikovat s dodavateli materiálů nižší ceny za dodávky materiálů, anebo spoléhat na to, že si zákazník za případný produkt s vyšší kvalitou připlatí	1	5	5

Pro grafickou přehlednost jsem vypracoval tento paprskový graf, kde červená čára v grafu označuje starou hodnotu RPN a modrá čára označuje hodnotu RPN s novými přijatými opatřeními pro snížení rizik. Na tomto grafu můžeme sledovat o kolik se zhruba hrozba rizik po zavedení opatření snížila.



Graf. 20: Snížení rizik (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo za pomoci dotazníkového šetření a analýz zjistit úroveň spokojenosti zákazníků se službami a výrobky firmy MAXIS. Na základě těchto zjištění jsem měl navrhnout firmě několik návrhů, které by vedly ke zvýšení úrovně spokojenosti. V analytické části práce jsem detailně popsal současný stav firmy.

Firma MAXIS se zabývá výrobou kompresních zdravotnických textilních výrobků, vyznačuje se kvalitou a starostlivostí o své zákazníky. Firma MAXIS je ve svém odvětví gigant. Je tak největší firmou na území České republiky, která se touto problematikou zabývá. Dále jsem provedl analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Provedl jsem Porterovu analýzu konkurenčního prostředí, která zkoumá atraktivitu trhu, dále PEST analýzu a SWOT analýzu, abych zjistil slabé a silné stránky firmy, hrozby a příležitosti. Poslední část analytické části se zabývala dotazníkovým průzkumem, kde jsem zjišťoval přímo od zákazníků firmy jejich úroveň spokojenosti s produkty a službami firmy.

Dotazník se dělil na dvě části, z něhož jedna část byla zaměřena na spokojenost a druhá na důležitost dané otázky. Z první části dotazníku, tedy z otázek na úroveň spokojenosti vyplynulo, že zákazníci jsou velmi spokojeni s doprovodnými službami firmy, ale také že má firma největší problém s různorodostí sortimentu, tedy stylovostí jejich produktů. Jelikož se firma specializuje na zdravotní výrobky, tak tuto problematiku příliš neřešila, ale jak jsem z dotazníkového průzkumu zjistil, zákazníci tuto stránku produktů považují za důležitou a nejsou s ní spokojeni. Z druhé části dotazníku, tedy z otázek na důležitost, jsem vypracoval matice důležitosti, které také posloužily jako základ pro vypracování návrhů na zlepšení. Z těchto matic vyplynulo, že firma má problém s různorodostí sortimentu.

K tomuto problému jsem tedy v návrzích na řešení navrhl dvě opatření, které by měly tento problém vyřešit. Jako první návrh v návrhové části práce jsem vypracoval návrh na zavedení vlastní prodejny, jelikož firma své produkty prodává přes zprostředkovatele. Tímto návrhem by se navýšil zisk firmy a tyto peníze by mohly být využity na zlepšení kvality materiálu. Tímto návrhem by také firma zlepšila kvality svých doprovodných služeb, které jsou sice na vysoké úrovni, ale zákazníci tuto problematiku

v dotazníkovém výzkumu uvedli jako nejdůležitější, a tak by bylo dobré tuto službu inovovat.

Dalším návrhem na zlepšení bylo rozšíření portfolia produktů firmy, čímž by se vyřešil problém různorodostí sortimentu. Tento návrh spočíval v tom, že by firma začala dodávat produkty ze své mateřské společnosti z Německa, která produkty dělá stylově, a tak by se zvýšila úroveň spokojenosti s tímto problémem.

Jako třetí návrh na zlepšení jsem vypracoval návrh na rozšíření kapacity výroby, čímž by se firmě navýšil zisk. Tento návrh spočíval v tom, že by firma zavedla třetí směnu. Kouzlo tohoto návrhu spočívá v tom, že by firma kromě nákladů na mzdy zaměstnanců neměla další výrazné náklady, neboť výrobu by nebylo třeba rozšiřovat. Tímto návrhem by se zlepšila rychlost dodání produktů zákazníkům, neboť problémové výrobky, na které se mnohdy čekalo, by se vyráběly ve větším množství.

Poslední návrh na zlepšení se zabýval opět problémem různorodostí sortimentu, ale tentokrát jsem jej pojal tak, že by firma zavedla designové oddělení, kde by najala návrháře a ten by vyvíjel stylovější produkty firmy. Tímto opatřením by se zvýšila úroveň spokojenosti s různorodostí sortimentu.

V poslední části práce se zabývám identifikací rizik ve firmě, ke kterým jsem vytvořil mapu rizik. Na závěr jsem navrhl opatření pro snížení těchto rizik.

5 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

5.1 KNIŽNÍ ZDROJE

- [1]. KARLÍČEK, Miroslav a Marcela ZAMAZALOVÁ. *Marketingová komunikace*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2009. ISBN 978-80-245-1601-1.
- [2]. CETLOVÁ, Helena. *Marketing služeb*. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007. ISBN 978-80-7265-127-6.
- [3]. KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.
- [4]. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [5]. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [6]. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Acta oeconomicaPragensia: Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2008, roč. 16, č. 4.
- [7]. LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2008. *Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-140-5.
- [8]. FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. Brno: Edika, 2012 ISBN 978-80-266-0006-0.
- [9]. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [10]. BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POTLER. *Retail marketing*. 1. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.
- [11]. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. Praha: ARTERIT, c2000. ISBN 8072610104.

- [12]. BLOUDEK, Jan. *Rozumíte svým zákazníkům?*. 1. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-258-1..
- [13]. KOZEL, R, L MLYNÁŘOVÁ a H SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [14]. KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Miloslav VYKYPĚL a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. Praha: C.H Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [15]. FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: ComputerPress, 2008, iv, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [16]. PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.
- [17]. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 9788024703855.
- [18]. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-802-4741-505
- [19]. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy : kvantitativní a kvalitativní metody a techniky : průběh a organizace : aplikace v praxi : přínosy a možnosti*. Praha: GRADA Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [20]. NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247- 1321-7.
- [21]. RODGERS, Joseph a W. NICEWANDER. *Thirteen Ways to Look at the Correlation Coefficient*. *The American Statistician* [online]. 1988, (42), 56-69 [cit. 2018-05-09]. DOI: 10.1080/00031305.1988.10475524.
- [22]. FREY, Petr. *Marketingová komunikace*. 3. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.
- [23]. FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: Základy a principy*. 2. Brno: ComputerPress, 2005. ISBN 80-251-0790-6.

[24]. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

5.2 ELEKTRONICKÉ ZDROJE

[25] FIŠTRÓN. *5 faktorů, kterými lze měřit konkurenční sílu* [online]. 16.07.2016, 1 [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/5-faktoru-kterymi-lze-merit-konkurencni-silu/>

[26] Úvod, 2003. *Maxis-medica* [online]. Praha: Maxis-medica [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <http://www.maxis-medica.cz/>

[27] První krok k nastavení CSR strategie [online]. [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: http://flagship.cz/blog/detail/prvni-krok-v-nastaveni-firemni-csrstrategie_322

[28]. Swot analýza, 2006. *Sun marketing* [online]. Praha: sun marketing [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>

[29]. Analýza 5f, 2010. *Managementmania* [online]. Praha: managementmania [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

[30]. Produkty maxis, 2003. *Maxis-medica* [online]. Praha: Maxis-medica [cit. 2020-05-30]. Dostupné z: <http://www.maxis-medica.cz/brillant.html>

[33]. Isaca. *The Risk IT Framework*. 1. 2009. ISBN 978-1-60420-111-6.

[34]. "MAXIS a.s. je významným výrobcem zdravotního kompresivního zboží." (www.maxis-medica.cz)

5.3 ÚSTNÍ SDĚLENÍ

[31] VIČAN, J. Náklady na stavební práce, a analýzy [ústní sdělení]. MAXISa.s. Na Potůčkách 163, Valašské meziříčí 1. 1. 5. 2020.

[32] VIČANOVÁ, K, Finanční situace podniku a mzdy zaměstnanců[ústní sdělení]. MAXISa.s. Na Potůčkách 163, Valašské meziříčí 1. 11. 5. 2020.

6 SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Základní produkty firmy a jejich cena (vlastní zpracování).....	38
Tab. 2: Časový harmonogram výzkumné části (vlastní zpracování).....	53
Tab. 3: Spearmanův korelační koeficient (vlastní zpracování)	72
Tab. 4: SWOT matice (vlastní zpracování)	74
Tab. 5: Kalkulace mzdy zaměstnance (vlastní zpracování).....	78
Tab. 6: Náklady na novou prodejnu (vlastní zpracování).....	79
Tab. 7: Náklady na personál vlastní prodejny (vlastní zpracování)	80
Tab. 8: Časová náročnost projektu na vlastní prodejnu (vlastní zpracování).....	80
Tab. 9: Výdaje na rozšíření sortimentu (vlastní zpracování).....	82
Tab. 10: Časová náročnost při rozšíření sortimentu (vlastní zpracování)	83
Tab. 11: Náklady na provoz třetí směny (vlastní zpracování).....	84
Tab. 12: Navýšení produkce o 30% (vlastní zpracování).....	85
Tab. 13: Časová náročnost na zavedení třetí směny (vlastní zpracování).....	85
Tab. 14: Náklady na zavedení nového oddělení (vlastní zpracování)	86
Tab. 15: Náklady na personál nového oddělení (vlastní zpracování).....	87
Tab. 16: Časová náročnost pro zavedení nového oddělení (vlastní zpracování).....	88
Tab. 17: Rizika a jejich scénáře (vlastní zpracování)	90
Tab. 18: Hodnocení rizik (vlastní zpracování)	91
Tab. 19: Snížení rizik (vlastní zpracování).....	92

7 SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1 Tuzemské tržby (vlastní zpracování).....	32
Graf. 2: Zahraníční tržby (vlastní zpracování).....	33
Graf. 3: Celkové tržby (vlastní zpracování).....	34
Graf. 4 : Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)	56
Graf. 5: Věk respondentů (vlastní zpracování)	57
Graf. 6: Spokojenost s kvalitou komprese u punčoch (vlastní zpracování).....	58
Graf. 7: Spokojenost s používaným materiálem (vlastní zpracování)	59
Graf. 8: Spokojenost s funkšností punčoch (vlastní zpracování).....	60
Graf. 9: Spokojenost s doprovodným servisem (vlastní zpracování)	61
Graf. 10: Spokojenost se službami reprezentanta (vlastní zpracování)	62
Graf. 11: Spokojenost s různorodostí sortimentu (vlastní zpracování)	63
Graf. 12: Spokojenost s rychlostí dodání produktů (vlastní zpracování)	64
Graf. 13: Spokojenost s rychlostí reklamace (vlastní zpracování)	65
Graf. 14: Spokojenost s ochotou při řešení problému (vlastní zpracování).....	66
Graf. 15: Spokojenost s kvalitou řešení problémů (vlastní zpracování).....	67
Graf. 16: Spokojenost s celkovými službami a produkty (vlastní zpracování)	68
Graf. 17: Důležitost (vlastní zpracování).....	69
Graf. 18 Rozhodovací matice důležitost vnímaná (vlastní zpracování)	71
Graf. 19 Rozhodovací matice důležitost odvozená (vlastní zpracování).....	73
Graf. 20: Snížení rizik (vlastní zpracování).....	93

8 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Přímé písemné dotazování (vlastní zpracování).....	9
Obr. 2: Zprostředkovávané dotazování (vlastní zpracování).....	9
Obr. 3: Prodejní personál (vlastní zpracování)	14
Obr. 4: Matice spokojenost-důležitost (vlastní zpracování dle vzoru)	16
Obr. 5: Hodnota pro zákazníka (vlastní zpracování)	17
Obr. 7: Pyramidový model spokojenosti zákazníka (vlastní zpracování)	19
Obr. 8: Spokojený zákazník (vlastní zpracování)	20
Obr. 9: Důvody nespokojeného zákazníka (vlastní zpracování)	21
Obr. 10: Závislost materiálu na kvalitě výrobku (vlastní zpracování)	23
Obr. 11: Požadavky na dodavatele (vlastní zpracování).....	23
Obr. 12: Konkurenční vlivy (vlastní zpracování dle předlohy)	24
Obr. 13: Distribuční kanály (vlastní zpracování).....	25
Obr. 14: SWOT matice (vlastní zpracování dle předlohy)	26
Obr. 15: Porterův model konkurenčního prostředí	27
Obr. 16: Logo společnosti MAXIS (vlastní zpracování dle předlohy).....	30
Obr. 18: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)	35
Obr. 19: Základní řada produktů MAXIS.....	37
Obr. 20: Pokročilá řada produktů MAXIS.....	37
Obr. 21: Konkurenti firmy MAXIS (vlastní zpracování)	41
Obr. 22: PEST analýza (vlastní zpracování).....	43
Obr. 23: Ukázka práce v systému Dialog 3000S (vlastní zpracování)	47
Obr. 24: Dotazník (vlastní zpracování).....	55
Obr. 25: Mapa rizik (vlastní zpracování dle předlohy).....	91

9 SEZNAM ZKRATEK

apod.-	a podobně
tzv.-	takzvaně
Atd.-	a tak dále
Cit.-	cituji
č.-	číslo
Kč-	korun českých
např.-	například
Sb.-	sbírky
tis.-	tisíc