

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Organizační kultura a řízení vztahů se zákazníky

**Organizational Culture
and Customer Relationship Management**

Eliška Kochová

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Eliška KOCHOVÁ**
Osobní číslo: **K17B0066P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Organizační kultura a řízení vztahů se zákazníky**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretickou část bakalářské práce.
2. Charakterizujte daný podnik.
3. Analyzujte současný stav firemní kultury.
4. Zhodnoťte aktivity upevňující vztahy se zákazníky.
5. Uveďte návrhy na zlepšení vztahů se zákazníky a zhodnoťte efekty navržených opatření.

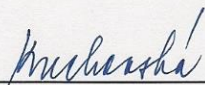
Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

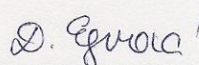
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert. ISBN 978-80-247-5258-7.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu účinnosti podniku]*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3155-1.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 9788087974056.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Organizační kultura a řízení vztahů se zákazníky“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 8.5.2020

.....

podpis autorky

Poděkování

Děkuji Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D. za pomoc a odborné rady při zpracovávání této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti CERET Reality, s.r.o. za poskytnutí veškerých potřebných informací, které mi umožnily tuto práci zrealizovat.

Obsah

Úvod	9
1 Organizační kultura	11
1.1 Kultura.....	11
1.2 Firemní kultura.....	12
1.3 Prvky organizační kultury.....	13
1.4 Typy organizační kultury	15
1.5 Typologie kultur.....	15
2 Řízení vztahů se zákazníky	19
2.1 Definice CRM.....	19
2.2 Hodnota pro zákazníka.....	20
2.3 Atributy hodnoty pro zákazníka.....	21
2.4 Spokojenost zákazníka.....	21
2.5 Loajalita zákazníků	22
3 Etický kodex.....	25
4 Firma CERET Reality, s.r.o.	27
4.1 Základní informace o společnosti	27
4.2 Vznik společnosti.....	28
4.3 Současná situace ve firmě	28
4.4 Kultura v organizaci.....	30
4.4.1 Prvky organizační kultury.....	33
4.4.2 Typ organizační kultury.....	34
4.4.3 Typologie kultury	35
4.5 Řízení vztahů se zákazníky v podniku.....	36
4.5.1 Hodnota pro zákazníka	37

4.5.2	Spokojenost zákazníků.....	39
5	Dotazníkové šetření.....	41
5.1	Výsledky dotazníku pro pracovníky.....	41
5.2	Výsledky dotazníku pro klienty.....	57
5.2.1	Loajalita zákazníků	66
6	Návrhy opatření.....	68
6.1	Udržování kontaktu s pracovníky.....	68
6.2	Řešení individuálních nedostatků s makléři.....	68
6.3	Větší důraz na marketing.....	71
6.4	Kvalitnější propagace nabízených nemovitostí.....	72
6.5	Zvýšení loajality zákazníka	73
	Závěr.....	75
	Seznam použitých zdrojů.....	76
	Seznam tabulek.....	79
	Seznam obrázků	80
	Seznam použitých zkratk.....	81
	Seznam příloh	82
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Pro zpracování své bakalářské práce jsem si zvolila téma „Organizační kultura a řízení vztahů se zákazníky“. V dnešní době se tato témata stávají mnohem významnější jak pro interní pracovníky v podniku, tak i pro vnější okolí, které podnik ovlivňuje.

Organizační kultura je nedílnou součástí každé společnosti a zároveň neexistují dva podniky se stejnou kulturou. Je to velice specifické téma, na které neexistuje jeden univerzální model, podle kterého by bylo možné stanovit, změnit nebo identifikovat firemní kulturu. Existuje však několik významných aspektů, dle kterých lze kulturu v podniku analyzovat a popřípadě ji zlepšit. Mnoho lidí si ani neuvědomuje, že tento pojem zná, ale každý zákazník si všimne artefaktů v podniku, které jim utkví v paměti, a i na základě toho získá pozitivní či negativní zkušenost při využití služeb určitého podniku.

S firemní kulturou souvisí řízení vztahů se zákazníky, které je důležité téměř pro jakýkoliv typ podniku. V současnosti se jedná o velice významnou část marketingové komunikace firem. Zákazníci jsou stěžejní pro fungování organizací, neboť přinášejí firmám zisk či užitek, a proto je důležité umět zákazníkům nabídnout co nejlepší možný servis, získat si jejich důvěru a zajistit tak jejich spokojenost se službami, které firma nabízí. Díky vysoké míře spokojenosti a loajality získávají podniky stále zákazníky. Zároveň se tak mohou zákazníci stát dobrou reklamou, jelikož poskytují recenze a svěřují se se svými zkušenostmi s jinými. Zpětná vazba od zákazníka pomáhá zlepšovat a inovovat situaci v podniku.

Cílem této práce je analyzovat organizační kulturu ve zvoleném podniku a zjistit, zda jsou pracovníci ve firmě s nastavenou firemní kulturou spokojeni a dále ověřit, zda tato kultura působí pozitivně i na vnější okolí. Záměrem je navrhnout opatření na zlepšení situace v rámci této kultury. Dalším cílem této práce je zhodnocení CRM (Customer Relationship Management), jaké aktivity jsou v rámci udržení zákazníka ve firmě praktikovány a zda je řízení vztahů se zákazníky efektivní. Záměrem je tedy zjistit, zda jsou zákazníci spokojeni se službami, které zvolený podnik v oblasti realitní činnosti poskytuje, dále zjistit loajalitu klientů k podniku a navrhnout opatření, která upevní vztahy se současnými klienty v podniku, ale také která pomohou získat zákazníky nové.

Práce je rozdělena na dvě části, na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou rozebírány prvky organizační kultury a nejznámější typologie kultur, podle kterých je zpracována praktická část bakalářské práce. Součástí práce je také definice CRM, co znamená hodnota pro zákazníka a jaký má pro firmu tato hodnota význam. Dále se práce zaměřuje na atributy této hodnoty a rozebírá pojmy spokojenost a loajalita zákazníka, které jsou velmi významnou složkou Customer Relationship Managementu. Veškeré tyto informace jsou čerpány z odborné literatury a z dostupných internetových zdrojů.

V praktické části je popsán současný stav firmy, která se zaměřuje na zprostředkování koupě, prodeje a nájmu nemovitostí. Dále je v práci zanalyzována současná situace kultury ve vybraném podniku a řízení vztahů se zákazníky, a nakonec jsou navržena opatření na zlepšení situace ve firmě v rámci firemní kultury a CRM. V souvislosti s opatřeními je připraveno orientační vyčíslení nákladů na jejich realizaci. Informace jsou získány na základě rozhovoru s vedením firmy a vlastních vypracovaných dotazníků, jejichž respondenti jsou jak pracovníci ve firmě, tak i bývalí, či současní klienti této firmy.

1 Organizační kultura

Organizační nebo také **firemní kultura** je součástí každého podniku. Každá firma má svou specifickou kulturu, která v podstatě popisuje nastavené hodnoty a atributy v daném podniku. Vytvoření vyhovující firemní kultury zahrnuje proces, který je přizpůsobován specifičnosti každé organizace. Není možné převzít organizační kulturu z jedné firmy a aplikovat ji na jinou, jelikož jsou v každém podniku nastavené odlišné cíle a preference, pracují v ní odlišní zaměstnanci a kultura v organizaci se musí všem těmto atributům přizpůsobit.

1.1 Kultura

Obecný pojem „**kultura**“ s kulturou organizační velmi úzce souvisí. Kultura je něco, s čím se člověk nenarodí, ale začleňuje se do ní v průběhu svého života. Souvisí s prostředím, ve kterém jedinec vyrůstá, kde žije, s kým se stýká, ale také je spojena například s náboženstvím apod.

Matsumoto (2000, s. 24) definoval kulturu jako „dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování sdílené skupinou...“.

Jedná se tedy o chování, názory nebo například reakce, které ve větší míře jedinec přejímá od starších. Jsou to pravidla, která jsou automaticky nastavena. Nejedná se o předepsané zákony nebo předpisy, nýbrž o obecně platné hodnoty, které určitá skupina lidí uznává. Kultura se dá považovat za proces adaptace člověka. Nejvýznamnější součástí adaptace je rodina, ve které jedinec vyrůstá. S firemní kulturou se musí ztotožnit všichni zaměstnanci v podniku, proto je proces adaptace v některých případech nedílnou součástí také pracovního života.

Mnoho autorů rozlišuje v kontextu managementu dva základní druhy kultury – kulturu národní a kulturu organizační (Lukášová 2010, s. 59). Národní kultura je dána historickým vývojem a je považována za základ dílčích kultur (MBA 2010). Druhou zmíněnou kulturu známe také pod pojmem firemní kultura a jak už z názvu vyplývá, jedná se o kulturu v jednotlivých organizacích.

1.2 Firemní kultura

Firemní neboli **organizační kulturu** tvoří samotní zaměstnanci společnosti. Každá firemní kultura je naprosto unikátní, protože v ní hraje výraznou roli především lidský faktor. Stejně tak, jako nenajdeme na Zemi dvě stejné osoby, nenajdeme ani dvě identické organizační kultury.

Jsou různá vymezení tohoto pojmu a organizační kultura může být chápána například jako:

- „základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chování členů organizace“ (Denison 1990, s. 27),
- „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnání situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown 1995, s. 8),
- „programovaný způsob vnímání odvozených z názorů a hodnot“ (Hall 1995, s. 19), či jednoduše
- „způsob, jakým v organizaci něco děláme“ (Deal a Kennedy 2000, s. 4).

Existují také definice firemní kultury ve dvou pojetích, v užším a širším. **Do užšího pojetí** organizační kultury je zahrnován vzhled firmy, dále její uspořádání a vybavení. Patří sem vizuální pohled na organizaci, jako je firemní logo, ale například také vzhled a vystupování pracovníků. Zkrátka jde o to, jak se organizace prezentuje navenek a jak působí na své okolí. Celková image firmy úzce souvisí s firemní identitou, ta je na rozdíl od organizační kultury tvořena především záměrně, jelikož je důležitou součástí marketingu. Kultura může být tvořena i spontánně bez určitého záměru vedení (Urban 2014, s. 11).

Firemní kulturu **v širším pojetí** definuje Urban (2014, s. 13) jako „charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců firmy.“ V tomto pojetí jde o postupy řešení pracovních úkolů, mezilidské vztahy, dále o postoj firmy k inovacím či změnám v organizaci, o způsoby jednání společnosti s veřejností a o dodržování nastavených pravidel (Urban 2014, s. 13). Definice dle Armstronga (2007, s. 164), tedy že „kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob

chování lidí i způsob vykonávání práce“, v odborných literaturách převládá stejně jako vymezení tohoto pojmu dle Urbana (2014, s. 13): „Širší pojetí firemní kultury chápe tuto kulturu často i jako soubor firemních zvyklostí, tradic, hodnot či norem, pracovních i sociálních, psaných i nepsaných. Jejich význam spočívá v tom, že vytvářejí rámec ovlivňující jednání pracovníků či jejich skupin.“

1.3 Prvky organizační kultury

Za prvky organizační kultury dle Lukášové (2010, s. 18) považujeme:

- základní přesvědčení,
- hodnoty, normy či postoje ve firmě,
- artefakty, které mohou být povahy materiální a nemateriální.

Základní přesvědčení jsou naprosto samozřejmé a nezpochybnitelné představy o realitě, které pracovníci v organizaci uznávají, nejsou potřeba nijak dále vysvětlovat a lidé v organizaci si za nimi stojí (Lukášová 2010, s. 19). Dle Scheina (1992) jsou základní přesvědčení považována za jádro organizační kultury a týkají se třech základních oblastí:

- „přesvědčení, která se vztahují k přežití a adaptaci na vnější prostředí (zahrnuje postupy při plnění organizačních cílů, a to, jakým se učí a rozvíjí),
- přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů (týká se vnitřního prostředí organizace a lidí v ní),
- přesvědčení, která se týkají podstaty člověka, lidských faktorů, pravdy a času.“

Nastavené hodnoty vyjadřují to, co je v rámci organizace považováno za důležité a čemu je ve firmě přikládán význam. Čím jsou hodnoty v organizaci silnější, tím více ovlivňují chování a není podstatné, zda byly hodnoty vyjádřeny implicitně (přímo nevyjádřené) či explicitně (výslovně přijaté), jak uvádí Armstrong (2007, s. 166). Tento autor také definuje oblasti, ve kterých se hodnoty mohou uplatňovat. Jedná se o oblast péče o zákazníky, schopností, konkurenceschopnosti, služby zákazníkům, inovace, kvality, výkonu či oblast spolupráce v týmu. Hodnoty mohou být uplatněny normami nebo artefakty, ale také různými rituály či historkami (Armstrong 2007, s. 166).

Normami jsou myšlena nepsaná pravidla chování jednotlivých pracovníků, jejichž dodržování může být odměněno, a naopak jejich porušování potrestáno (Lukášová 2010, s. 22). Jsou to obecná pravidla, která jsou v rámci firemní kultury

akceptována, a tudíž je jejich dodržování očekáváno. Normy vyjadřují například to, jak se má pracovník oblékat a že má být v práci vždy upravený, dále že se má chovat slušně k zákazníkům a má být profesionální nebo to, že má být v práci aktivní a má se snažit o svůj profesionální rozvoj apod.

Postoj je názor člověka či vztah k určité osobě, situaci nebo věci. Většina autorů uvádí, že se jedná o názory, emoce a sklony k jednání.

Artefakty jsou viditelné a hmatatelné projevy firemní kultury. Zejména v případě hmatatelných artefaktů to jsou velmi snadno pozorovatelné a popsatelné a také lehce ovlivnitelné aspekty v rámci organizační kultury (Lukášová 2010, s. 18). Lidé tak pomocí těchto artefaktů, které vidí, slyší i cítí mohou snadno pochopit kulturu v dané společnosti (Armstrong 2007, s. 167).

Nejznámějším modelem, který popisuje strukturu neboli prvky firemní kultury je **Scheinův model**. Tento model má tři roviny kultury v organizaci a jsou dány podle toho, jak moc jsou viditelné pro vnější okolí a nakolik je možné je ovlivnit ze strany organizace. Tento model je tvořen právě hodnotami a normami, artefakty a základními přesvědčeními.

Obr. 1: Scheinův model organizační kultury



Zdroj: Schein 1992, s. 29, upraveno

Artefakty jsou nejsnáze viditelné pro okolí mimo organizaci a zároveň je lze ze strany managementu poměrně snadno změnit. V druhé úrovni jsou **hodnoty a normy**, které jsou pro okolí viditelné pouze částečně a v rámci organizace se dají pouze částečně změnit. Poslední a zároveň nejhlubší rovinou jsou **základní přesvědčení**, která jsou pro okolí mimo firmu těžko viditelná. Také jsou pro toto okolí těžko identifikovatelná (Schein 1992, s. 29).

Mezi prvky firemní kultury můžeme řadit také zvyky, rituály, historky či vybavení a architekturu (Lukášová 2010, s. 23).

1.4 Typy organizační kultury

Rozlišujeme různé typy organizační kultury a mezi nejčastější členění patří firemní kultura silná a firemní kultura slabá. Dle Urbana (2014, s. 16) jsou kritériemi pro rozpoznání organizační kultury jasnost, srozumitelnost hodnot a norem a nebo její hloubka zakotvenosti.

Silnou firemní kulturu jsou schopni pracovníci sami definovat, tudíž ví, jaké jsou v ní nastavené hodnoty, normy, postoje apod. Při silné kultuře ve firmě může být její předností např. rychlé rozhodování, menší potřeba různých předpisů, nižší fluktuace či méně konfliktů na pracovišti (Urban 2014, s. 16). Pokud je firemní kultura dobře nastavená, přispívá také k plnění cílů organizace. Silná kultura je charakteristická pro podniky s delší historií.

Naopak **slabá kultura v organizaci** bývá v nově vzniklých firmách. Podporuje kreativitu pracovníků a nechává jim tak určitou volnost. Slabá kultura je na rozdíl od silné snadněji zaměnitelná, protože není v organizaci příliš zakořeněná.

Dle Urbana (2014, s. 17) můžeme také rozlišovat firemní kulturu záměrnou nebo spontánní, tedy ve větší míře bez vědomého zásahu vedení.

1.5 Typologie kultur

Mezi nejznámější klasifikace kultury organizace patří typologie kultur podle Harrisona, který publikaci o typologii vydal poprvé v roce 1972 a dle Handyho, který na Harrisona později navázal. Harrison (1972) vymezil čtyři základní typy kultur, a to:

- kulturu moci,
- kulturu role,
- kulturu úkolů,
- kulturu osoby.

Kultura moci je charakteristická spíše pro menší podniky nebo pro samostatné celky v rámci jedné organizace. Dominantní postavení má jeden nebo několik málo osob v centru firmy, které řídí a zároveň kontrolují. Typickou strukturou v organizaci bývá tzv. pavučina (viz obrázek 2), ve které vlákna vycházející ze středu pavučiny znázorňují

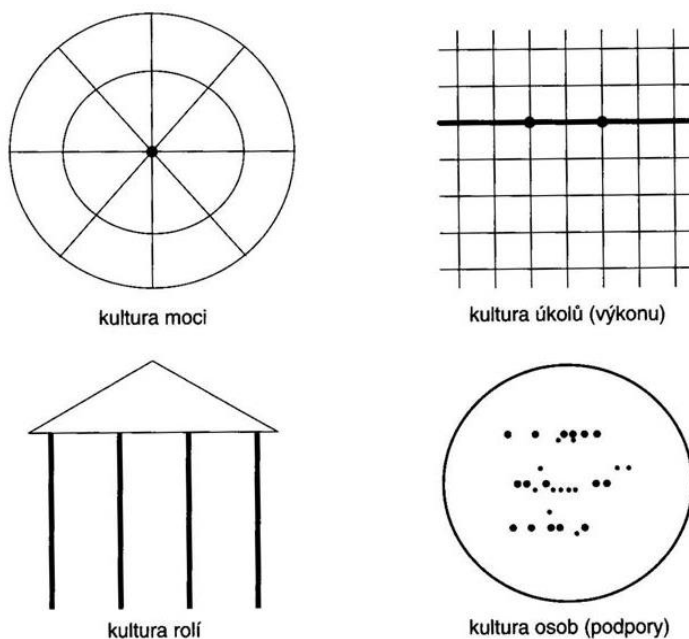
sílu a vliv a jsou vzájemně propojená specializacemi v organizaci a funkčními vztahy (Handy 1993). V této kultuře nezáleží na postupu, ale na výsledku. Dominantní osoby „mohou všechno“, proto bývá často označována jako tvrdá, nicméně bývá úspěšná (Lukášová 2010, s. 100). Dle Handyho (1981) bývá v organizaci konkurenční klima a je v ní zavedeno jen několik málo pravidel.

V kultuře rolí jsou jasně nastavená pravidla a funkce jednotlivých osob v rámci organizace. Dbá na dodržování pravidel, která jsou mnohem podstatnější než snaha o kreativitu (Urban 2014, s. 43). Na rozdíl od kultury moci je aplikovaná spíše ve větších podnicích. Handy (1993) ji schematicky znázornil jako řecký chrám (viz obrázek 2), kde štítem je myšlen nejvyšší management organizace a ten řídí nižší stupně. Síla ve firmě jsou základní pilíře, tedy ve specializacích a funkcích (Lukášová 2010, s. 101). Nevýhodou této kultury je malá pružnost, nedokáže rychle reagovat na změny. Handy (1981) uvádí, že „moc je spojena s funkcemi, nikoliv s lidmi.“

Prioritou **kultury úkolů** je jejich plnění. V této kultuře je důležitá týmová práce a podmínkou je nechat správné osoby společně vykonávat práci. Důležité jsou schopnosti a kreativita týmu. „Cílem managementu je vytvářet týmy, které budou schopny plnit cíle organizace“ (Urban 2014, s. 43). Handy (1993) znázornil schéma této kultury jako matici či síť, ve které jsou jednotlivá vlákna silnější a pravomoc vyjadřují jednotlivé průsečíky (viz obrázek 2). Kultura úkolů je využívána zejména u organizací, kde je životní cyklus produktu krátký. Handy uvádí, že je tato kultura oblíbená zejména u manažerů střední a nižší úrovně.

Posledním typem kultury dle Harrisona a Handyho je **kultura osob**, což je kultura orientovaná na lidi. Záleží na jedinci, což je typické pro firmy, ve které mohou jedinci fungovat samostatně, například právníci nebo lékaři. Handy schematicky znázornil tuto kulturu jako shluk (viz obrázek 2), ve kterém žádná z osob nemá dominantní postavení. Mezi těmito osobami je partnerský vztah, svou práci vykonává každý sám a pravomoci bývají mezi nimi sdíleny.

Obr. 2: Schéma organizačních kultur dle Handyho



Zdroj: Handy 1993, s. 182, 185, 187, 190

Dnes existuje mnoho různých typologií organizačních kultur, ale většina z nich na sebe nějakým způsobem navazuje. K žádné organizaci nelze přiřadit jen jeden konkrétní typ kultury, protože mnoho firem má rysy více různých kultur. Stejně tak nelze určit, která kultura je lepší než jiná, jelikož je potřeba hledět na podmínky a potřeby jednotlivých organizací.

Aby byla organizační kultura ve firmě správně identifikována, nejdříve je potřeba specifikovat teoreticko-metodologická východiska. Dnes je kultura chápána jako komplexní jev, který zahrnuje provázané prvky firemní kultury. Při většině diagnostických postupech je přesto zaměřováno zejména na jádro kultury. Pro kvalitní identifikaci kultury v podniku je však třeba zahrnout více prvků. Dále je potřeba zvolit výzkumné metody. Jsou rozlišovány dva základní postupy při výzkumu, a to kvalitativní a kvantitativní (Lukášová 2010, s. 159).

Mezi **kvalitativní metody** patří například pozorování, rozhovor, analýza dokumentů či projektové metody, které jsou založeny na interpretaci určitého podnětu. Interpretaci provádí respondent, který popisuje například určitou situaci nebo obrázek na základě jeho vlastních pocitů a jeho vnímání (Lukášová 2010, s. 143).

Do **kvantitativních metod** je řazeno pozorování a dotazování. Na rozdíl od kvalitativních postupů jsou ve kvantitativních vymezeny určité standardy a odpovědi respondentů bývají omezeny volbou předem určených možností. Nakonec je třeba vymezit jednotky analýzy a určit způsob zpracování sebraných dat (Lukášová 2010, s. 142).

2 Řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky je nesporně klíčovou součástí každého podniku, který poskytuje nějaké služby či výrobky. Zároveň se odvíjí od organizační kultury, protože toto řízení vztahů navazuje na nastavené hodnoty podniku.

2.1 Definice CRM

Customer Relationship Management (CRM) neboli řízení vztahů se zákazníky je marketingová strategie, jejíž účelem je „vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníky prostřednictvím individuální péče o každého jednotlivého zákazníka formou individuální komunikace, zvláštních služeb, přizpůsobeného produktu a zvláštních cenových nabídek“ (Lošťáková a kol. 2009, s. 18).

Existuje mnoho dalších definic CRM, ani jedna z nich však není považována za oficiálně uznávanou:

- „CRM je chápán jako koncept nebo proces, který se zabývá tím, jak firmy mohou zvýšit míru setrvání zákazníků s největší mírou ziskovosti při současném snižování nákladů a zvyšování hodnoty, kterou přináší obchodní transakce, a tím i zvyšování zisku“ (Wessling 2003, s. 16),
- „CRM je procesem pečlivého řízení detailních informací o jednotlivých zákaznících sbíraných ve všech styčných bodech vzájemného kontaktu, usilujícího o maximalizaci věrnosti“ (Kotler a Keller 2013, s. 172).

Ačkoli jsou definice mírně rozdílné, mají společnou základní myšlenku. Prioritou je zákazník s vybudovanou důvěrou a loajalitou ke značce. Při maximalizaci spokojenosti zákazníka tak dochází ke snižování nákladů na udržení klientů a zároveň se zvyšuje hodnota firmy, kterou jí zákazníci přinášejí.

Payne a Frow (2013, s. 27) rozdělují CRM do třech základních složek, které by pro jeho správné fungování měly být propojeny.

- **Operační CRM** – část CRM, která je v přímém kontaktu s klienty a měla by být zautomatizována,
- **analytické CRM** – podstatou je poznat své zákazníky (analýza, zpracovávání a interpretace dat),
- **kooperující CRM** – kooperace podniku se všemi spolupracujícími partnery.

2.2 Hodnota pro zákazníka

Hodnota pro zákazníka je atribut, který se týká vztahů s klienty. Obecně je to užitek zákazníka, od kterého jsou odečteny jeho náklady. Dle Gala a Wooda (1994) záleží na úrovni jakosti a ceně, za jakou produkt či službu získá. Porovnává tedy užitek společně s náklady. Khalifa (2004) definuje hodnotu pro zákazníka jako rozdíl mezi užitekem a náklady na pořízení. Užitek je pro zákazníka zcela individuální záležitost. Každý zákazník má specifické požadavky a užitek vnímá jiným způsobem. Náklady pro zákazníka mají peněžní i nepeněžní podobu.

Hodnotou pro zákazníka není jen produkt nebo služba, ale je z jeho pohledu očekáváno, že nabídka přinese něco navíc a bude pro něho hodnotná (Lošťáková a kol. 2017, s. 39). Firma by tak měla porozumět nastaveným hodnotám zákazníků, protože nejde pouze o samotné výrobky či služby, které firma nabízí, ale například i o komplexní služby nebo různé vlastnosti nabízeného produktu či služby. Lovelock (2008, s. 88–107) vymezil osm základních doporučení, která by měla firma nabízet, aby zvýšila hodnotu nabídky pro zákazníka. Jedná se o:

- **poskytování informací** – pro zákazníka je nutné shromáždit veškeré možné informace o nabízeném výrobku, produktu či službě,
- **poradenství** – spolupracovat se zákazníkem přímo a modifikovat nabídku, aby lépe vyhovovala jeho potřebám,
- **přijímání a vyřizování objednávek** – vytvořit co nejlepší možný systém na přijímání a vyřizování objednávek od momentu, kdy se zákazník rozhodl, že nakoupí,
- **komfort pro zákazníky a zabezpečení pohodlí** – péče o zákazníka a eliminace možných problémů,
- **bezpečnost zákazníků a eliminaci rizik** – smluvní dokumenty,
- **poskytování nadstandardních služeb** – mimořádné nabídky a péče o zákazníky,
- **bezchybná fakturace,**
- **jednoduché placení** (Lošťáková a kol. 2017, s. 39–40).

Tato doporučení však nezajistí přidanou hodnotu pro zákazníky. Je třeba vytvářet s klienty vztah například pomocí sociálních sítí, které jsou dnes běžně využívány jako silný marketingový nástroj. Díky sociálním médiím se zákazníkům neustále připomíná

značka podniku a zároveň jsou využívána jako komunikační nástroj v reálném čase. Cílem je loajalita zákazníků a zajistit, aby zákazníci opakovaně využívali služeb podniku.

2.3 Atributy hodnoty pro zákazníka

Dříve byla za hlavní atributy hodnoty pro zákazníka považována cena a kvalita, nicméně dnes existují dva hlavní přístupy, které tuto problematiku vymezují. V prvním přístupu závisí na dvou attributech, a to **na zisku** (ať už ekonomickém či sociálním) a na tom, **co musí člověk pro zisk obětovat** (to zahrnuje peněžní i nepeněžní hlediska, jako je čas, úsilí apod.). Druhý přístup zahrnuje několik aspektů, které lze zařadit do oblastí **funkční a emocionální spolu se sociální**. Ve funkční oblasti jde o racionální a ekonomické hodnocení zákazníka a o kvalitu. Emocionální oblast se týká pocitů a emocí zákazníka. Sociální oblast se zaměřuje na sociální dopad nákupu (Lošťáková a kol. 2009, s. 46).

Woodall (2003 cit. dle Lošťákové a kol. 2009) vymezil atributy hodnoty do pěti sfér. První dimenzí je **čistá hodnota**, která je vyjádřena jako výsledek užítka a nákladů zákazníka. Poté **odvozená hodnota**, tedy poměr užítí a zkušeností zákazníka. Třetí je **marketingová hodnota**, která je dána atributy produktu. Dále **prodejní kultura**, která ovlivňuje náklady a úsilí pro získání výrobku či služby. Nakonec **hodnota racionální**, u které zákazník relativně srovnává užitek a náklady.

Existuje mnoho dalších vymezení atributů hodnoty pro zákazníka a nelze určit jedno konkrétní, které by platilo pro všechny typy produktů či služeb a dalo se tak aplikovat na kterýkoliv podnik. Firmy musí zhodnotit svou situaci a své výrobky nebo služby individuálně, aby nastavené atributy byly efektivní pro hodnocení spokojenosti jejich zákazníků.

2.4 Spokojenost zákazníka

Spokojenost klientů je jedním z měřítek výkonnosti podniku z pohledu zákazníka. Firma nejen že potřebuje poskytovat kvalitní služby a produkty, ale velmi důležité je pro ni získat zpětnou vazbu. Spokojenost zákazníka vyjadřuje, nakolik splnila služba či produkt jeho představy a očekávání. Je to subjektivní ohodnocení kvality služeb či výrobku, které dále navazuje na loajalitu zákazníků. V případě, že poskytnutí služby

nebo výrobku předčilo zákazníkovo očekávání, je zákazník spokojen a jeho loajalita k podniku se tak zvyšuje (Oliver 1993, s. 418–430).

Pro **analyzování míry spokojenosti zákazníků** lze využít kvalitativní i kvantitativní metody. Důležité je dosáhnout objektivního výsledku, aby se dala spokojenost správně identifikovat a mohla se tak případně vytvořit nápravná opatření pro zvýšení spokojenosti zákazníků, která se týkají poskytování služeb. Je nutné měřit spokojenost pravidelně, protože potřeby zákazníků se neustále mění.

Cílem měření spokojenosti je jednak míra spokojenosti zákazníků, ale také je třeba hledět na nespokojené zákazníky. Ze statistického hlediska je dokázáno, že se o zkušenost s danou firmou podělí spíše nespokojený zákazník, proto je důležité zjistit důvod jejich nespokojenosti a eliminovat problémy a negativní zkušenosti klientů s firmou.

2.5 Loajalita zákazníků

Loajalita je **oddanost zákazníka** k určité značce nebo podniku. Ideální stav je ten, když zákazník dělá sám dobrovolně reklamu určitému podniku tím, že firmu doporučuje jiným. To je považováno za nejvyšší formu emočního přimknutí ke značce (Lošťáková a kol. 2009, s. 99). Loajalita znamená věrnost zákazníka. Záleží na hloubce vztahu (Spitzer 2007), nikoliv na délce, ačkoli opakovaná a dlouhodobá spokojenost zákazníka při nákupu produktu či služeb vede právě k jeho oddanosti ke značce (Kim, Byoungho a Swinney 2009, s. 239–247). Lošťáková (2017, s. 278) uvádí, že „podstatným znakem loajality je tedy opakování nákupů, provázané emocionálním přimknutím zákazníka k podniku.“

Dle Olivera (1999, s. 33–44) má loajalita dvě složky – behaviorální a postojovou. **Behaviorální loajalita** se týká nákupního chování zákazníka, které se opakuje. **U postojové loajality** záleží na hloubce vztahu a na emoční vazbě zákazníka k samotné značce či podniku. Podstatné je tedy „emoční přimknutí k podniku a jeho výrobkům, protože vnímají, že získají vyšší hodnotu než jinde“ (Lošťáková a kol. 2017, s. 278).

Ukazatel loajality má celkem tři složky:

- index spokojenosti zákazníka,
- index retence zákazníka,

- index spontánního doporučení produktů podniku jiným zákazníkům (Best 2005).

Index loajality zákazníka lze dle Lošťákové (2017, s. 280) vypočítat pomocí vzorce:

$$ILZ = ISZ \times IUZ \times ISDZ$$

kde ILZ = index loajality zákazníka,

ISZ = index spokojenosti zákazníka,

IUZ = index retence zákazníka,

ISDZ = index spontánního doporučení produktů podniku jiným zákazníkům.

Loajalita zákazníka má vliv na ziskovost podniku, proto je pro firmu vhodné si výsledky indexu loajality zákazníka znázornit do matice, kde na ose x bude znázorněna loajalita zákazníka a na ose y bude ziskovost zákazníka. Loajalita se pohybuje na škále od velmi slabé přes slabou, průměrnou, silnou až po velmi silnou. Ziskovost zákazníka může být negativní, na úrovni kritického bodu nákladů, průměrná, vysoká nebo velmi vysoká. Výsledek pak bude tedy zmiňovaná matice, ve které budeme mít znázorněny:

- **zákazníky s vysokým potenciálem** – zákazníci se slabou nebo velmi slabou loajalitou, ale s vysokou nebo velmi vysokou ziskovostí,
- **vysoce výnosné zákazníky** – zákazníci se silnou nebo velmi silnou loajalitou a s vysokou nebo velmi vysokou ziskovostí,
- **podceněné zákazníky** – zákazníci se silnou nebo velmi silnou loajalitou, ale s negativní ziskovostí či se ziskovostí na úrovni kritického bodu nákladů,
- **neziskové zákazníky** – zákazníci s velmi slabou nebo slabou loajalitou a s negativní ziskovostí či se ziskovostí na úrovni kritického bodu nákladů (Lošťáková a kol. 2009, s. 101).

Lošťáková (2009, s. 101) také vymezila strategie, které je vhodné použít na jednotlivé typy zákazníků. U zákazníků s vysokým potenciálem bychom měli investovat za účelem zvýšení jejich loajality. U vysoce výnosných zákazníků bychom měli investovat do udržení jejich loajality a zároveň jim přizpůsobovat svou nabídku. Pro podceněné zákazníky je vhodné zvolit strategii, ve které budeme chtít udržet jejich loajalitu a budeme vytvářet příležitosti pro zvýšení výnosů a marží od zákazníků. U neziskových zákazníků bychom se měli snažit využít ojedinělých příležitostí, které plynou od původně neziskových zákazníků.

Nesmíme však zapomenout na **získávání nových zákazníků**. K tomu je potřeba pečlivý CRM. Je důležité rozpoznat cílové a necílové zákazníky. Podniky si potřebují udržet takové zákazníky, kteří budou pro podnik ziskoví. „Čím dokáže podnik ve větší míře získat cílové zákazníky a odmítat necílové, tím je schopen více snižovat náklady na získávání nových zákazníků a dosahovat vyšší míry jejich udržení u podniku“ (Lošťáková a kol. 2009, s. 267).

3 Etický kodex

Etický kodex je psaná forma podpory etiky ve společnosti, která je závazná pro všechny uvnitř organizace. Úzce souvisí s organizační kulturou i s řízením vztahů se zákazníky, jelikož obsahuje pravidla, která upravují například chování pracovníků, firemní zásady či hodnoty podniku. Může zahrnovat to, co firma očekává od svých zaměstnanců, ale i to, co zaměstnanci mohou očekávat od své firmy (Urban 2014, s. 81). Dle Tylla (2014, s. 216) „takový kodex v sobě zahrnuje zásadní principy, které determinují hranice pro komunikaci s různými zainteresovanými skupinami, uvádí, jaké postupy v daných situacích používat, a popisuje žádoucí a nežádoucí chování vůči konkrétním osobám a společnosti.“ Správně sestavený etický kodex má jak **kognitivní**, tak **motivační funkci** – tyto prvky mají zajistit, aby bylo snadné pochopit etické principy firmy a také to, aby byl kodex dodržován ve vlastním zájmu pracovníků firmy (Tyll 2014, s. 216). Jeho dodržování vytváří také příjemnější prostředí ve firmě a zároveň zvyšuje produktivitu pracovníků.

Sestavení etického kodexu není povinnou součástí firem. Jedná se o dobrovolné prohlášení firmy, na jehož základě není možné jednání zainteresovaných stran mimo firmu vymahatelné (Tulder 2006). Hlavním cílem při tvorbě tohoto kodexu je „jasně stanovit principy a pravidla etického jednání zaměstnanců, ať již navenek nebo vůči sobě navzájem“ (Urban 2014, s. 83). Dalšími důvody sestavení etického kodexu patří zakotvení důležitých zásad profesionálního kodexu, posílení profesní identity a odpovědnosti zaměstnanců (Urban 2014, s. 83).

Dle Urbana (2014, s. 84) by etický kodex:

- **měl odpovídat konkrétním potřebám organizace** – obsahuje obecně platné normy, ale také specifické etické hodnoty a normy organizace,
- **měl identifikovat klíčové etické otázky nebo dilemata**, se kterými se pracovníci ve firmě setkávají a definovat postup řešení při těchto situacích,
- **neměl být zaměňován s jinými dokumenty** v rámci organizace – nejedná se totiž obecně o misi, poslání či hodnoty daného podniku, nicméně by tyto dokumenty měly být zahrnuty do určité části etického kodexu,
- **měl obsahovat základní tři okruhy pravidel** – první pravidlo se týká chování firmy jako takové, ve kterém je zahrnuto stanovení zásad jednání podniku vůči

stakeholderům. Druhý okruh pravidel se týká chování zaměstnanců vůči firmě, který upravuje otázky související s možností výskytů konfliktů zájmů, dále vedlejší činnosti či užívání firemních informací. Třetí okruh je zaměřen na etické normy v oblasti řízení lidských zdrojů, kam spadá především otázka spravedlnosti v rámci přístupu k zaměstnancům. Zde vzniká nebezpečí upřednostňování pracovníků při jejich přijímání, hodnocení či povyšování, které souvisí s osobními vztahy,

- **měl jednotně uplatňovat etické principy** – organizace by měla dát najevo, že etické jednání, které je od zaměstnanců očekáváno, mohou očekávat i samotní pracovníci od této organizace,
- **měl být tvořen za účasti zaměstnanců** – cílem je nalézt etická dilemata, která si samotní autoři kodexu nemusí uvědomovat, dále tak mohou podpořit motivaci pracovníků k dodržování tohoto etického kodexu,
- **měl být prosazován** – hlavní zásadou je etický kodex zveřejnit, aby k němu měli přístup všichni stakeholderi.

4 Firma CERET Reality, s.r.o.

Tato kapitola popisuje vznik společnosti a současný stav firmy CERET Reality, s.r.o., která byla zvolena pro analýzu organizační kultury a řízení vztahů se zákazníky. Informace jsou získány především na základě rozhovoru s vedením firmy či z veřejně dostupných zdrojů na internetu.

4.1 Základní informace o společnosti

CERET Reality je společnost s ručením omezeným specializující se na realitní služby. Hlavní předmět podnikání je specifikován ve veřejném rejstříku jako výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Ministerstvo spravedlnosti České republiky 2019). Hlavní sídlo má společnost uvedené na adrese Volyňských Čechů 837, 438 01 Žatec. Součástí realitní firmy je jednatel, který je v podniku zaměstnán, ale nevlastní žádný podíl společnosti. Dále je společnost tvořena čtyřmi společníky s podíly: 15 %, 36 %, 9 % a 40 %. Společnost má pouze tři zaměstnance, a to právě samotného jednatele a dvě asistentky, z toho jedna je na mateřské dovolené. Klíčovou součástí organizace jsou osoby samostatně výdělečně činné, dále označováni jako „obchodní“ či „realitní makléři“, kteří ve své výdělečné činnosti vystupují pod jménem této realitní společnosti, ale nejsou ve firmě přímo zaměstnaní.

Tato společnost poskytuje následující služby:

- zprostředkování prodeje, koupě i nájmu nemovitosti,
- stanovení tržní ceny pro notářské a soudní řízení,
- vypracování kupní smlouvy včetně návrhu na vklad do katastru nemovitostí,
- zajištění úschovy peněz do doby přepisu vlastnického práva,
- vyhotovení daňového přiznání souvisejícího s převodem nemovitosti,
- poradenství při stanovení optimální ceny nemovitosti,
- kvalitní fotodokumentaci,
- inzerci na strategicky nejvýznamnějších realitních serverech, inzerci v tištěném periodiku, reklamních skříních, inzerci formou letáků,
- statistické vyhodnocení sledovanosti konkrétní zakázky,
- zprostředkování znaleckých posudků nemovitosti,
- zajištění přepisu energií po předání nemovitosti,

- zajištění průkazu energetické náročnosti budov (PENB),
- zajištění bezplatného poradenství při financování nemovitosti kupujícím (CERET Reality 2020).

Cílem firmy je dokonalé splnění i těch nejnáročnějších požadavků klientů a poskytnutí výborného prodejního i poprodejního servisu (CERET Reality 2020).

4.2 Vznik společnosti

Organizace vznikla 15. srpna 2008. Základní kapitál tvořil 200 000 Kč (Ministerstvo spravedlnosti České republiky 2020). Na založení firmy se podíleli celkem 4 společníci s původními podíly: 55 %, 20 %, 15 % a 10 %. Společnost vznikla v době, kdy na trhu v okolí Žatce, ve kterém tato realitní firma působí především, byly celkem 3 společnosti poskytující realitní služby.

Původně se tato společnost zaměřovala kromě zprostředkování realitních obchodů také na zprostředkování úvěru bankovních i nebankovních a na pojišťovací služby. Důvodem ukončení těchto činností byl fakt, že se firma chtěla více profesionalizovat a zaměřit se výhradně na realitní sektor z důvodu přibývajících konkurence v realitách. Realitní směr byl vždy hlavní činností této společnosti. V roce 2012 rozšířila firma své působení do Vysokého Mýta, kde měla také svoji pobočku s jedním realitním makléřem pracujícím v této oblasti. Pobočka na tomto místě byla v roce 2019 zrušena, ale makléř funguje jako jediný v této oblasti pod jménem realitní firmy CERET Reality až do současnosti.

4.3 Současná situace ve firmě

V oblasti, ve které společnost působí, je aktuálně na trhu sedm firem, které poskytují realitní služby. Nyní má firma šest aktivních realitních makléřů. Pouze jeden z nich působí v okolí Vysokého Mýta, ostatní se lokalizují v okolí Žatce, popřípadě Prahy. Realitní makléři mají volnou pracovní dobu.

Nový realitní makléř, který nastoupí do realitní kanceláře CERET Reality, začíná na provizi ve výši 50 % z celkového provozního obratu daného realitního obchodu. Po jeho proškolení, které trvá 3 až 6 měsíců, se makléři zvýší provize o 5 %, tedy na 55 %. Při dlouhodobé spolupráci (12 měsíců a déle) je makléři vyplácena nejvyšší možná provize u této realitní kanceláře, to je 60 %. Mimo přímých provizí z realitních obchodů makléři

získávají plnou servisní podporu od firmy. Součástí této podpory jsou veškeré náklady z činnosti realitního makléře jako je například placená asistentka, veškerá inzerce na realitních serverech i tisku nebo zázemí kanceláře včetně veškerých materiálů a tiskopisů.

Firma CERET Reality, s.r.o. je součástí Realitní komory ČR, která existuje od roku 2009. „Cílem Realitní komory České republiky je sdružení kvalitních členů realitního trhu a jeho následná podpora vzdělání a kvalifikace. Realitní komora České republiky se také snaží o zpřísnění právního rámce na realitním trhu tak, aby reflektoval náročná kritéria pro praktický výkon této činnosti. Další činností Realitní komory České republiky je vytvoření rovných příležitostí pro všechny subjekty působící na realitním trhu a také hájení zájmů svých jednotlivých členů – profesionálních realitních makléřů“ (Realitní komora České republiky 2020).

Realitní firma CERET Reality dbá na dodržování etického kodexu, který mimo jiné upravuje hodnoty, atributy a pravidla společnosti, která souvisejí s nastavenou firemní kulturou a CRM. Následující etický kodex nabyl účinnosti dne 1. ledna 2018 a je zpracován v souladu s nastaveným cílem společnosti.

- „Realitní makléř CERET Reality s.r.o. (dále jen „realitní makléř“) jedná vždy s odbornou péčí, čestně, v souladu s dobrými mravy, pravidly slušného chování, obchodními zvyklostmi a platným právním řádem České republiky.
- Realitní makléř vždy upřednostňuje oprávněné zájmy klientů před zájmy svými, dodržuje termíny jednání, které si s klientem dohodne. V případě závažného důvodu, který si vynutí změnu termínu, se klientovi včas omluví.
- Realitní makléř přistupuje ke klientům bez předsudků spojených s jejich rasovou, náboženskou, národnostní, politickou, sexuální či jinou příslušností.
- Realitní makléř neužívá nekalých, klamavých a agresivních obchodních praktik.
- Realitní makléř informuje klienta o veškerých důležitých skutečnostech, které se týkají daného obchodního případu, zejména pak o všech jemu známých skutečnostech, které mohou ovlivnit zájem či možnost klienta uskutečnit obchod, a to i tehdy, pokud by tak hrozilo, že obchod uskutečněn nebude. Dále informuje průběžně klienta o stavu a průběhu daného obchodního případu, aby tak měl klient přehledný obraz o vývoji obchodního případu a poskytnutých službách.

- Realitní makléř podává informace klientovi jasně, přesně a srozumitelnou formou.
- Realitní makléř je klientovi k dispozici profesionální radou a pomocí týkající se jeho obchodní způsobilosti. Neposkytuje poradenství v oblastech mimo jeho působnost, takové otázky musí konzultovat s odborníky na danou oblast.
- Realitní makléř jednající na základě pověření klienta takové pověření zásadně nepřekračuje, nezneužívá nepříznivé situace klienta, jeho tísně, rozumové slabosti, rozrušení nebo nedostatku informací.
- Realitní makléř nečiní klientovi opakovaně nevyžádané nabídky prostřednictvím telefonu, faxu, elektronické pošty, nebo jiných prostředků přenosu na dálku.
- Realitní makléř spolupracuje na obchodním případu se třetími stranami, pokud je to v zájmu klienta. Respektuje přitom zásady dobré spolupráce, zdvořilosti a kolegiality.
- Realitní makléř jedná v souladu s pravidly hospodářské soutěže. Nezlehčuje činnost konkurenčních subjektů. Je-li požádán o názor na konkurenční subjekt, vyjádří ho objektivně, slušným a taktním způsobem.
- Realitní makléř zachovává diskrétnost ohledně skutečností, které se dozví při své činnosti. Získané údaje chrání před neoprávněným přístupem třetích osob.
- Realitní makléř soustavně dbá na zvyšování svých profesních znalostí a dovedností.
- Realitní makléř se svým jednáním, a to i ve svém osobním životě, zasazuje o šíření dobrého jména CERET Reality s.r.o., o zvýšení prestiže profese realitního makléře a obchodování s realitami vůbec“ (CERET Reality 2018).

V případě, že by klient získal pocit nekvalitního servisu při jednání s realitním makléřem při prodeji a inzerci jeho nemovitosti, tedy v případě, že by makléř porušil etický kodex, má klient možnost se sám účinně bránit použitím reklamačního řádu firmy CERET Reality, který je veřejně přístupný na oficiálních webových stránkách společnosti.

4.4 Kultura v organizaci

Na organizační kulturu firmy CERET Reality, s.r.o. bylo při výzkumu nahlíženo ze dvou pojetí – užšího a širšího. Obě pojetí se promítají v etickém kodexu organizace.

V užším pojetí firemní kultury je posuzována **vizuální stránka podniku**. Je hodnocen tedy vzhled firmy, vybavení i celkový vizuální dojem z pracovníků v organizaci. Jako první byl posouzen celkový vzhled kanceláře, který působil příjemným prvním dojmem. Kancelář je moderní, jednoduchá a především čistá. Zároveň se v ní nenachází nic, co by upoutalo pozornost. Na pracovišti se nachází několik stolů, skříní, květin a menších dekorací, které zpříjemňují celkový vzhled prostor. Na stěnách v místnosti visí nenásilné reklamní plochy s logem CERET Reality, které celkově zapadají do vzezření kanceláře. Celkové vybavení kanceláře je naprosto dostačující pro poskytování nabízených služeb tímto realitním podnikem.

V kanceláři se obvykle vyskytují 3 až 4 pracovníci současně. Realitní firma dbá na to, aby byli pracovníci vždy čistě oblečení, upravení a vypadali reprezentativně. Zároveň není po zaměstnancích a obchodních makléřích vyžadováno formální oblečení, a to z toho důvodu, aby klienti neměli pocit, že komunikují s nadřazenou osobou. Úmyslem společnosti je, aby se cítili pohodlně jak pracovníci, tak i zákazníci, kteří s nimi komunikují. Důležitou součástí je také vystupování jednotlivých pracovníků před klienty. Při komunikaci se zákazníkům firma vyžaduje profesionální, ale také přátelský přístup. Pro podnik a jeho kulturu je podstatné, aby v kanceláři panovala klidná atmosféra.

V rámci širšího pojetí organizační kultury je posuzován **způsob pracovního i společenského jednání firmy**. Jedním ze sledovaných aspektů bylo to, zda mají pracovníci nastavené obecné postupy při řešení realitních obchodů s klienty. V tomto oboru není možné mít jeden nebo dva univerzální postupy, které by bylo možné aplikovat na každý jednotlivý obchod. Je to především kvůli specifickým požadavkům zákazníků. Cílem firmy je maximální uspokojení klientů i jejich nejnáročnějších požadavků, nikoliv pouhé dokončení obchodu. Jsou však nastavené obecné postupné kroky, kterých se realitní makléři musí držet, aby byly splněny základní právní předpisy a požadavky klientů. Při standartním obchodu, což zahrnuje asi 90 % všech realizujících obchodů této společnosti, jsou nastavené následující kroky:

- realitní makléř CERET Reality, s.r.o. (dále jen „makléř“) se setká s klientem, který chce prodat svou nemovitost (dále jen „prodávající“) prostřednictvím realitní firmy a domluví se na veškerých podmínkách,
- makléř sepiše s prodávajícím smlouvu o zprostředkování prodeje nemovitosti,

- nabranou nemovitost propaguje, a to pomocí letáků, vývěsek, internetu a plakátů,
- ozve se zájemce o nemovitost, se kterým makléř probere jeho finanční možnosti, aby v případě jeho zájmu mohl být obchod realizován,
- po domluvě se zájemcem následuje prohlídka nemovitosti, která vede k rozhodnutí zájemce, zda má nebo nemá o danou nemovitost zájem,
- v případě zájmu klienta následuje domluva na kupní ceně, technickém stavu nemovitosti, vybavení nemovitosti či způsobu financování nemovitosti zájemcem (hotovost, úvěr, popř. kombinace obojího) a to mezi všemi třemi stranami – mezi zájemcem, tedy kupujícím, dále prodávajícím a zprostředkovatelem, tedy makléřem a firmou CERET Reality, s.r.o.,
- následně je sepsána rezervační smlouva, kde kupující složí kauci, a to ve výši 5 % z kupní ceny,
- dalším krokem je kupní smlouva, kterou sepisuje právník,
- dále si kupující vyřizují v případě potřeby úvěr,
- v případě financování nemovitosti úvěrem se dále podepisuje zástavní smlouva na prodávající nemovitost,
- dalším krokem je načerpání kupní ceny do úschovy,
- kupní smlouva se vloží na katastr nemovitostí,
- během 21 až 30 dnů, v krajích případech až 60 dnů, se převede vlastnické právo nemovitosti z prodávajícího na kupujícího,
- následně se rozesílá část kupní ceny z úschovy prodávajícímu a část realitní společnosti jako provize,
- poté dojde k předání nemovitosti kupujícímu a převodu energií.

Pokud má prodávající zástavu na nemovitosti, tak k vyplacení kupní ceny z úschovy dochází ve dvou fázích – nejdříve se bance prodávajícího vyplatí daná část kupní ceny ve výši zástavního práva, a to hned po načerpání peněz do úschovy, a teprve potom dojde k vyplacení zbylé části kupní ceny prodávajícímu až po změně vlastníka na katastru nemovitostí.

Dodržování těchto pravidel podporuje silnou kulturu v organizaci. V případě nestandardního postupu při zprostředkování realitního obchodu mají obchodní makléři CERET Reality možnost konzultovat jednotlivé kroky s jednatelem či manažerem

firmy. Důležité pro firmu je totiž to, aby vše probíhalo po legislativní, etické i společenské stránce naprosto bez problému.

4.4.1 Prvky organizační kultury

Dále byly analyzovány **prvky organizační kultury**, které také spadají do širšího pojetí firemní kultury v podniku. V rámci tohoto pohledu na firemní kulturu jsou definována základní přesvědčení podniku, dále hodnoty, normy či postoje a artefakty. Následující prvky firemní kultury jsou hodnoceny především z pohledu vedení firmy.

Prvním a zároveň nejobtížněji specifikovatelným prvkem organizační kultury jsou **základní přesvědčení**. Mezi přesvědčení, která se vztahují k vnějšímu prostředí patří v CERET Reality především sledování konkurence a v rámci toho je nutné udržovat s ní krok. Je důležité být vidět a dostávat se do povědomí potenciálních zákazníků, proto je podstatné mít reklamu ve formě letáků, vývěsek či reklamních ploch nejen v Žatci, ale také v jeho okolí.

Pro vnitřní prostředí firmy je nepostradatelnou součástí zázemí pro realitní makléře ve formě realitní kanceláře, která musí být vybavená a trvale časově přístupná pro veřejnost i pracovníky. Podstatou pro firmu jsou také stanovená a aktualizovaná pravidla a postupy práce realitního makléře vůči firmě i klientům. Součástí je také asistentka, která je realitním makléřům plně k dispozici.

Dalšími přesvědčeními jsou z pohledu vedení pravidelná školení a vzdělávání manažera, realitních makléřů i asistentky. Je ale zároveň důležité umět pracovníky pozitivně motivovat k lepším výsledkům, a to finančně i materiálně. Dalším aspektem jsou pravidelné porady a vyhodnocování výsledků realitních makléřů, umět je usměrnit a poskytnout jim zpětnou vazbu od manažera.

Dalším prvkem firemní kultury jsou **nastavené hodnoty** v podniku. Vedení firmy CERET Reality si zakládá především na tom, že je to malá „rodinná“ realitní firma s osobním přístupem. Podnik přikládá význam tomu, že je součástí menšího města a s mnoha klienty se dobře zná. Důležitou hodnotou je vzájemná důvěra realitního makléře a klienta. Podnik spoléhá na reference a doporučení, která pomohou získat nové klienty. Na tomto principu je založeno fungování této společnosti.

Do **norem** této realitní firmy lze zahrnout etický kodex a reklamační řád organizace, který by se měl automaticky dodržovat. Dále lze do norem podniku zařadit například

vzhled pracovníků. Jak už je výše v textu zmíněno, pracovníci by měli být upravení, ale nedbá se na formální styl oblékání z důvodu osobnějšího přístupu ke klientům. Cílem není dát najevo povýšenost, nicméně ukázat přátelský, ale zároveň profesionální přístup realitních makléřů.

Mezi **postoje**, které firma uznává, patří především to, že je klient vždy na prvním místě, což je naznačeno i v etickém kodexu firmy. Realitní makléř a firma se vždy snaží poskytovat naprosto profesionální servis, aby získala dobré reference od klientů.

Posledním zkoumaným prvkem organizační kultury jsou **artefakty**. Asi nejvýznamnějším vizuálním bodem je žlutá barva, která symbolizuje logo CERET Reality, s.r.o. (viz obrázek 3). Do této barvy je pak koncipována nejen realitní kancelář, ale také propagační materiály, jako jsou například letáky, balónky, propisovací tužky či samotné desky, ve kterých si klienti odnášejí potřebné dokumenty.

Obr. 3: Logo CERET Reality, s.r.o.



Zdroj: CERET Reality 2020

4.4.2 Typ organizační kultury

Typ organizační kultury ve zkoumaném podniku je možné odvodit na základě chování jednotlivých pracovníků, jak dodržují nastavené hodnoty nebo zda dodržují etický kodex, ale také na základě postojů vedení firmy.

Jak je uvedeno v teoretické části bakalářské práce, silná firemní kultura je většinou zavedená u podniků s delší historií a jelikož firma CERET Reality, s.r.o. existuje na trhu již od roku 2008, lze hovořit o již zavedených a ustálených zvycích, hodnotách či normách, které silnou organizační kulturu podporují. Ačkoli jsou společnosti, které jsou na trhu mnohem déle než tento podnik, a to může být i několik desítek let, organizační kultura by se měla v průběhu let měnit a přizpůsobovat se dnešní době a novým cílům společnosti, které se odvíjejí od aktuální situace na trhu. Lze tedy říci, že je možné za deset let a více vytvořit ve firmě kulturu, která je pro podnik charakteristická a známá pro všechny její pracovníky.

Pro silnou organizační kulturu je typické také to, že přispívá k plnění nastavených cílů podniku. Jak je již v této práci zmíněno, cílem firmy je dokonale splnit i ty nejnáročnější požadavky jejich klientů a také jim poskytnout naprosto bezproblémový a kvalitní prodejní i poprodejní servis. Hodnoty, normy i postoje, které jsou výše uvedené, tomuto cíli odpovídají, proto se i v tomto případě silná organizační kultura ve firmě potvrzuje.

Pro slabou firemní kulturu je charakteristická kreativita a volnost pracovníků. Zaměstnanci ani realitní makléři nemají prostor pro uplatňování kreativity při zprostředkování obchodů s nemovitostmi, protože vše musí podléhat legislativě a etickému chování. Pracovníci mají nastavené určité kroky, kterých se musí bezprostředně držet, aby zajistili kvalitu poskytovaných služeb. Ačkoli mají realitní makléři volnou pracovní dobu, musí se podřizovat svým klientům. Jsou povinni dodržovat termíny, které si s klienty domluví, aby byla jejich práce vykonávána v souladu s etickým kodexem společnosti.

Díky těmto aspektům lze slabou organizační kulturu ve firmě vyloučit a dá se tedy hovořit o **silné firemní kultuře**, která je všemi pracovníky ve společnosti podporována a je nastavená tak, aby napomáhala plněním cílů organizace.

4.4.3 Typologie kultury

Ve zkoumané společnosti CERET Reality, s.r.o. nelze jednoznačně definovat jednu určitou typologii kultury.

Jelikož se jedná o menší firmu, vyskytuje se zde **kultura moci**, která je pro malé podniky často charakteristická. Dominantní postavení má ve společnosti manažer, popřípadě jednatel, který řídí celou organizaci. Manažer rozhoduje o výši provizí realitních makléřů z jejich obchodů, pořádá a vede pravidelné porady, stará se o chod společnosti jako takové apod. Tyto činnosti konzultuje s jednatelem firmy, který má na starost také administrativní činnosti.

V rámci porad, které se pravidelně realizují, jsou mimo jiné probírány aktivity jednotlivých makléřů v rámci jejich realitních obchodů, nabírání nemovitostí či komunikace s klienty. Manažer poskytuje makléřům zpětnou vazbu a za dobře odvedenou práci dostanou pochvalu, popřípadě odměnu či určitou výhodu v rámci spolupráce. Pokud se vyskytne něco, co makléř neudělal správně nebo by to mohl udělat

lépe, následuje soukromý rozhovor mezi manažerem a konkrétním realitním makléřem, ve kterém se manažer snaží vysvětlit problém a pomáhá ho makléřům vyřešit. Jeho cílem není realitního makléře srazit, ale naopak mu pomoci nalézt řešení, aby se daná chyba již neopakovala. Také s ním vymýšlí postupy, jak udělat danou práci lépe, než dělal makléř doposud.

Zároveň je manažer povinen motivovat realitní makléře a vymýšlí nejrůznější aktivity či postupy, které podněcují pracovníky k lepším výsledkům. Manažer a jednatel, jako vedoucí osoby, požadují po realitních makléřích, aby dodržovali několik málo nastavených pravidel, a aby respektovali jejich rozhodnutí.

Realitní makléři jsou pro podnik základní složkou, která vytváří firmě zisk, a proto se v podniku snaží každému makléři vyhovět a každému z nich se věnovat. Díky tomu můžeme v malé míře v tomto podniku hovořit také o **kultuře osob**, která je orientovaná na jednotlivce. Mezi realitními makléři není dominantní osoba a všichni mohou realizovat svou práci zcela samostatně, popřípadě za pomoci konzultace a pomoci nadřízených.

4.5 Řízení vztahů se zákazníky v podniku

Na organizační kulturu navazuje oblast řízení vztahů se zákazníky. Pro firmu je důležité, aby nejen zákazníky oslovila svými hodnotami či artefakty, ale aby především udržela jejich loajalitu. K tomu je zapotřebí dobře nastavený CRM.

V této společnosti jde o maximální uspokojení potřeb každého jednotlivého zákazníka související s realitní činností, proto zde musí být nastaveny hodnoty, které CRM podpoří. Při dodržování pravidel Customer Relationship Managementu dochází ve firmě ke zvyšování spokojenosti klientů, což je cílem této realitní společnosti. Díky tomu podnik získává dobré reference od klientů, které jsou významnou součástí získávání nových zákazníků. Na tomto principu je postaven chod celého podniku, proto je kvalitní CRM klíčovou součástí firmy.

Operační část CRM zahrnuje bezprostřední poskytování kvalitních služeb realitního makléře klientovi. Právě tito makléři tvoří velkou část spokojenosti ze strany zákazníků, proto je nutné, aby svou práci odváděli kvalitně a profesionálně. Oni jsou ti, kteří s klienty komunikují a díky makléři si zákazník vytváří pohled a vlastní názor na image realitní firmy.

V analytickém CRM je podstatné poznat své klienty. Realitní makléř by měl zjistit veškeré požadavky zákazníků a utvářet si celkový pohled na jejich potřeby. Tyto potřeby se samozřejmě odvíjí od aktuální situace na trhu a od finančních možností jednotlivých zákazníků a díky tomu a dalším aspektům je možné odvodit jejich nároky a splnit tak jejich požadavky. Je nutné, aby realitní makléři přistupovali ke každému svému klientovi zcela individuálně a vyhodnocovali jejich potřeby na základě jejich možností.

Aby mohl realitní podnik správně a kvalitně fungovat, je nutné se zabývat také **kooperující částí CRM**. Firma CERET Reality spolupracuje s několika podstatnými organizacemi či subjekty, které pomáhají dosahovat cílů podniku a jsou nezbytné pro fungování firmy. Aby mohla společnost efektivně nabízet nabrané nemovitosti, je nutné pronajmutí serverů, které umožní inzerovat nabídky, ale také poptávky online, a tak se firma dostane do povědomí potenciálních zákazníků.

Další spolupráce je v kontextu s legislativou. Co se týče kupních smluv, má firma najatého externího právníka, který jim zaručuje právní jistotu. Pro účetnictví má najaté dvě externí účetní, jedna se zaměřuje na účetnictví firmy jako takové a druhá má na starosti mzdy. Dalším významným subjektem je partner, který zařizuje společnosti reklamu a marketing tak, že navrhuje veškeré propagační materiály, bannery atd. V zájmu všech subjektů je si vyhovět a mezi sebou kooperovat.

4.5.1 Hodnota pro zákazníka

Hodnotu pro zákazníka si firma CERET Reality, s.r.o. uvědomuje a dbá na její zvyšování. V souladu s nastaveným cílem podniku se snaží pracovníci dodržovat základní pravidla, která tuto hodnotu posilují.

Zásadou společnosti je **poskytnout** potenciálnímu klientovi veškeré **informace**. Základní informace má společnost zveřejněné na svých webových stránkách nebo v propagačních materiálech. Na oficiálních internetových stránkách se nachází obecný postup spolupráce klienta s CERET Reality. Jednotlivé kroky při kooperaci jsou stručně popsány a potenciální zákazníci se tak okamžitě dostanou k základním informacím o prodeji jejich nemovitosti přes tuto realitní firmu. Odpovědi na jakékoliv další otázky jsou poskytovány společností zcela zdarma. Především v tomhle směru jedná organizace naprosto eticky. Jejich záměrem není oklamat zákazníka, ale zajistit si jejich plnou důvěru.

Na poskytování informací navazuje **poradenství**. V rámci nabízených služeb této realitní společnosti je zahrnuta také bezplatná konzultace s profesionálem, tedy realitním makléřem. Makléř může klientům nabídnout například poradenství při stanovení optimální ceny nemovitosti apod. V rámci první schůze má potenciální klient možnost rozhodnout se, zda bude využívat služeb této realitní firmy, a to zcela bez poplatků. I to může být pro zákazníka klíčovým rozhodujícím faktorem při volbě realitní společnosti.

Jelikož se jedná o obchod s nemovitostmi, je nutná **osobní schůzka s klientem**. Nejprve je nutné oslovit firmu, ať už přes formulář na webových stránkách realitní firmy nebo pomocí telefonického či e-mailového kontaktování anebo rovnou osobně a poté se domluvit na schůzce s realitním makléřem. Ačkoli se to zdá poněkud zdlouhavé, je to nejlepší možný systém pro zprostředkování obchodu s nemovitostmi nastavený tak, aby proběhl bez komplikací. Je velmi důležité si ujasnit vzájemné podmínky ze strany společnosti či požadavky ze strany klienta, a navíc osobní setkání podpoří věrohodnost podniku.

Zároveň se realitní makléři snaží co nejvíce klientovi vyhovět také z pohledu **komfortu pro zákazníky**. Pokud je to možné, jsou ochotni se sejít se zákazníkem i mimo prostor realitní kanceláře. Vždy by se mělo dát v rámci nastavených postojů ve firmě s realitním makléřem domluvit a vytvořit tak individuální podmínky pro každého klienta.

Prioritou firmy je také to, aby se zákazník cítil ve spolupráci s CERET Reality, s.r.o. naprosto **bezpečně** a byla **eliminována veškerá rizika** spojená s prodejem jejich nemovitosti, či s jejím pronájmem nebo koupí. K tomu slouží smluvní dokumenty, které jsou nedílnou součástí při realizaci obchodu a vždy dostanou klienti prostor k jejich pročtení. V případě připomínek lze smlouvy upravit dle jejich potřeb, ale samozřejmě v souladu se zákonem. Klienti tak získávají jistotu a mají tak větší důvěru v tuto realitní společnost.

Aby se firma udržela na trhu, je nutné **poskytovat nadstandardní služby a odlišit se** tak od konkurenčních realitních společností. Díky tomu, že se jedná o menší rodinnou firmu působící v poměrně malé oblasti, je schopna pružněji reagovat na změny trhu a preference zákazníků. CERET Reality, s.r.o. si zakládá na osobním přístupu a důvěře, což je pro mnohé klienty velkým pozitivem. Na rozdíl od mnoha konkurenčních realitních firem požaduje CERET Reality odměnu za své služby až po ukončení

prodeje. V případě, že firma nabranou nemovitost neprodá, nehradí zákazník žádnou provizi.

Dalším bodem zvyšování hodnoty zákazníka je **bezchybná fakturace**, která je v tomto odvětví více než důležitá. Jelikož se v rámci obchodu manipuluje s většími finanční obnosy, mohla by chybná fakturace způsobit daleko větší problém než u běžných nákupů. V tomto případě by mohl zákazník ztratit důvěru v tuto realitní společnost a těžko by se získávala zpět.

V rámci bodu zahrnujícím placení je podstatné, aby **peníze**, který klient poskytne nebo naopak má získat byly **bezpečně uloženy** a jejich transakce nebyla nijak ohrožena včetně případu, kdy by firma mohla zkrachovat. Podnik toto riziko ošetřuje úschovou peněz na účtech zřízených speciálně pro jejich úschovu, které jsou od 3. 3. 2020 povinné pro všechny realitní firmy. V souladu s úschovou je sepsána smlouva s bankou, ve které je uvedeno, že peníze nejsou majetkem realitní společnosti.

Ačkoli jsou veškeré tyto body důležité pro to, aby firma dokázala poskytovat kvalitní a nadstandartní služby a zvyšovala tak hodnotu pro zákazníky, není to zaručeným úspěchem pro přidanou hodnotu. Důležité je **se zákazníky komunikovat**. CERET Reality v rámci realitních obchodů používá různé nástroje, nejčastěji telefonickou či e-mailovou formu komunikace a osobní kontakt.

S klienty je třeba komunikovat i mimo právě probíhající realitní obchody. Proto firma využívá také **sociálních sítí**, jako je Facebook a Instagram. Na Facebooku sdílí podnik příspěvky i mimo aktuální nabídky nemovitostí. Díky Facebooku například hledají nemovitosti pro své klienty, zůstávají v kontaktu se zákazníky, sdílejí užitečné články týkající se realit nebo například jeho prostřednictvím popřejí pracovníci svým klientům hezké svátky. Tak s nimi udržují vztah a mají větší šanci, že zákazníci v případě potřeby znovu využijí jejich služeb. Na Instagramu má podnik pouze pár příspěvků a není tedy hlavním sociálním médiem pro sdělování zpráv nebo sdílení jiných příspěvků.

4.5.2 Spokojenost zákazníků

Základní analýzou pro měření spokojenosti klientů ve firmě CERET Reality, s.r.o. je zpětná vazba, kterou zákazníci firmě poskytují ve formě **recenzí** na webových stránkách realitní společnosti, popřípadě na Facebooku, a podnik je následně vyhodnocuje. Takové hodnocení je pro společnost naprosto klíčovým aspektem pro její inovaci a pro

optimální poskytování služeb. Díky tomu firma získává náměty pro zlepšování, které dále zvýší spokojenost klientů.

Z referencí od zákazníků, které jsou veřejně dostupné na webových stránkách CERET Reality, zcela jasně vyplývá, že spokojenost klientů je vysoká. Často se v tomto typu zpětné vazby vyskytuje poděkování od klientů za služby, které jim realitní firma poskytla. Zákazníci oceňují profesionální a milý přístup, spolehlivost, vstřícnost a také to, že je nikdy realitní makléři do ničeho „netlačili“, čímž se CERET Reality odlišuje od mnohých konkurenčních firem.

5 Dotazníkové šetření

V rámci detailnější analýzy firemní kultury a řízení vztahů se zákazníky bylo provedeno dotazníkové šetření, díky kterému je možné ověřit jednak nastavenou organizační kulturu, která je vnímána okolím a vnitřními pracovníky, ale také spokojenost a loajalitu zákazníků. Byly rozeslány dva typy dotazníků:

- **dotazník pro pracovníky CERET Reality, s.r.o.**, který je zaměřen především na organizační kulturu ve firmě a jeho cílem je zanalyzovat a potvrdit silnou firemní kulturu a nastavené hodnoty z pohledu jednotlivých pracovníků. Některé otázky v dotazníku jsou inspirovány příkladem analýzy organizační kultury dle Urbana (2014, s. 92–94),
- **dotazník pro klienty CERET Reality, s.r.o.**, díky kterému lze analyzovat nejen spokojenost zákazníků se službami, které tato realitní společnost nabízí, ale také jejich loajalitu k firmě. Dotazník by měl dokázat, že realitní makléři dodržují etický kodex a hájí dobré jméno firmy, což také souvisí s firemní kulturou.

5.1 Výsledky dotazníku pro pracovníky

Toto šetření má ověřit nastavenou organizační kulturu a řízení vztahů se zákazníky. Byla zvolena forma dotazníku, který byl zaslán všem pracovníkům ve firmě CERET Reality, tedy třem zaměstnancům a šesti realitním makléřům.

Vyplňování dotazníku se zúčastnilo celkem 8 respondentů z 9 možných. Dotazník vyplnili všichni zaměstnanci. Jednatelka firmy, která pracuje ve firmě více než tři roky. Dále asistentka, která je nyní na mateřské dovolené a je ve firmě zaměstnána méně než tři roky jako asistentka. Poslední ze zúčastněných zaměstnanců je firmě méně než rok a jedná se o druhou asistentku. Dále se dotazníku zúčastnilo 5 realitních makléřů. Tři tito makléři působí ve firmě více než tři roky, ostatní pracují pod jménem firmy CERET Reality, s.r.o. více než jeden rok, ale méně než tři roky. Všichni zúčastnění respondenti, až na jednoho realitního makléře, který je zároveň manažerem a spoluvlastníkem firmy, jsou ženy.

Makléř, který působí ve Vysokém Mýtě, se výzkumu neúčastnil. Už to je známka nedostatečné komunikace realitní kanceláře v Žatci s pracovníkem, který působí daleko

od sídla podniku. Ačkoliv mu byl dotazník s prosbou o jeho vyplnění zaslán e-mailem, nedostala realitní společnost žádnou zpětnou vazbu. Tento realitní makléř má navíc nízký roční obrat, takže se zde vyskytuje riziko, že ho práce nenaplňuje, nebo že nemovitosti prodává i mimo společnost CERET Reality.

Dotazník pro pracovníky se skládá ze 30 otázek. Prvních dvacet otázek v dotazníku je s jednou možností výběru odpovědi – rozhodně ano, spíše ano, nevím, spíše ne či rozhodně ne. Otázka číslo 19 je určena pouze realitním makléřům, nikoli zaměstnancům firmy. Otázky č. 21 až 27 jsou otevřené a určené pro všechny respondenty. Poslední tři otázky se týkají pohlaví, pracovního poměru ve firmě a délky pracovního poměru. Celý dotazník je uveden v příloze A.

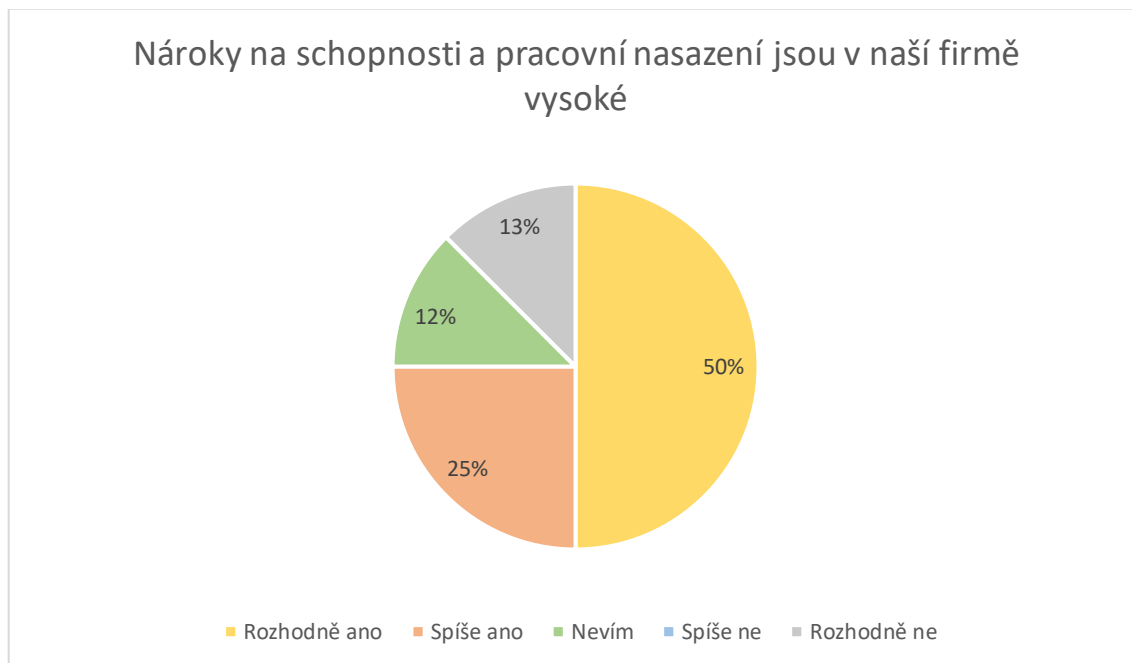
Otázka č. 1 – Neúspěch chápete jako příležitost k poučení a zdokonalení se.

Až na jednoho pracovníka všichni respondenti uvedli, že neúspěch chápou jako příležitost k poučení a zdokonalení se. Jeden z obchodních makléřů, který pracuje ve firmě méně než tři roky, zvolil v tomto případě odpověď „spíše ne“. Neúspěch je pro něho tedy nepřijatelný a může ho snadno demotivovat k práci. Existuje zde riziko, že pokud takový realitní makléř udělá chybu nebo jeho obchodní plán nevyjde, dojde ke snížení pracovního nasazení, což je opačný, a především nepožadovaný efekt. Je důležité, aby pracovníci brali neúspěch v potaz a zhodnotili, jak se mu příště vyhnout.

Otázka č. 2 – Nároky na schopnosti a pracovní nasazení jsou v naší firmě vysoké.

Z následujícího grafu na obrázku 4 je zřejmé, že 75 % pracovníků považuje nároky na schopnosti a pracovní nasazení za vysoké. Jelikož se jedná o obchod s nemovitostmi, ve kterém se pracuje s vysokými částkami, je zde nutná preciznost. Nároky na tento typ podnikání by rozhodně měly být vysoké a stejně tak i pracovní nasazení, díky kterému si pak zákazníci vytvářejí dojem z celé spolupráce s firmou. Vše v rámci obchodu musí být zároveň v souladu s legislativou, jelikož neznalost zákona neomlouvá.

Obr. 4: Otázka č. 2 z dotazníku pro pracovníky

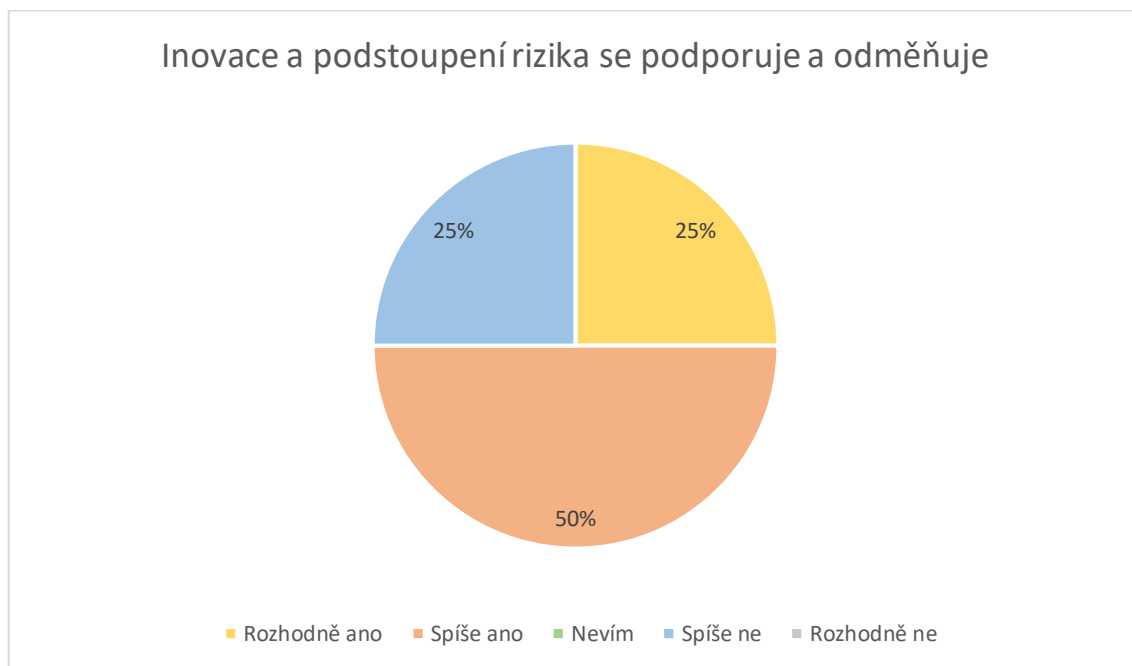


Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Otázka č. 3 – Inovace a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje.

Na grafu, který je na obrázku 5, je znázorněn výsledek z odpovědí na tuto otázku.

Obr. 5: Otázka č. 3 z dotazníku pro pracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

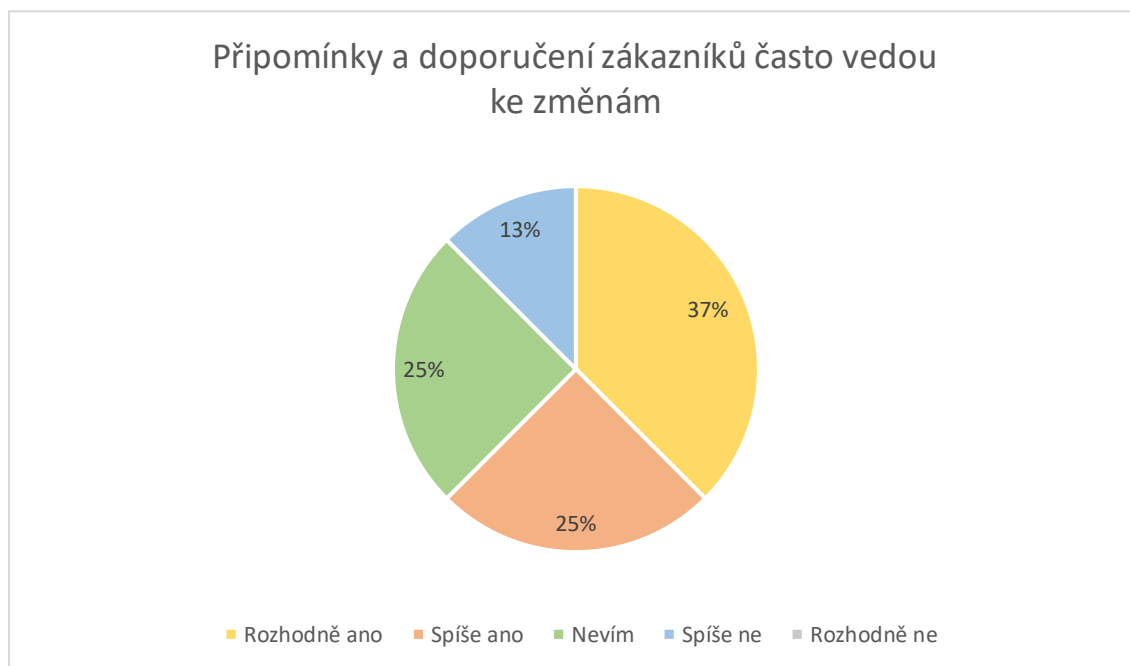
Dva realitní makléři odpověděli na tuto otázku možností „spíše ne“. Nemyslí si tedy, že jsou inovace a podstoupení rizika odměňovány. Takové odpovědi mohou být výsledkem špatně pochopené organizační kultury ve firmě. Oba makléři pracují v této společnosti více než jeden rok, jeden z nich dokonce více než tři roky. Jejich odpověď se však může odrážet od typu jejich osobnosti. Neradi riskují, mají rádi jistotu a veškerou kreativitu a tvorbu inovací nechávají na ostatních. U zaměstnanců i u realitních makléřů jsou nápady na inovace z pohledu vedení do určité míry vítány. Zaměstnanci, především asistentky, by však neměly podstupovat žádná rizika. Náplní jejich práce je preciznost a zodpovědnost, nikoli vstupovat do rizikových situací.

Otázka č. 4 – Firma mi dává možnost uplatnit své schopnosti a dosáhnout růstu kvalifikace.

Všichni respondenti u této otázky odpověděli, že jim takové možnosti firma poskytuje. Pracovníci tak mohou být dostatečně motivováni k lepšímu výkonu a ke zlepšování svých dovedností, protože jim společnost umožňuje dosáhnout vrcholu ve svém oboru. Tyto odpovědi mohou svědčit o silné kultuře a motivaci pracovníků. Díky tomu se může zvýšit především loajalita jednotlivých realitních makléřů či zaměstnanců k firmě.

Otázka č. 5 – Připomínky a doporučení zákazníků často vedou ke změnám.

Obr. 6: Otázka č. 5 z dotazníku pro pracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Tři z realitních makléřů si nevšimli, že by taková doporučení od zákazníků vedla ke změnám či zlepšením ve firmě. To může být důsledkem špatné informovanosti ze strany vedení, tedy že realitní makléři o takových změnách neví, nebo nejsou seznámeni s jejich původem. Záleží také na jednotlivých připomínkách klientů a zda je firma považuje za relevantní vzhledem k činnosti podnikání nebo k cílům nastavených v této společnosti. Není tedy nutné reagovat na každé doporučení klientů tak, aby vždy vedlo ke změnám v podniku, nicméně by na každý komentář od zákazníka měla brát firma zřetel v rámci dobrého řízení vztahů se zákazníky.

Otázka č. 6 – Práce, kterou vykonávám, je občas zbytečná.

Pouze jeden z realitních makléřů, který pracuje pod firmou méně než tři roky, odpověděl na tuto otázku možností „rozhodně ano“. Z jeho odpovědi vyplývá, že vedení nepožaduje práci navíc, ale lpí především na dodržování pracovního postupu. Nepožaduje po pracovnících kreativitu. Pokud se makléř snaží o prosazení svých nápadů v souvislosti s realitním obchodem, je jeho úsilí zbytečné a nedoceněné. Ostatní pracovníci zvolili odpověď „rozhodně ne“ nebo „spíše ne“.

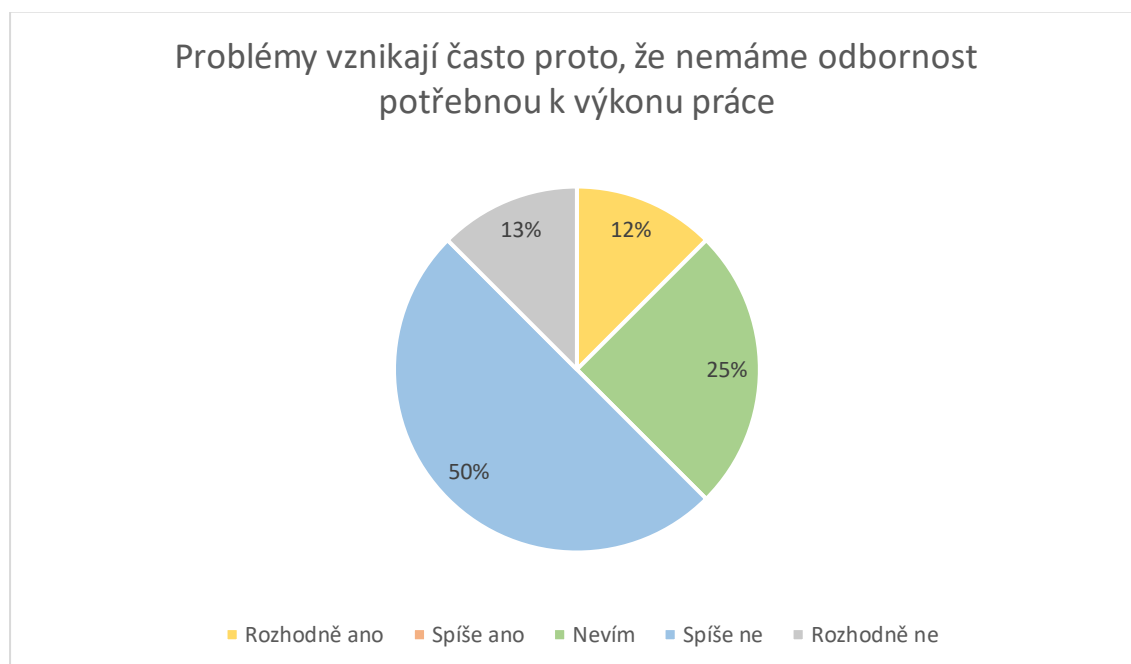
Otázka č. 7 – Schopným pracovníkům nabízí naše firma pocit pracovní jistoty.

Všichni až na jednoho respondenta mají pocit pracovní jistoty. Jeden realitní makléř odpověděl na otázku možností „nevím“. Tento bod je však důležitý a ovlivňuje pracovní nasazení jednotlivých pracovníků. Pracovníci, kteří si nejsou jistí svým místem ve firmě, mohou být ve stresu, a to je může negativně ovlivňovat při práci. Může dojít ke snížení pracovního výkonu, který by firma samozřejmě nevítila.

Otázka č. 8 – Problémy vznikají často proto, že nemáme odbornost potřebnou k výkonu práce.

Pokud by pracovník získal pocit, že problém vzniká z nedostatečné odbornosti, měl by uvažovat o rozšíření svých znalostí v oboru, popřípadě o rekvalifikaci. Jestliže má otázky či mezery ve znalostech týkající se poskytování realitních služeb, má prostor se domluvit s vedením na dalším interním školení. Na obrázku 7 jsou pomocí grafu znázorněny odpovědi respondentů.

Obr. 7: Otázka č. 8 z dotazníku pro pracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Otázka č. 9 – Firma se o své realitní makléře a zaměstnance stará a je ochotná pomoci jim řešit jejich problémy.

Tento aspekt je zásadní pro fungování některých pracovníků ve firmě. U této otázky se všichni pracovníci shodli na odpovědi „rozhodně nebo spíše ano“. Ačkoli není možné, aby jim vedení podalo pomocnou ruku u každého sebemenšího problému, rozhodně se snaží pomoci svým pracovníkům co nejvíce. To přispívá k silné organizační kultuře a motivaci pracovníků k dobrému výkonu a také k jejich loajalitě.

Otázka č. 10 – Má práce mě baví a přináší mi pocit osobního uspokojení.

Odpovědi u této otázky jsou také významné pro analýzu pracovního nasazení a kvalitního výkonu jednotlivých pracovníků. Polovina dotazovaných zvolila odpověď „rozhodně ano“ a druhá polovina „spíše ano“. Tento aspekt je velmi podstatný pro poskytování kvalitních služeb a naplňování cílů CERET Reality. Zvyšuje motivaci pracovníků a jejich výkon práce, to podporuje silnou organizační kulturu.

Otázka č. 11 – Vedení firmy se zajímá o připomínky pracovníků.

Zájem vedení o své pracovníky je také součástí dobře nastavené firemní kultury a jejich loajality k podniku. Celkem 75 % respondentů zvolilo u této otázky odpověď „rozhodně ano“ a zbylých 25 % „spíše ano“. Takový přístup opět potvrzuje silnou kulturu ve firmě. Jelikož se jedná o malý podnik, je potřeba, aby firma své pracovníky naslouchala

a poskytovala jim kvalitní a příjemné zázemí a prostor pro práci i z psychologického hlediska. Naslouchání pracovníků je jedním z aspektů, který toto všechno umožňuje.

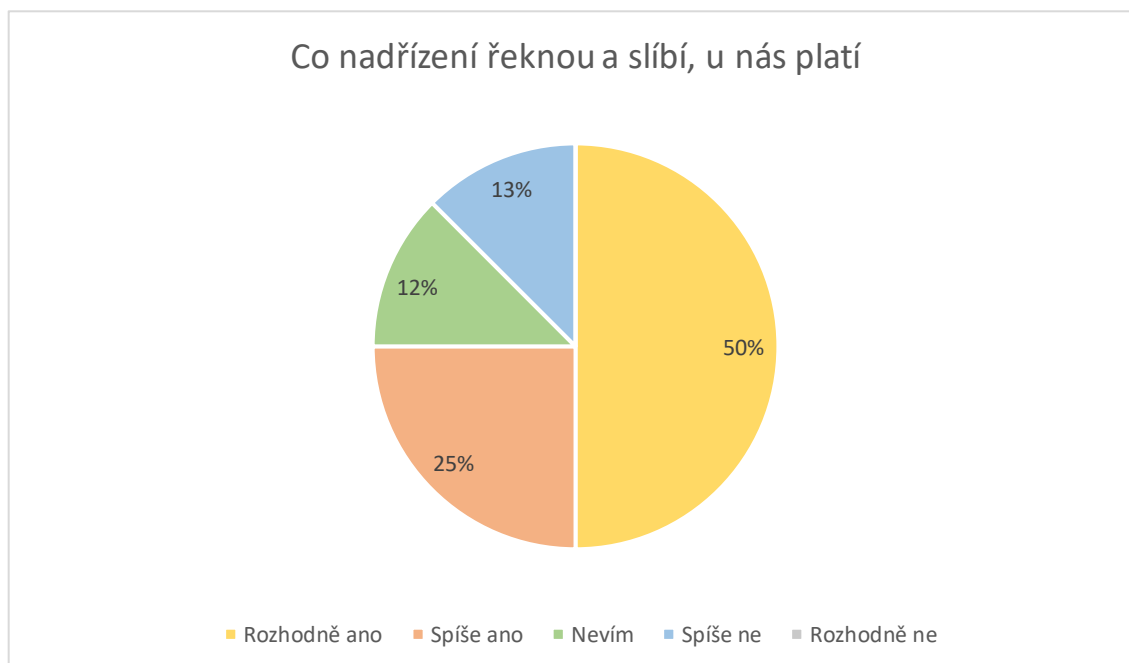
Otázka č. 12 – Cíle firmy jsou mi známé.

Firemní cíle by měly být všem zaměstnancům a obchodním makléřům známé a ti by se měli snažit dělat veškeré možné kroky k jejich naplnění. Podle výsledku dotazníku na tuto otázku odpověděli téměř všichni pracovníci „rozhodně ano“. Jeden realitní makléř zvolil odpověď „spíše ano“, což není tak velký problém, ale i přesto by všichni pracovníci měli cíle firmy, ve které pracují, znát zcela bezpečně. Vyskytla se také jedna odpověď realitního makléře, který zvolil možnost „spíše ne“ a to i přesto, že pod jménem této firmy pracuje více než jeden rok. Za tuto dobu by měl být makléř s cíli své firmy obeznámen ať už ze strany vedení či z vlastní iniciativy. Vzhledem k tomu, že cíl firmy je uveden minimálně na oficiálních webových stránkách CERET Reality, není zde omluva pro jeho neznalost.

Otázka č. 13 – Co nadřízení řeknou a slíbí, u nás platí.

Tento aspekt je z hlediska organizační kultury podstatný z pohledu důvěry pracovníků v podnik k vedení, ale i naopak. Odpovědi pracovníků na tuto otázku jsou znázorněny v následujícím grafu na obrázku 8.

Obr. 8: Otázka č. 13 z dotazníku pro pracovníky



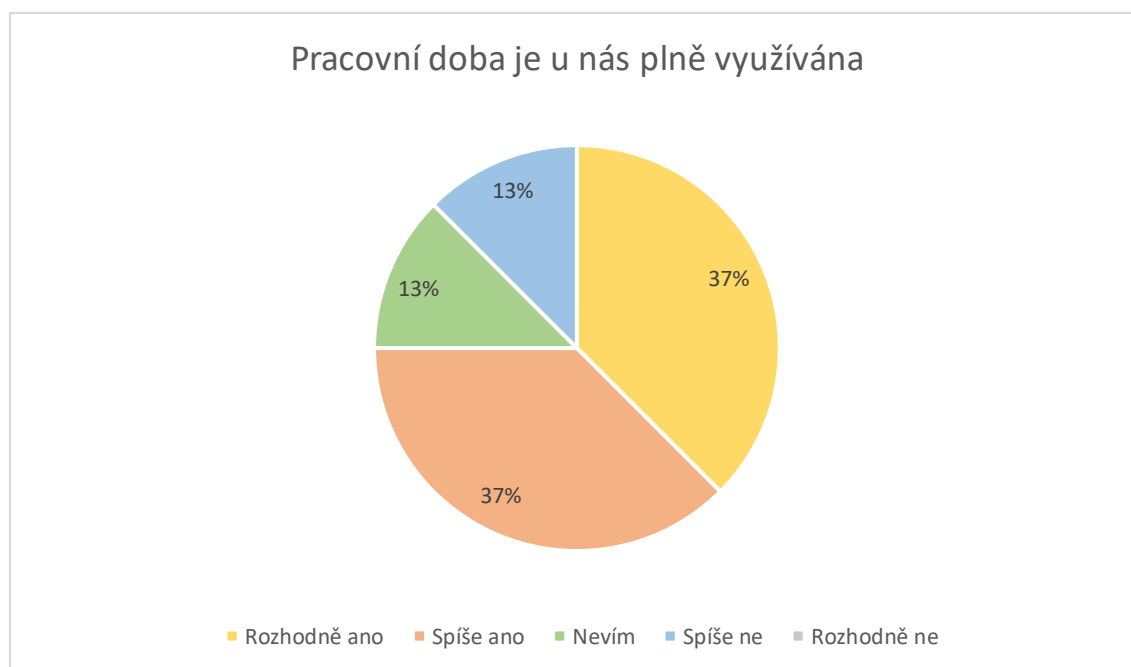
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Základem pro správné fungování firmy je, aby vedení dodržovalo sliby, ale také požadavky, které jsou ve firmě nastaveny, respektive které oni sami nastavili. Je nadmíru důležité, aby tyto podmínky a pravidla všichni zaměstnanci dodržovali, ačkoli s nimi nemusí zcela souhlasit. Vyjadřují tím respekt vůči nadřízeným a jejich loajalitu k podniku. Pokud mají pracovníci pocit, že sliby nadřízených nejsou dodržovány, měli by to s vedením řešit. Pokud vedení chce, aby pracovníci respektovali nastavené podmínky při výkonu práce, je nutné, aby oni sami dodržovali to, co pracovníkům slíbí.

Otázka č. 14 – Pracovní doba je u nás plně využívána.

Zda pracovníci považují jejich pracovní dobu, kterou sami práci věnují, za plně využitou, je velmi individuální. Na rozdíl od zaměstnanců si realitní makléři určují svou pracovní dobu sami, a to, jak je jejich čas využíván, je především v jejich kompetenci.

Obr. 9: Otázka č. 14 z dotazníku pro pracovníky



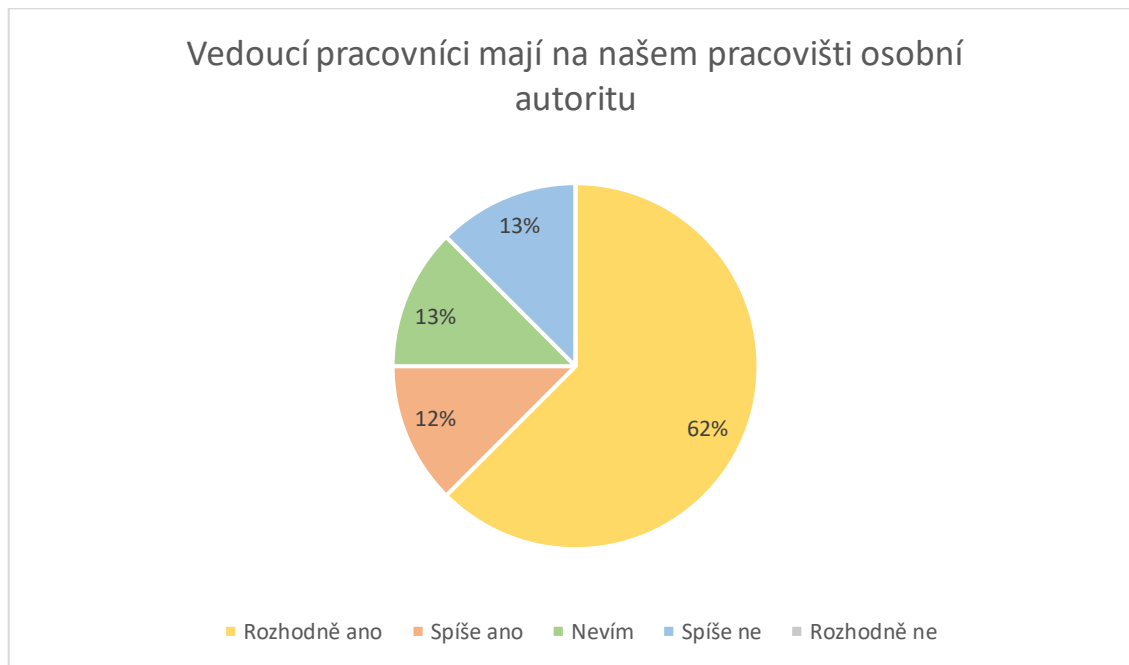
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Makléři by si měli sami plánovat time management tak, aby efektivně využívali svůj čas. Jak lze z obrázku 9 vyčíst, jeden z pracovníků nedokáže určit, zda svou pracovní dobu využívá dostatečně efektivně. Pracovní náplň realitního makléře je téměř časově neohrazená, přesto by měl mít představu o době, kterou práci věnuje a zda ji využívá k činnostem nezbytným pro výkon této práce. Jeden realitní makléř odpověděl, že pracovní doba spíše není plně využívána. V tomto případě to není chyba ze strany vedení, nicméně vlastní neschopnosti organizovat si svůj čas efektivně. Díky tomu

může vzniknout riziko, že makléře přestane jeho práce bavit a tím se jeho pracovní výkon sníží.

Otázka č. 15 – Vedoucí pracovníci mají na našem pracovišti osobní autoritu.

Obr. 10: Otázka č. 15 z dotazníku pro pracovníky



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Respekt vůči nadřízenému by měl být automatickou součástí každé firemní kultury. Jak lze vidět na grafu (viz obrázek 10), někteří pracovníci odpověděli, že nadřízení nemají ve firmě autoritu. Vzájemné uznání nadřízených a pracovníků je však podstatou pro příjemnou spolupráci a dobrou atmosférou na pracovišti. Respektování vedoucích všemi pracovníky je klíčovým aspektem pro bezproblémový chod společnosti. Ztráta autority může znepríjemnit práci všem pracovníkům, ačkoli nejsou přímými účastníky takového vztahu.

Otázka č. 16 – Ve firmě se projevuje nechuť předávat informace.

Tato otázka se vztahuje ke klíčové složce vedoucí ke kvalitnímu výkonu práce. Pokud by se ve firmě projevovala nechuť předávat informace, vedlo by to k neefektivitě a ke zhoršení pracovního výsledku jednotlivých pracovníků. Informovanost je základ pro plnění nastavených cílů společnosti. Celkem 75 % dotazovaných odpovědělo, že se nechuť předávat informace ve firmě rozhodně neobjevuje. Zbylí dva pracovníci zvolili odpověď „spíše ne“. Jelikož je CERET Reality malý podnik a má nízký počet pracovníků, nemělo by být předávání informací problém, což také výsledek

z dotazníkového šetření potvrzuje. Důležité informace se v této firmě dostávají k jejím pracovníkům vždy a vzhledem k jejich nízkému počtu také poměrně rychle.

Otázka č. 17 – Konflikty na pracovišti jsou u nás vzácné.

V rámci udržení příjemné atmosféry a dobrého a kvalitního výkonu práce se konflikty ve firmě musí minimalizovat. Ideální je takovým neshodám úplně předejít a řešit je tak, aby v konflikt nepřešly. Je naprosto běžné, že s názory vedení nebo pracovníků jedinec vždy nesouhlasí, nicméně je potřeba tento problém umět vyřešit například kompromisem. Je nutné mezi sebou mluvit otevřeně v rámci společenského chování a umět se domluvit na východisku, které bude vyhovovat všem. V takto malém podniku by totiž pokyny ze strany nadřízených, které by podřízeným výhradně nevyhovovaly, mohly vyústit ve ztrátu těchto pracovních sil a firma by tak mohla rychle zkrachovat. Odpovědi na tuto otázku jsou však pro podnik pozitivní. Všichni dotazovaní pracovníci odpověděli, že konflikty se na pracovišti vyskytují pouze vzácně, což je důkazem dobré komunikace i nastavené organizační kultury.

Otázka č. 18 – Informace, které ke své práci potřebuji, mám plně k dispozici.

Neinformovanost jednoznačně brzdí zaměstnance i realitní makléře od výkonu kvalitní práce, proto je nezbytné, aby měli pracovníci veškeré podklady či zprávy vždy plně k dispozici. U této otázky všichni dotazovaní odpověděli, že s přístupem k takovým informacím není problém.

Otázka č. 19 – Pro své klienty vždy dělám maximum.

Tato otázka byla určena **pouze realitním makléřům**, protože se týkala klientů, pro které zaměstnanci ve firmě přímo nepracují. Čtyři z pěti zúčastněných makléřů zvolili u této otázky odpověď „rozhodně ano“. Veřejně dostupné reference od klientů tomu odpovídají, protože se službami, které jim jsou přes makléře poskytovány, jsou z větší části spokojeni. Jeden makléř odpověděl „nevím“. Každý makléř by se měl vždy snažit maximálně klientům vyhovět v rámci dodržení podmínek týkajících se etického chování či legislativních předpisů. Zároveň ze zpětné vazby a chování svého klienta by měl realitní makléř poznat, zda mu dokázal vyhovět.

Otázka č. 20 – Často mi musí při výkonu své práce pomáhat vedoucí nebo jiní pracovníci.

Ačkoli výsledky dotazníku ukazují, že pracovníci jsou schopni ve většině případů pracovat zcela samostatně, vedoucí pracovníci si myslí, že realitním makléřům

především při zprostředkování obchodů s nemovitostmi musí často radit a pomáhat. Na druhou stranu je lepší, když makléři poprosí své nadřízené o pomoc, než kdyby provedli realitní obchod dle čistě vlastního uvážení a nevhodným způsobem. Stává se, že makléři žádají o pomoc ve stejných nebo obdobných věcech opakovaně. V tomto případě dávají vedoucím pracovníkům najevo, že nejsou schopni si zapamatovat postup, se kterým jim dříve nadřízení pomáhali a z pohledu vedení se může jednat o neschopnost pracovníků rozvíjet své dovednosti v oboru.

Otázka č. 21 – Čeho si nejvíce vážíte na Vaší firmě?

Tato otázka byla již koncipována jako otevřená. Níže jsou v tabulce 1 uvedené veškeré odpovědi.

Tab. 1: Otázka č. 21 z dotazníku pro pracovníky

Čeho si nejvíce vážíte na Vaší firmě?	
Odpověď č.	Odpověď respondenta
1	Čestnosti a rodinného stylu vedení firmy.
2	Respektování svobodné vůle.
3	Poctivosti a pracovitosti.
4	Je to rodinná „realitka“ a umí pružně reagovat na potřeby změny trhu.
5	Dobrých vztahů.
6	Rodinného přístupu, přátelské atmosféry.
7	Osobního přístupu a dlouhodobě dobré komunikace a vztahů.
8	Solidnosti a spolehlivosti.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Z výsledku je patrné, že si pracovníci váží především rodinného a přátelského přístupu. Respekt a dobrá komunikace je také pro pracovníky důležitou složkou pro vytvoření příjemného pracovního prostředí. Všechny tyto aspekty jsou součástí dobře nastavené a silné organizační kultury.

Otázka č. 22 – Co byste ve Vaší firmě změnili?

Nápady na inovace mohou být mnohdy užitečné, musí být ale v souladu s cíli podniku a vedení je musí považovat za relevantní, aby byl na ně brán ohled. Tabulka 2 znázorňuje odpovědi jednotlivých respondentů.

Tab. 2: Otázka č. 22 z dotazníku pro pracovníky

Co byste ve Vaší firmě změnili?	
Odpověď č.	Odpověď respondenta
1	Zisky. Ráda bych vyšší celkové provize a tím vyšší zájem a možnost investovat zpět do firmy – ze strany majitelů.
2	Vůbec nic.
3	Archivaci a evidenci sdílených dat.
4	Trochu aktivnější přístup směrem k makléřům, sdílením zkušeností.
5	Nic.
6	Potřebujeme více kanceláří.
7	Zvýšil bych počet realitních makléřů.
8	Asi nic.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Pokud by pracovníci chtěli něco měnit, především je to v souladu rozšíření firmy, ať už se jedná o počet makléřů či kanceláří. Více makléřů by pravděpodobně přineslo podniku větší zisky, ale bylo by potřeba rozšíření jejich působnosti včetně nových prostorů pro kanceláře CERET Reality, a to by znamenalo pro společnost investici. Zároveň při rozšiřování firmy by ztratil podnik své označení „rodinné“ realitní firmy a musela by se tomu přizpůsobovat také nová organizační kultura. Co se týče přístupu firmy k realitním makléřům a ke klientům, jsou všichni pracovníci spokojeni.

Otázka č. 23 – Uvažoval/a jste někdy o odchodu z této realitní společnosti? Pokud ano, proč?

Takto lze poměrně snadno zjistit, zda je nastavená organizační kultura v podniku respektována všemi pracovníky. Pokud by někomu nevyhovovala, byla by úvaha o odchodu z firmy pochopitelná. Vzhledem k velikosti této firmy není problém přizpůsobit se změnám a požadavkům nadřízených i podřízených pracovníků.

Tab. 3: Otázka č. 23 z dotazníku pro pracovníky

Uvažoval/a jste někdy o odchodu z této realitní společnosti? Pokud ano, proč?	
Odpověď č.	Odpověď respondenta
1	Pouze v případě, že by to vyžadovala situace (např. těhotenství).

2	Ne. Víím, že mohu odejít kdykoliv.
3	Ne!
4	Ano. Bez komentáře.
5	Ano, z rodinných důvodů.
6	Ne.
7	Ne, nikdy.
8	Ne.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Až na dva pracovníky nikdo o odchodu z této realitní firmy vážně neuvažoval. Jeden ze zaměstnanců uvažoval o odchodu pouze z rodinných důvodů, ale netýkalo se to toho, že by byl v podniku nespokojený. Jediný potenciální problém vzniká u realitního makléře, který o odchodu uvažoval, ale nechtěl uvést z jakého důvodu. Důvodem mohly být momentální neshody s vedením, nevyhovující podmínky nebo nezapadající osobnost makléře do firemní kultury. Makléř, který takto odpověděl, pracuje pod jménem této firmy déle než tři roky.

Otázka č. 24 – Co dělá konkurenční firma podle Vás lépe než ta Vaše?

Tab. 4: Otázka č. 24 z dotazníku pro pracovníky

Co dělá konkurenční firma podle Vás lépe než ta Vaše?	
Odpověď č.	Odpověď respondenta
1	Lépe lžou (to není jejich kladná vlastnost, ale holý fakt).
2	Mají stálejší, neměnicí se tak často, podmínky pro makléře.
3	Nejsem schopna posoudit, neposuzovala jsem.
4	Větší tlak na marketing.
5	Nevím, snažíme se pracovat tak, aby byli především spokojení naši klienti, a aby vše bylo v souladu s legislativou.
6	Nekalé praktiky.
7	Více rozvěšených reklam po městě.
8	Hledí do budoucnosti a nespokojí se s málem, investuje do marketingu.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Z odpovědí je jasné, že slabou stránkou CERET Reality je marketing. Ačkoli mají moderní webové stránky, Facebook, několik bannerů a vývěsek po městech, ve kterých působí, konkurenční realitní společnosti si platí reklamu na více místech i mimo prostory obcí. Konkurence využívá také placené reklamy na sociálních sítích, díky kterým získávají nové potenciální klienty a snadno se tak dostávají do povědomí lidí. CERET Reality se spoléhá především na recenze svých klientů a jejich doporučení svým známým.

Konkurence používá nekalé praktiky, aby dosáhla zrealizování obchodu. Takovou cestu si tato realitní firma vzhledem k nastaveným hodnotám a nastavenému postupu získávání klientů dovolit nemůže.

Další odpověď, na kterou by se mohla realitní společnost zaměřit, jsou často měnící se podmínky pro práci realitního makléře. Firma nemá tyto podmínky ustálené, což může být pro realitní makléře stresující. Vedení se stále snaží hledat nová východiska pro spolupráci s pracovníky a nastavit optimální podmínky, které budou výhodnější než u jejich konkurence. Vzhledem k počtu pracovníků to zatím nemusí být velký problém. Pokud by měla firma více obchodních makléřů, je nutné mít tyto podmínky jasně dané a upravovat je pouze v nutném případě.

Otázka č. 25 – V čem je podle Vás CERET Reality, s.r.o. lepší než konkurenční realitní společnosti?

Tab. 5: Otázka č. 25 z dotazníku pro pracovníky

V čem je podle Vás CERET Reality, s.r.o. lepší než konkurenční realitní společnosti?	
Odpověď č.	Odpověď respondenta
1	V upřímnosti a čestném jednání.
2	Snaha, spolehlivost, komunikace, důvěra.
3	Možnost individuálního postupu.
4	Výhoda malé společnosti, osobnější vztahy, přátelské prostředí.
5	Všichni pracovníci zde mají čisté svědomí, nikdy záměrně neklamou zákazníka, ať už jde o prodávajícího nebo kupujícího.
6	Máme osobní přístup ke klientům, a to nejen naši makléři, ale i vedení společnosti.

7	Loajálnost všech zaměstnanců.
8	Rychleji reaguje na změny trhu.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Veškeré tyto odpovědi potvrzují nastavenou kvalitní a silnou organizační kulturu. Tato společnost má podnikání založené na etickém a přátelském jednání, které je klíčové pro jejich fungování na trhu a odlišení se od konkurence. Jako výhodu také vnímají to, že je CERET Reality malá společnost, díky které je zde možnost osobního a individuálního přístupu k pracovníkům. Toto se stává rozparem pro rozšiřování firmy, které by pracovníci uvítali.

Otázka č. 26 – Jaké jsou ve Vaší firmě nastavené hodnoty, postoje či normy?

Na tuto otázku v dotazníkovém šetření odpovídali zaměstnanci a realitní makléři následovně (tab. 6).

Tab. 6: Otázka č. 26 z dotazníku pro pracovníky

Jaké jsou ve Vaší firmě nastavené hodnoty, postoje či normy?	
Odpověď č.	Odpověď respondenta
1	Vše dotáhnout a doladit především vůči spokojenosti klientů, a to vede ke spokojenosti makléřů a vedení.
2	Etika podnikání, dodržování zákonů.
3	Každý máme své hodnoty, firemní hodnotou jsou vřelé vztahy mezi spolupracovníky, vřelé vztahy jsou nastaveny i s klienty.
4	Čestnost.
5	Primárně nehledí na zisk, ale na úspěšnost celého obchodu a spokojenost klientů. Toto píší i za sebe.
6	Je to rodinná „realitka“, více na osobní bázi.
7	Férovost ke klientům.
8	Takové, aby to vždy vedlo ke spokojenosti všech.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Tyto odpovědi navazují na předešlou otázku. Jsou to věci, kterých si pracovníci na této firmě váží. Respektují tedy nastavenou firemní kulturu a plně ji podporují, což je základ pro vytvoření příjemného prostředí a dobré fungování celé společnosti. Nezbytnou

součástí tohoto podniku je tedy etika, čestnost, přátelské jednání vzhledem ke klientům i spolupracovníkům a spokojenost ze strany všech.

Otázka č. 27 – Co je Vaším cílem ve firmě?

Poslední otázka tohoto dotazníku věnující se organizační kultuře či řízení vztahů se zákazníky se vztahuje k cílům jednotlivých pracovníků vůči jejich povolání a fungování v CERET Reality. Je důležité, aby každý ve firmě měl nastavené své cíle, kterých chce dosáhnout a měl pro to pracovní nasazení a chuť pracovat a poskytovat kvalitní služby podniku i klientům. Je také podstatné, aby jejich cíle byly splnitelné. Cíle dotazovaných pracovníků jsou uvedeny v tabulce 7.

Tab. 7: Otázka č. 27 z dotazníku pro pracovníky

Co je Vaším cílem ve firmě?	
Odpověď č.	Odpověď respondenta
1	Napomáhat ve všech ohledech tomu, aby předešlá odpověď na otázku č. 26 (odpověď č. 1) nabyla skutečné podstaty.
2	Vykonávat svou práci tak, aby přinášela výsledky i v podobě finančního ohodnocení.
3	Kromě finančního zajištění, zdravého firemního prostředí a spokojených klientů, nic.
4	Výdělek, být součástí malé firmy.
5	Fungovat nadále na realitním trhu a mít spokojené klienty.
6	Přežít v nelehké době na slušné úrovni a mít spokojené klienty.
7	Udržet vysoký počet prodaných nemovitostí a spokojených klientů, kteří dále doporučují další.
8	Osobní a finanční stabilita a odborný růst.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Základním cílem pracovníků souvisí s financemi, což je pochopitelné. Nejedná se o neziskovou činnost, ale o jejich práci, která je živí. Aby pracovníci dosáhli finanční stability, je potřeba, aby sami poskytovali kvalitní služby a neustále se vzdělávali ve svém oboru.

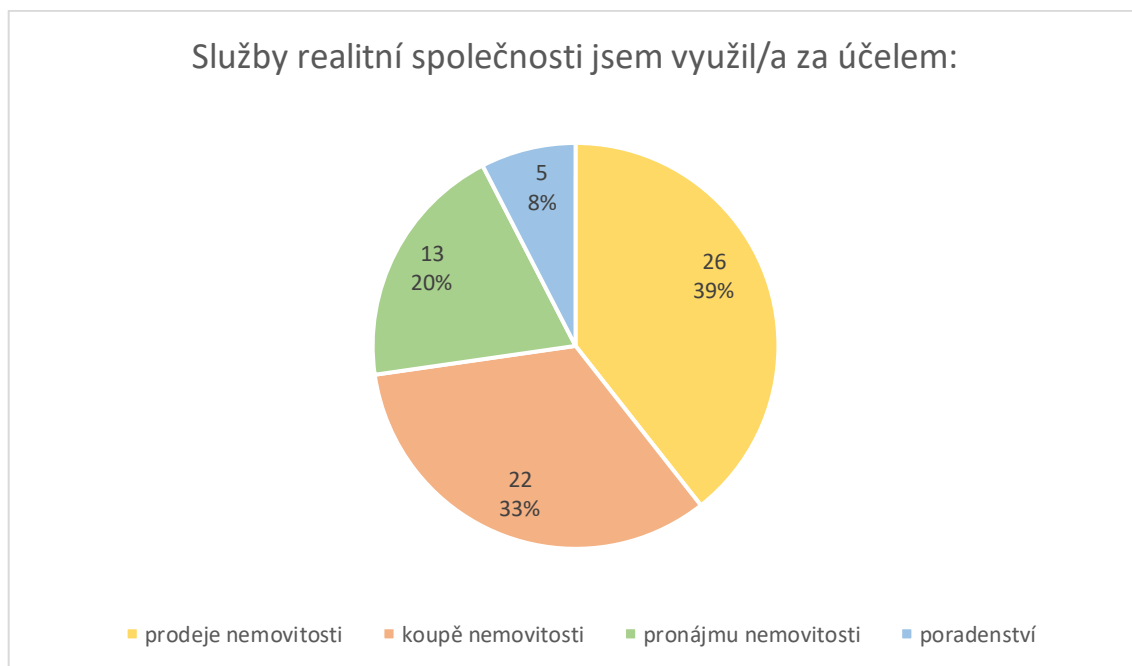
5.2 Výsledky dotazníku pro klienty

V rámci ověření nastavené firemní kultury a řízení vztahů se zákazníky bylo k jejich detailnější analýze vytvořeno druhé dotazníkové šetření, které bylo určeno bývalým i současným klientům firmy.

Tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 57 klientů CERET Reality. Dotazník byl rozeslán celkem 500 zákazníkům této společnosti a také byl zveřejněn na oficiální Facebookové stránce CERET Reality. Jelikož byla využita elektronická forma dotazování, bylo zde riziko malé návratnosti. Dotazník vyplnila přibližně desetina oslovených zákazníků. Menší návratnost může znamenat neutrální postoj zákazníka k této firmě či jeho neloajalitu k podniku. Pokud byl nebo je klient s firmou nespokojený nebo naopak velmi spokojený, existuje zde větší pravděpodobnost, že se dotazníkového šetření zúčastní.

Na výzkumu se podílelo 26 žen a 31 mužů. Většina respondentů (34) využila služeb tohoto realitního podniku pouze jednou, 18 z dotazovaných klientů dvakrát a zbytek respondentů (5) již třikrát či vícekrát. V následujícím grafu (viz obrázek 11) je znázorněn podíl důvodů klienta pro spolupráci s firmou CERET Reality. Respondenti mohli zvolit více odpovědí.

Obr. 11: Otázka č. 18 z dotazníku pro klienty



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

U otázky, za jakým účelem spolupracovali jednotliví klienti s firmou CERET Reality, bylo zvoleno celkem 66 odpovědí, což znamená, že klienti využili služeb tohoto podniku pro různé účely.

Dotazník pro klienty se skládal celkem z 18 otázek. První tři otázky sloužily k ohodnocení míry spokojenosti tří aspektů. Otázky 4 až 8, ve kterých respondenti odpovídali na otázky týkající se celkové spolupráce s firmou či s makléři, byly uzavřené a dotazovaní mohli odpovídat pouze možnostmi rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, nedokáži odpovědět, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Otázky 9 až 15 byly zaměřeny především na organizační kulturu v podniku a respondenti mohli odpovídat vlastními slovy. Poslední tři otázky se týkaly dodatečných informací.

Otázka č. 1 – Pomocí hvězd označte míru spokojenosti se službami, které firma CERET Reality, s.r.o. poskytla.

Tato otázka je základem pro určení míry spokojenosti klientů se službami, které CERET Reality nabízí. Maximální možné ohodnocení spokojenosti klienta je šest hvězd. Úplnou nespokojenost pak vyjadřuje jedna hvězda. Průměrné celkové ohodnocení těchto služeb je **5,4 hvězd**.

Otázka č. 2 – Ohodnoťte spokojenost s realitním makléřem, se kterým jste spolupracoval/a.

Celkové ohodnocení spokojenosti s realitním makléřem vyšlo stejně jako v předchozí otázce, tedy na **5,4 hvězd**.

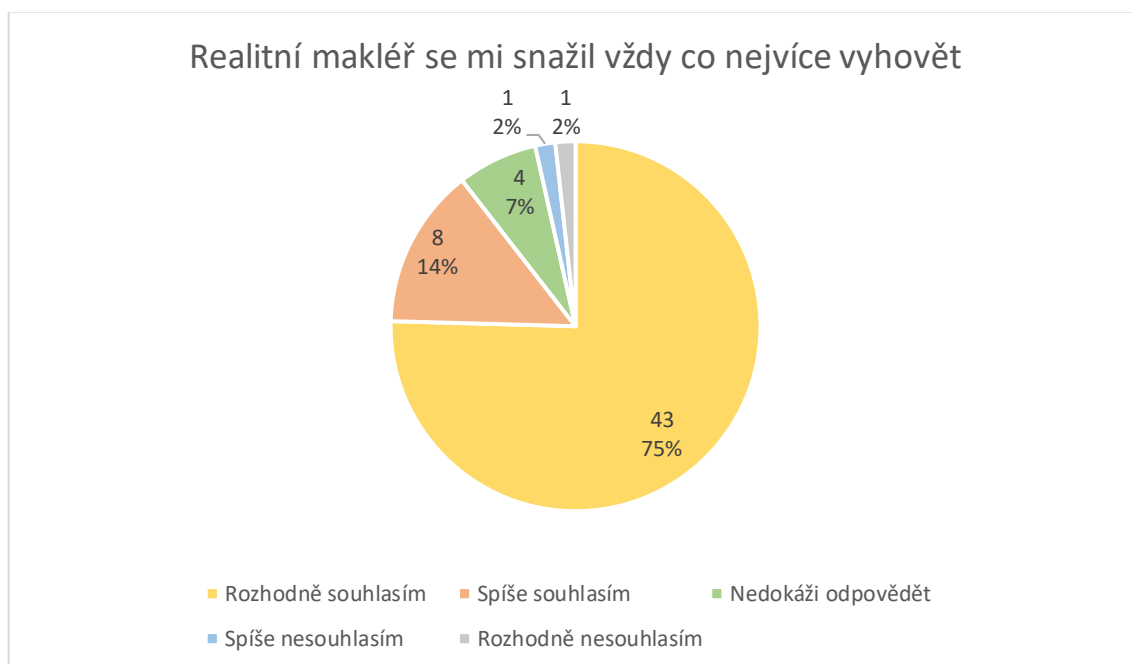
Otázka č. 3 – Ohodnoťte celkový dojem z CERET Reality.

Hodnocení u této otázky vyšlo obdobně jako v předešlých dvou otázkách. Konkrétně na **5,3 hvězd**.

Otázka č. 4 – Realitní makléř se mi snažil vždy co nejvíce vyhovět.

Tato otázka je také důležitá pro ohodnocení realitních makléřů a jejich pracovních a organizačních schopností. Jak znázorňuje následující graf na obrázku 12, nespokojenost s ochotou realitního makléře se vyskytovala pouze v ojedinělých případech.

Obr. 12: Otázka č. 4 z dotazníku pro klienty



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Otázka č. 5 – Myslím, že by realitní makléř mohl pro mne v rámci spolupráce udělat více.

Výsledky této otázky jsou už nepatrně horší v poměru s předešlou otázkou. V tomto případě celkem 9 klientů odpovědělo, že od realitního makléře očekávali větší snahu. Dvanáct z dotazovaných nedokázalo na tuto otázku odpovědět. Zbýlých 36 respondentů zvolilo odpověď „Rozhodně ne“ nebo „Spíše ne“, tedy že více od obchodního makléře neočekávali.

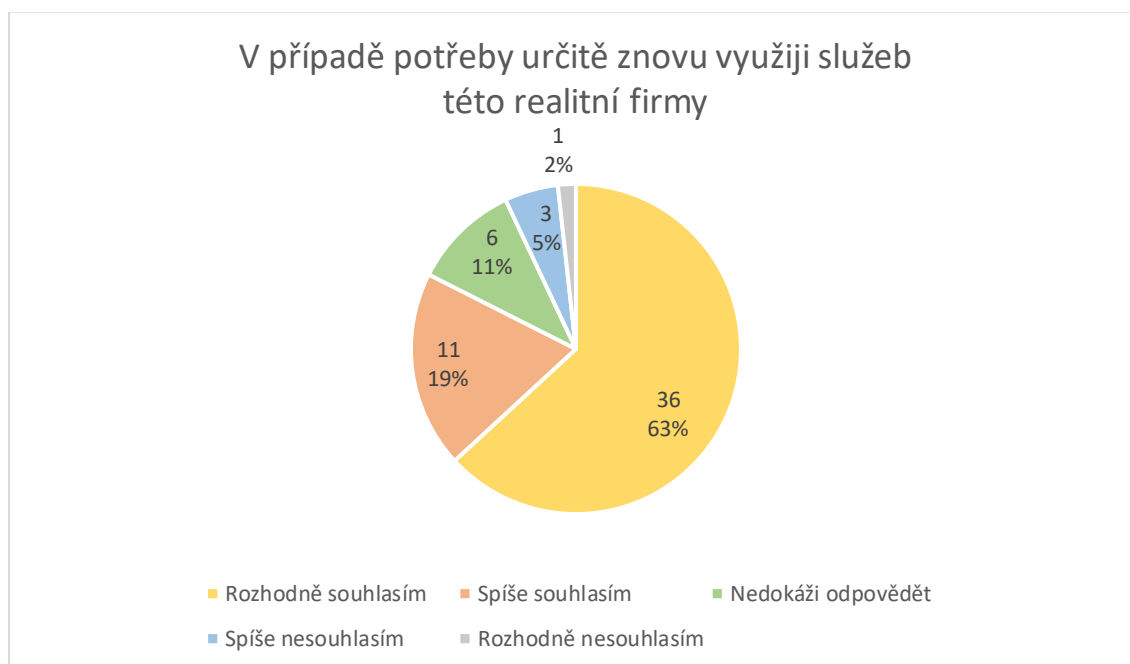
Otázka č. 6 – Na celkovou spolupráci s CERET Reality, s.r.o. vzpomínám jako na pozitivní zkušenost.

Výsledky jsou téměř totožné s výsledky u 4. otázky z dotazníku pro klienty. Konkrétně 40 dotazovaných zvolilo odpověď „Rozhodně souhlasím“ a 12 dotazovaných odpověď „Spíše souhlasím“. Pouze dva klienti z celkových 57 vnímají tuto spolupráci negativně.

Otázka č. 7 – V případě potřeby určitě znovu využiji služeb této realitní firmy.

Setrvání zákazníka u firmy souvisí s jeho loajalitou. Ačkoliv byla skoro naprostá většina klientů se službami CERET Reality spokojená, jejich loajalita k podniku, jak je vidět na obrázku 13, je oproti jejich míře spokojenosti nižší.

Obr. 13: Otázka č. 7 z dotazníku pro klienty



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Otázka č. 8 – Firmu CERET Reality, s.r.o. určitě doporučím svým známým.

Doporučení klientů úzce souvisí s jejich loajalitou k podniku. Celkem 48 klientů z dotazovaných je ochotno doporučit tuto realitní firmu svým známým. Pět respondentů nedokázalo na tuto otázku odpovědět a zbylí 4 klienti by tuto společnost nedoporučili.

Otázka č. 9 – Čeho si nejvíce na této realitní firmě ceníte?

Na tuto otázku již mohli respondenti odpovídat zcela dle vlastního uvážení. Tabulka 8 znázorňuje shrnutí veškerých odpovědí, které se pod touto otázkou objevovaly.

Tab. 8: Otázka č. 9 z dotazníku pro klienty

Čeho si nejvíce na této realitní firmě ceníte?	
Odpověď	Počet respondentů
Spolehlivost a lidský přístup.	14
Ochota.	13
Rychlost a kvalita služeb.	10
Jsou to lidi na svém místě.	3
Informují klienta o každém kroku realizace dané služby.	2
Férovost.	6
Zajistili bezpečný prodej mé nemovitosti.	3

Bohužel už ničeho, velké zklamání.	1
Nevím.	5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Až na jednoho respondenta se potvrzuje kvalitní CRM a dobrá organizační kultura, která je ve firmě nastavená. Důraz na kvalitu služeb a lidské jednání dokážou klienti ocenit, což může být především konkurenční výhodou.

Otázka č. 10 – Jaký byl Váš první dojem, když jste navštívil/a realitní kancelář?

Tato otázka se týká prvního dojmu klienta z realitní kanceláře CERET Reality, ať už z pohledu atmosféry, vzhledu samotné kanceláře či vystupování pracovníků v ní. Respondenti měli možnost napsat více odpovědí, které jsou shrnuty v tabulce 9.

Tab. 9: Otázka č. 10 z dotazníku pro klienty

Jaký byl Váš první dojem, když jste navštívil/a realitní kancelář?	
Odpověď	Počet respondentů
Příjemná atmosféra v kanceláři.	6
Příjemný vzhled kanceláře, čistá kancelář.	12
Perfektní vystupování pracovníků.	15
Vše bylo skvělé.	8
Výborný, pozitivní první dojem.	11
Průměrný vzhled kanceláře.	3
Nebyl(a) jsem v přímo kanceláři.	2
Nevím.	6

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Nejvíce si klienti cení příjemného prostředí z pohledu vzezření samotné kanceláře, ale i z pohledu atmosféry v ní. Oceňují také vystupování pracovníků, kteří tvoří základ příjemné atmosféry.

Otázka č. 11 – Co podle Vás dělá jiná realitní firma lépe než CERET Reality?

Na tuto otázku nemohli odpovědět všichni dotazovaní, jelikož ne všichni mají zkušenosti s konkurenčními firmami. V tabulce 10 jsou vypsány všechny odpovědi, které se pod touto otázkou vyskytovaly.

Tab. 10: Otázka č. 11 z dotazníku pro klienty

Co podle Vás dělá jiná realitní firma lépe než CERET Reality?	
Odpověď	Počet respondentů
Marketing, poskytují více elektronických informací.	7
Více komunikují.	2
Jsou více profesionální.	2
Natáčejí videa z dronů při nabídce nemovitosti.	1
Vyřizují záležitosti na finančním úřadu.	1
Mají více nabídek v inzerci.	1
Není lepší realitní firma než CERET Reality.	6
Všechno.	1
Nic.	8
Nemám zkušenosti s jinou firmou.	9
Nevím.	19

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Výsledky dokazují nedostatečný marketing CERET Reality, na který upozorňovali také realitní makléři a zaměstnanci podniku prostřednictvím dotazníku pro pracovníky.

Otázka č. 12 – Co byste změnil/a v rámci spolupráce s touto firmou?

Následující odpovědi by mohly být významným předmětem pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky. Jejich zpětná vazba a reakce na ni je podmětem pro více spokojených a loajálních zákazníků.

Tab. 11: Otázka č. 12 z dotazníku pro klienty

Co byste změnil/a v rámci spolupráce s touto firmou?	
Odpověď	Počet respondentů
Více digitalizace, lepší fotodokumentace mé nemovitosti.	3
Méně byrokracie, méně podpisů.	3
Rychlost.	1
Přesnost příchodu na schůzku.	1
Více propagace mé nemovitosti.	2
Lepší připravenost.	1

Zlepšení dodržování dohod.	1
Nic, nemám žádné připomínky.	39
Již bych nespolupracoval s touto firmou.	1
Nevím.	5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Vzhledem k odpovědím by se firma mohla zaměřit na lepší fotodokumentaci a propagaci nemovitostí klientů. Aby udrželi s klienty dobré vztahy, měli by se pracovníci zaměřit také na včasné příchody na schůze či dodržování smluvních, ale také ústních dohod. Klíčová je také dostatečná připravenost realitního makléře na schůze s klienty. Další připomínkou byla například byrokracie, která se dá ale těžko změnit. Firma dává důraz na bezpečnost prodeje ať už po legislativní stránce či v zájmu ochrany klienta, kterého firma při zprostředkování obchodu zastupuje.

Otázka č. 13 – Co v kanceláři CERET Reality upoutalo Vaši pozornost?

Tato otázka se vztahuje především k artefaktům materiálním i nemateriálním v rámci organizační kultury v podniku. Podstatné je, aby jejich vjem byl celkově pozitivní. V opačném případě by měla v závislosti na odpovědi udělat firma opatření, aby klienti neodcházeli s negativním dojmem.

Tab. 12: Otázka č. 13 z dotazníku pro klienty

Co v kanceláři CERET Reality upoutalo Vaši pozornost?	
Odpověď	Počet respondentů
Paní makléřka L.	5
Jednoduché a účelné vybavení.	3
Velikost kanceláře (malé zázemí, ale i přesto kvalitní služby).	4
Vedoucí realitní firmy.	1
Skvělý přístup a ochota pracovníků.	4
Pozitivní a příjemná atmosféra.	6
Čistota a příjemné prostředí.	8
Asistentka.	2
Mnoho žen, málo mužů.	2
Dětský koutek.	1

Makléři.	1
Kamery.	1
Zmatenost pracovníků při banálních záležitostech.	1
Zkušenosti pracovníků.	1
Nic.	8
Nebyl(a) jsem v kanceláři.	2
Nevím, nedokáži odpovědět.	7

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Až na zmatenost pracovníků konkrétně při řešení smluvní dokumentace se žádná odpověď nedá považovat vysloveně za negativní. Pokud chce firma zaujmout a zůstat v paměti klientů, měla by se snažit vždy upoutat jejich pozornost.

Otázka č. 14 – Co se Vám vybaví, když se řekne CERET Reality?

Otázka se týká především nemateriálních artefaktů, ale také norem či postojů této realitního společnosti. Dotazovaní zákazníci měli u této otázky prostor napsat více odpovědí.

Tab. 13: Otázka č. 14 z dotazníku pro klienty

Co se Vám vybaví, když se řekne CERET Reality?	
Odpověď	Počet respondentů
Žlutá barva.	22
Realitní makléř.	11
Reklama po městě.	1
Specialisté v rámci realit.	1
Logo.	5
Ochota, spolehlivost, profesionalita.	3
Dobrá atmosféra a přátelské vystupování.	3
Prodej.	2
Domácí realitní firma.	2
Skvělý pocit.	2
Žatec.	4
Špatná zkušenost – hněv, agrese.	1

Nic.	4
------	---

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Z odpovědí je jasné, že žlutá barva realitní firmy dobře společnost reprezentuje. Je to pozitivní, výrazná a dobře zapamatovatelná, barva. Dalším významným aspektem jsou přímo pracovníci a jejich vystupování.

Otázka č. 15 – V čem je CERET Reality, s.r.o. lepší než jiné realitní firmy?

Pro firmy je důležité nejen to, co dělá konkurence lépe, ale také je nutné si uvědomit, v čem sami v očích klientů vynikají oproti konkurenci a měli by se snažit to udržet.

Tab. 14: Otázka č. 15 z dotazníku pro klienty

V čem je CERET Reality, s.r.o. lepší než jiné realitní firmy?	
Odpověď	Počet respondentů
Lidskost, ochota a osobní přístup.	18
Rychle reagují na dotazy a potřeby zákazníka.	8
Férovost a důvěryhodnost.	4
Na nic si nehrají.	1
Široká nabídka.	1
Komunikace se zákazníkem.	4
Rychlé zprostředkování obchodu, žádné zbytečné časové prodlevy.	2
Dokáží poradit.	1
Komplexní služby.	1
Dostat člověka do tísnivé situace.	1
Nedokáží odpovědět.	11
Nemám porovnání – nevyužil(a) jsem služeb jiného realitního podniku.	9

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření 2020

Z výsledků je jasné, že si klienti nejvíce váží celkovému přístupu a ochoty firmy v rámci zprostředkování obchodu. Pracovníci dodržují etický kodex a nastavené hodnoty společnosti.

5.2.1 Loajalita zákazníků

K výpočtu indexu loajality klienta je třeba znát index spokojenosti zákazníka, index udržení zákazníka a index spontánního doporučování služeb podniku dalším lidem (Lošťáková a kol. 2017, s. 280).

K měření spokojenosti zákazníků sloužila první otázka z dotazníku pro klienty, ve které měli respondenti pomocí počtu hvězd ohodnotit míru spokojenosti se službami, které jim podnik poskytl. Šest hvězd znamená maximální spokojenost se službami a jedna hvězda vyjadřuje nespokojenost zákazníka s firmou. Následně byl vyjádřen procentuální podíl počtu respondentů. Hodnota spokojenosti (ISZ) je vyjádřena v bodech v závislosti na počtu hvězd, tedy maximální počet hvězd (šest) je ohodnocen sto body, pět hvězd symbolizuje 80 bodů atd. Poté byla určena míra setrvání zákazníků (IUZ), která je adekvátní ke zvolenému počtu hvězd, tedy ke spokojenosti zákazníka. Například zákazník, který ohodnotil spokojenost s podnikem třemi hvězdami, setrvává u této firmy pravděpodobně na 35 %. Počtu hvězd odpovídá také pravděpodobnost, že klient doporučí služby této firmy dalším potenciálním zákazníkům (ISZD). Budeme předpokládat, že zákazník, který ohodnotil spokojenost s firmou pěti hvězdami, doporučí podnik na 44 %. Klient, který svou spokojenost znázornil pouze třemi hvězdami nebo menším počtem hvězd, pravděpodobně tuto společnost dále nedoporučí. Poslední sloupec vyjadřuje index loajality zákazníků (ILZ), jehož výpočet je pomocí vzorce:

$$\mathbf{ILZ = ISZ \times IUZ \times ISZD}$$

kde ILZ = index loajality zákazníka,

ISZ = index spokojenosti zákazníka,

IUZ = index udržení (retence) zákazníka,

ISZD = index spontánního doporučování produktů podniku jiným zákazníkům

(Lošťáková 2017, s. 280).

V následující tabulce č. 15 jsou znázorněny výsledky měření loajality zákazníků k podniku CERET Reality, s.r.o.

Tab. 15: Výsledky měření indexu loajality klientů k podniku

Spokojenost zákazníků	Podíl zákazníků (%)	Hodnota spokojenosti (body)	Míra setrvání zákazníků	Doporučení jiným (%/100)	Loajalita zákazníků (%)
Šest hvězd	57	100	0,95	0,90	86
Pět hvězd	30	80	0,85	0,65	44
Čtyři hvězdy	7	60	0,60	0,20	7
Tři hvězdy	2	40	0,35	0,01	0
Dvě hvězdy	2	20	0,15	0,00	0
Jedna hvězda	2	0	0,00	0,00	0
Celkem	100				
Průměr		68,37	0,85	0,72	45,77

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření dle Lošťákové 2020

Například index spokojenosti zákazníka, který je ohodnocen 60 body ze 100 možných, může znamenat, že míra setrvání zákazníka je 60 %. To ale neznamená, že s 60 % pravděpodobností bude tento zákazník ochotný doporučit podnik CERET Reality dalším lidem. Pravděpodobnost, že doporučí firmu potenciálním klientům může být pouze 20 %. Tak lze určit index jeho loajality: $ILZ = 60 \times 0,60 \times 0,20 = 7,2 \%$, což znamená, že je zákazník loajální k podniku přibližně ze 7 %. Spokojený zákazník tedy neznamená jeho automatickou ochotu doporučit firmu, proto zjišťujeme jeho loajalitu, tedy jeho skutečné chování v podobě reálného využívání služeb či poskytování zpětné vazby ve formě recenzí apod.

Průměrná loajalita klientů k podniku CERET Reality je přibližně 46 %, což dokazuje celkem vysokou spokojenost zákazníků. Pro vyšší počet doporučení klientů je třeba jejich loajalitu dále navyšovat.

6 Návrhy opatření

V návaznosti na odpovědi z dotazníkového šetření a analýzu organizační kultury a řízení vztahů se zákazníky ve firmě CERET Reality, s.r.o. jsou dále v praktické části bakalářské práce navržena opatření, která mohou pomoci zredukovat slabé stránky této společnosti a také získat více nových klientů.

6.1 Udržování kontaktu s pracovníky

V první řadě je nutné, aby **firma udržovala kontakt se všemi pracovníky** ve společnosti. Jelikož se jedná o malou firmu, pod jejímž jménem pracuje celkem šest realitních makléřů, neměl by být problém s nimi kontakt udržovat. Firma by měla dávat najevo, že si váží jejich práce a podávat jim zpětnou vazbu v telefonické či e-mailové podobě. S makléři, kteří pracují v okolí sídla firmy, není udržování kontaktu problém. S makléřem, který působí v okolí Vysokého Mýty, má firma v komunikaci mezery. Tento obchodní makléř má minimální roční obrat, co se týče realitních obchodů, a celkově nevykazuje velkou realitní činnost v souvislosti s firmou. O to více je žádané, aby s ním byla firma v kontaktu.

Návrhem je alespoň jednou měsíčně uskutečnit s makléřem telefonický či internetový hovor či videohovor, ve kterém by se vzájemně s firmou informovali o aktuálním dění v souvislosti s jejich činností. Dalším doporučením je alespoň dvakrát do měsíce e-mailový report o makléřovo aktivitách a realitních obchodech. Toto doporučení lze aplikovat na všechny makléře. Na základě takového e-mailu by vedení poskytlo krátkou zpětnou vazbu, popřípadě i s různými doporučeními v souvislosti s jejich činností.

Návrh je po finanční stránce zcela nenákladný a vzhledem k nízkému počtu makléřů také časově nenáročný.

6.2 Řešení individuálních nedostatků s makléři

Každý realitní makléř má problémy v jiné oblasti. Protože je firma malá, má oproti větším konkurenčním podnikům tu výhodu, že je zde prostor ze strany vedení mluvit s každým makléřem zcela individuálně, aniž by to bylo časově příliš neefektivní. Tím, že s nimi budou hovořit o věcech, se kterými si v realitní oblasti neví rady nebo o problémech v rámci jejich působení ve firmě, získají nadřazení od makléřů větší

důvěru a jejich loajalitu k podniku. Firma potřebuje, aby makléři, vzhledem k jejich nízkému počtu, podávali co nejlepší možný výkon. V dotazníku pro pracovníky se objevovaly odpovědi, na které by mohla firma reagovat, aby dosáhla co největší spokojenosti ze strany makléřů.

Návrhy na zlepšení výkonosti či spokojenosti obchodních makléřů CERET Reality v souvislosti s výsledky dotazníku pro pracovníky jsou následující:

- vedení by mělo zajistit, aby všichni jednotliví makléři chápali neúspěch jako prostor pro zlepšení tak, že s nimi neúspěšný obchod budou řešit a **analyzovat jejich chyby**, kvůli kterým se realitní obchod neuskutečnil. Společně pak mohou přijít na řešení, která makléře v budoucnu posune dál,
- s makléřem, který odpověděl, že je jeho práce často zbytečná, by měl nadřízený **probrat efektivitu práce** a jeho čas, který věnuje zbytečným věcem, přesměřovat na užitečné aktivity,
- pokud má pracovník pocit, že není dostatečně proškolený, měl by sám od sebe směřovat svou iniciativu pro zlepšení se. Návrhem je vytvořit ze strany vedení krátký dotazník, který analyzuje schopnosti svých pracovníků a v závislosti na výsledky sestavit jednotlivým realitním makléřům **návrh na dodatečná interní či externí školení**,
- v souvislosti s odpověďmi z dotazníku pro klienty by bylo vhodné uskutečnit také **školení pracovníků na zvládání obtížných či stresujících situací a školení na jednání s klienty**, aby nedocházelo ze strany zákazníků k pocitu zmatenosti, tísně či hněvu. Takový dojem by mohl poškodit dobré jméno podniku,
- v rámci porad **častěji pracovníkům připomínat cíl organizace** a zdůrazňovat důležitost jeho dosažení,
- s každým realitním makléřem uskutečnit ze strany nadřízeného individuální poradou a probrat jeho využití času. Z vlastní zkušenosti **předat informace o efektivním time managementu** a docílit tak maximálního výkonu práce realitního makléře,
- **školení nadřízeného týkající se vedení lidí a vybudování si autority**, jelikož se ve firmě, ačkoli v ojedinělých případech, vyskytuje nedostatečný respekt,

- **motivovat pracovníky k sebevzdělávání**, protože se v podniku objevuje častá pomoc vedení při realizaci zprostředkování realitního obchodu. Efektivním motivátorem bývá často finanční ohodnocení,
- **zajištění spokojenosti realitních makléřů** a jejich loajality k podniku. Aby dosahovali pracovníci dobrých výsledků, neměli by přemýšlet o odchodu z firmy. Proto by společnost měla vytvořit takové podmínky, aby se ve firmě pracovalo dobře všem makléřům a také jim dát najevo, že pokud by uvažovali pouze o dočasném přerušení výkonu práce, mají stále možnost se do společnosti kdykoliv vrátit. Důležité je vyslechnout od pracovníků zpětnou vazbu a realizovat kroky, které udrží všechny makléře spokojené v závislosti na jejich připomínky.

Jelikož byl dotazník anonymní, jednotliví pracovníci se ke svým odpovědím nemusí hlásit. V tomto případě lze využít pravidelných porad, na kterých mohou být jednotlivé kroky návrhu postupně rozebírány.

Všechny tyto návrhy jsou, až na školení, s nulovými náklady. Pro příklad jsou v tabulce 16 vypsány videokurzy, které by mohla v rámci školení pracovníků firma využít.

Tab. 16: Náklady na školení

Typ školení	Cena bez DPH v Kč za	Cena s DPH v Kč za
Náplň moderního makléře	2 940,-	3 557,40,-
Jak dokázat mnohem víc	2 970,-	3 593,70,-
Delegování	490,-	592,90,-

Zdroj: Vlastní zpracování dle Chytrý makléř 2020

Výhodou těchto kurzů je možné sdílení přístupových údajů, tedy to, že stačí zaplatit kurz jen za jednu osobu a přístup může být poskytnut více lidem najednou. V rámci doporučení školení makléřů by měla firma přispět alespoň 50 % z celkové částky na daný kurz, aby měl pracovník větší motivaci se ho účastnit. Videokurz „Delegování“ je doporučen především vedoucím pracovníkům.

6.3 Větší důraz na marketing

Častou připomínkou z hlediska pracovníků v souvislosti s konkurencí je nedostatečný marketing CERET Reality. Kvalitní marketing přinese firmě nové klienty a rozšíří se tak její povědomí na realitním trhu. Zároveň si firma může zlepšit CRM, tedy udržování vztahů se současnými i bývalými klienty.

Aktuální marketingová strategie CERET Reality je následující:

- moderní webové stránky s aktuální nabídkou nemovitostí a informacemi o firmě,
- inzerce nemovitostí na několika internetových serverech jako jsou Sreality.cz, Dobré nemovitosti.cz, Sousedé.cz, Reality iDNES.cz apod.,
- neaktivní Instagramový účet,
- Facebooková stránka s počtem sledujících do 500 lidí,
- pět vývěsek s aktuální nabídkou nemovitostí,
- reklamní plakáty umístěné na několika nabízených nemovitostech či stálých placených místech,
- tištěné propagační materiály v kanceláři CERET Reality,
- sponzoring maturitních plesů a koňského kroužku v Radíčevsi.

Návrhy na zlepšení reklamy:

- využít **Instagramový účet** pro získání nových klientů zveřejňováním kvalitních fotografií souvisejících s CERET Reality,
- využívat **placené propagace na Facebooku**, díky které získá firma větší dosah u svých příspěvků a dostane se tak do povědomí více lidem,
- **reklamní plakáty** umisťovat na všechny nabízené nemovitosti,
- rozmístit **tištěné propagační materiály na veřejných místech**, jako jsou informační centra, městské divadlo či kavárny,
- využívat **reklamu na lokálních kulturních akcích** ve formě sponzoringu například na plesech, v kině, na městských akcích či v divadle.

Základem je, aby si vedení určilo částku pro rozpočet na marketing a tu dále rozdělilo dle potřeb a preferencí v rámci marketingového plánu. Po rozhovoru s vedením by byla společnost ochotna vložit do reklamy maximálně 7 000 Kč měsíčně. Následující tabulka 17 znázorňuje přibližné měsíční náklady na aktivity, které pomohou získávat nové klienty a zůstat v povědomí současných i minulých zákazníků.

Tab. 17: Náklady na marketing

Typ reklamy	Popis aktivity	Cena v Kč za měsíc
Instagram	Propagace příspěvků.	350,-
Facebook	Propagace příspěvků.	550,-
Reklamní plakáty	Plakáty na všech nabízených	-
Tištěné propagační materiály	Více letáků na více místech.	1 000,-
Sponzoring	Sponzoring městských akcí.	5 000,-
Celkem	Celkové měsíční náklady na marketing.	7 000,-

Zdroj: Vlastní zpracování 2020

Výhodou Facebookové a Instagramové reklamy jsou volitelné částky, kterými firma ovlivní celkový dosah příspěvku v rámci jejich propagace. Mohou si je měsíčně korigovat dle jejich potřeby. Součástí Facebookové a Instagramové propagace je nutné plánovat příspěvky. Není nutné, aby u těchto sociálních sítí trávil jejich správce, tedy manažer, čas každý den, ale je možné si jednou za určitou dobu naplánovat příspěvky, které se určitý den samy zveřejní, což ušetří čas.

6.4 Kvalitnější propagace nabízených nemovitostí

V rámci dotazníkového šetření pro klienty se někteří respondenti zmiňovali o nekvalitní fotodokumentaci jejich nemovitosti a nedostatečné propagaci.

Hodnotné fotografie by měly být v rámci kvalitního servisu při zprostředkování prodeje či pronájmu nemovitostí samozřejmostí. Dnes by neměl být problém pořídit fotografii s dobrou kvalitou prostřednictvím mobilního telefonu. Vzhledem k minimální investici za účelem takových fotografií, by pro realitní firmu neměly být kvalitní fotografie překážkou. Měly by být také dobré z pohledu expozice a celkového dojmu. Fotoaparát s vysokým počtem megapixelů však sám od sebe nezajistí kvalitní fotografii. Realitní makléři by také mohli absolvovat **internetové kurzy pro základy fotografování**, které jsou přístupné na mnoha sociálních sítích či webových stránkách zdarma. Vzhledově kvalitní a poutavé fotografie přilákají více potenciálních zájemců

o nemovitosti. Zároveň by měl být dodržen reálný pohled na objekt, který firma inzeruje.

Pro zlepšení propagace nabízených nemovitostí by firma mohla využívat například **sociální síť Instagram**. Pro zveřejňování nabídek v inzerci na Instagramu je nutné dodržovat předchozí bod kvalitních fotografií.

6.5 Zvýšení loajality zákazníka

Ačkoliv má CERET Reality velké množství spokojených klientů, jejich loajalita k podniku by se mohla zlepšit. Spokojený klient není to samé jako věrný klient.

Ke zvýšení loajality zákazníků je třeba **zůstat v jejich paměti**. Pokud by znovu sami nebo kvůli známým hledali služby realitní firmy, měla by se jim jako první vybavit právě tato realitní společnost. Nejspolehlivějším nástrojem pro zajištění spokojenosti a důvěry je člověk, v tomto případě realitní makléř, který by měl klientovi splnit všechny jeho požadavky, a hlavně by měl před ním vždy vystupovat přátelsky.

Loajalita se také může vázat k výhodám, které realitní podnik nabídne v rámci potenciální budoucí spolupráce s nimi. Společnost by měla **dát klientovi důvod, proč znovu využít služeb právě CERET Reality** nebo proč tuto firmu doporučit svým známým. Ačkoli firma poskytuje tzv. „típařskou provizi“, což je finanční ohodnocení člověka, který přivede do společnosti klienta, se kterým podnik úspěšně zrealizuje a dokončí obchod, málo tuto nabídku propaguje. Návrhem je tedy **lepší propagace nabídky spolupráce v rámci doporučení nového klienta** ať už v tištěných propagačních materiálech či pomocí sociálních sítí. Pro stávající klienty by společnost mohla poskytovat různé výhody, které donutí zákazníky u této firmy setrvat. V tomto případě by šlo využít například **slevy na provizi** v případě budoucí opětovné spolupráce klienta s CERET Reality.

V neposlední řadě by se měla realitní firma **svým klientům připomínat**, ať už formou sociálních sítí nebo jiné elektronické komunikace. Podnik by měl na sociálních sítích zveřejňovat příspěvky, které budou relevantní i pro klienty, kteří zrovna nehledají zprostředkovatele při prodeji, koupi či pronájmu nemovitosti. Může jít například jen o tipy na bydlení, které uvítá široká sorta sledujících fanoušků na Facebooku nebo Instagramu CERET Reality. Další možností je například **zasílání narozeninových**

přání svým klientům prostřednictvím e-mailu, který mohou automaticky nastavit a dál by to firmu nestálo čas ani peníze.

Závěr

Dobře nastavená organizační kultura a řízení vztahů se zákazníky je základem pro fungování celé společnosti. Silná a hodnotná firemní kultura a kvalitní CRM může firmě pomoci při udržení a získávání nových pracovníků, ale především při získávání nových klientů a udržení loajality těch stávajících. Všechny tyto aspekty jsou podnětem pro větší zisk společnosti.

V praktické části je analyzována firma CERET Reality, s.r.o. a její organizační kultura spolu s Customer Relationship Managementem. Součástí této části je také dotazníkové šetření, které ve větší míře potvrzuje kvalitně nastavené hodnoty a postoje v podniku v rámci firemní kultury.

Po analýze je v této práci navrženo několik opatření, která pomohou zlepšit jak firemní kulturu, tak i řízení vztahů se zákazníky. V rámci těchto opatření je navrženo udržování kontaktu se všemi pracovníky, se kterým měl podnik problém. Konkrétně s makléřem, který pracuje pod jménem CERET Reality ve velké vzdálenosti od sídla společnosti. Dalším návrhem je řešení individuálních nedostatků s pracovníky ve firmě, což je vzhledem k velikosti firmy opodstatněné a časově nenáročné. Firma si musí udržet každou pracovní posilu, proto je nutné vyhovět v maximální možné míře každému pracovníkovi. Důležitým opatřením pro zlepšení situace ve firmě je větší důraz na marketing, který udrží vztahy se stávajícími zákazníky, a především povede k získání nových klientů. Podnik se tak dostane do povědomí nových potenciálních zákazníků a zároveň zůstane v paměti stávajícím klientům. Pro zlepšení kvality poskytovaných služeb je doporučením se soustředit také na dobrou fotodokumentaci nemovitostí, která může přilákat oči potenciálních zájemců o danou nemovitost. Pro zlepšení řízení vztahů se zákazníky bylo navrženo vzhledem ke zvýšení jejich loajality několik dalších opatření, jako je například poskytování výhod v rámci potenciální opětovné spolupráce s CERET Reality. Mezi tyto výhody může patřit například sleva na provizi při budoucí spolupráci klienta s touto realitní firmou.

Pro podnik je důležité, aby byl schopen se udržet na realitním trhu, byl lepší než konkurence a především, aby získával další spokojené a loajální zákazníky. Již zmíněné návrhy opatření mohou být základem pro zlepšení celkového povědomí o firmě a zdokonalení se v rámci oboru týkajícího se zprostředkování obchodů s nemovitostmi.

Seznam použitých zdrojů

Knížní zdroje

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEST, R. J., 2005. *Market-based Management: Strategies for Growing Customer Values and Profitability*. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0-1323-3653-6.

BROWN, A. D., 1995. *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing. ISBN 0-273-60454-6.

DEAL, T. a KENNEDY, A., 2000. *Corporate Cultures*. New York: Perseus Books. ISBN 0-7382-0330-0.

DENISON, D. R., 1990. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons. ISBN: 0-471-80021-X.

GALE, B. T. a WOOD, R. CH., 1994. *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customers Can See*. New York: Free Press. ISBN 1-45161-292-3.

HALL, W., 1995. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons. ISBN 0-471-95571-X.

HANDY, Charles, 1981. *Understanding Organizations*. 3. vyd. Harmondsworth: Penguin Books. ISBN 0-14-015603-8.

HANDY, Charles, 1993. *Understanding organizations*. 4. vyd. Harmondsworth: Penguin Books. ISBN 0-14-015603-8.

HARRISON, R., 2009. Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*. 5, s. 119–128. ISSN 8756-9728.

HOFSTEDE, Geert a HOFSTEDE, Gert Jan, 2007. *Kultury a organizace: software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství, s.r.o. ISBN 978-80-86131-70-2.

KHALIFA, A. S., 2004. Customer Value: A Review of Recent Literature and an Integrative Configuration. *Management Desicion*. 5, s. 645-666, ISSN 0025-1747.

- KIM, J., BYUONGHO, J. a SWINNEY, J.L., 2009. The Role of Etail Quality, e-satisfaction and e-trust in OnlineLoyalty Development Process. *Journal of Retailing and Consumer Services*. **16**(4), s. 239–247. ISSN 0969 6989.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3155-1.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada e. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0419-2.
- LOVELOCK, C.H., WIRTZ, J. a CHEW, P., 2008. *Essentials of Services Marketing*. New York: Prentice Hall. ISBN 978-98-106-7995-8.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MATSUMOTO, D., 2000. *Culture in Organizations*. Belmont: Wadsworth-Thomson Learning. ISBN 0-534-35436-X.
- OLIVER, R. L., 1993. A Cognitive Model of Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*. **20**(3), s. 418–430. ISSN 0022 2437.
- OLIVER, R. L., 1999. Whence Consumer Loyalty. *Journal of Marketing*. **63**, s. 33–44. ISSN 0022 2429.
- PAYNE, A. a FROW, A., 2013. *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 1-107-64922-6.
- SCHEIN, Edgar, 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers. ISBN: 1-55542-487-2.
- SPITZER, D. R., 2007. *Transforming Performance Measurement*. New York: AMACON. ISBN 978-0-8144-0891-5.
- TULDER, M., BECKER, A., aj., 2006. Chapter 3 European guidelines for the management of acute nonspecific low back pain in primary care. *European Spine Journal*. **15**(2), s. 169–191. ISSN 0940 6719.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-8797-405-6.

WESSLING, Harry a KELLER, Kevin Lane, 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM: strategie, praktické příklady a scénáře*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0569-9.

WOODALL, T., 2003: Conceptualization ‚Value for the Customer‘: An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*. **12**, s. 1–42 cit. 86 In: LOŠŤÁKOVÁ, H., a kol., 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3155-1.

Internetové zdroje

Chytrý makléř, 2017 [online]. ChytryMakler.CZ. [cit. 23.4.2020]. Dostupné z: <https://chytrymakler.cz/>.

MBA: Slovník pojmů, 2010 [online]. Praha: Management TC. [cit. 3.4.2020]. Dostupné z: <http://www.studiummba.cz/>.

Realitní komora, 2020 [online]. Praha: Realitní komora České republiky. [cit. 3.4.2020]. Dostupné z: <https://www.realitnikomora.cz/>.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2020 [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 3.4.2020]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.

Další zdroje

KOCHOVÁ Jitka, 2020. Rozhovor s jednatelem podniku CERET Reality, s.r.o. Žatec 30.1.

KOCH Radek, 2020. Rozhovor s manažerem podniku CERET Reality, s.r.o. Žatec 24.1.

Seznam tabulek

Tab. 1: Otázka č. 21 z dotazníku pro pracovníky	51
Tab. 2: Otázka č. 22 z dotazníku pro pracovníky	52
Tab. 3: Otázka č. 23 z dotazníku pro pracovníky	52
Tab. 4: Otázka č. 24 z dotazníku pro pracovníky	53
Tab. 5: Otázka č. 25 z dotazníku pro pracovníky	54
Tab. 6: Otázka č. 26 z dotazníku pro pracovníky	55
Tab. 7: Otázka č. 27 z dotazníku pro pracovníky	56
Tab. 8: Otázka č. 9 z dotazníku pro klienty	60
Tab. 9: Otázka č. 10 z dotazníku pro klienty	61
Tab. 10: Otázka č. 11 z dotazníku pro klienty	62
Tab. 11: Otázka č. 12 z dotazníku pro klienty	62
Tab. 12: Otázka č. 13 z dotazníku pro klienty	63
Tab. 13: Otázka č. 14 z dotazníku pro klienty	64
Tab. 14: Otázka č. 15 z dotazníku pro klienty	65
Tab. 15: Výsledky měření indexu loajality klientů k podniku	67
Tab. 16: Náklady na školení	70
Tab. 17: Náklady na marketing	72

Seznam obrázků

Obr. 1: Scheinův model organizační kultury	14
Obr. 2: Schéma organizačních kultur dle Handyho	17
Obr. 3: Logo CERET Reality, s.r.o.	34
Obr. 4: Otázka č. 2 z dotazníku pro pracovníky.....	43
Obr. 5: Otázka č. 3 z dotazníku pro pracovníky.....	43
Obr. 6: Otázka č. 5 z dotazníku pro pracovníky.....	44
Obr. 7: Otázka č. 8 z dotazníku pro pracovníky.....	46
Obr. 8: Otázka č. 13 z dotazníku pro pracovníky.....	47
Obr. 9: Otázka č. 14 z dotazníku pro pracovníky.....	48
Obr. 10: Otázka č. 15 z dotazníku pro pracovníky.....	49
Obr. 11: Otázka č. 18 z dotazníku pro klienty	57
Obr. 12: Otázka č. 4 z dotazníku pro klienty	59
Obr. 13: Otázka č. 7 z dotazníku pro klienty	60

Seznam použitých zkratk

CRM	Customer Relationship Management
CSI	Customer Satisfaction Index
ILZ	Index loajality zákazníka
ISZ	Index spokojenosti zákazníka
IUZ	Index udržení zákazníka
ISDZ	Index spontánního doporučení služeb podniku jiným zákazníkům

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro pracovníky CERET Reality, s.r.o.

Příloha B: Dotazník pro klienty CERET Reality, s.r.o.

Příloha A: Dotazník pro pracovníky CERET Reality, s.r.o.

CERET Reality s.r.o. - pro pracovníky

CERET Reality s.r.o. - pro pracovníky

Dobrý den,

Jsem studentkou ZČU a v rámci mé bakalářské práce analyžuji organizační kulturu a řízení vztahů se zákazníky ve firmě CERET Reality, s.r.o. Věnujte prosím několik minut svého času vyplnění krátkého dotazníku.

1. Neúspěch chápete jako příležitost k poučení a zdokonalení se.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

2. Nároky na schopnosti a pracovní nasazení jsou v naší firmě vysoké.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

3. Inovace a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

4. Firma mi dává možnost uplatnit své schopnosti a dosáhnout růstu kvalifikace.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

5. Přípomínky a doporučení zákazníků často vedou ke změnám.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

6. Práce, kterou vykonávám, je občas zbytečná.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

7. Schopným pracovníkům nabízí naše firma pocit pracovní jistoty.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Problémy vznikají často proto, že nemáme odbornost potřebnou k výkonu práce.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Firma se o své realitní makléře a zaměstnance stará a je ochotná pomoci jim řešit jejich problémy.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

10. Má práce mě bavit a přináší mi pocit osobního uspokojení.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. Vedení firmy se zajímá o připomínky pracovníků.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12. Cíle firmy jsou mi známé.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Co nadřízení říknou a slíbí, u nás platí.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14. Pracovní doba je u nás plně využívána.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15. Vedoucí pracovníci mají na našem pracovišti osobní autoritu.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16. Ve firmě se projevuje nechuť předávat informace.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

17. Konflikty na pracovišti jsou u nás vzácné.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18. Informace, které ke své práci potřebuji, mám k dispozici.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19. Pro své klienty vždy dělám maximum.

Nápověda k otázce: *Otázku vyplíte pouze v případě, pokud jste ve firmě na pozici realitního makléře.*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20. Často mi musí při výkonu své práce pomáhat vedoucí nebo jiní pracovníci.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

21. Čeho si nejvíce vážíte na Vaší firmě?

22. Co byste ve Vaší firmě změnili?

23. Uvažoval/a jste někdy o odchodu z této realitní společnosti? Pokud ano, proč?

24. Co dělá konkurenční firma podle Vás lépe než ta Vaše?

25. V čem je podle Vás CERET Reality, s.r.o. lepší než konkurenční realitní společnosti?

26. Jaké jsou ve Vaší firmě nastavené hodnoty, postoje či normy?

27. Co je Vaším cílem ve firmě?

28. Jsem:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- žena
- muž

29. Jsem:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- realitní makléř
- zaměstnanec

30. Ve firmě pracuji:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než jeden rok
- Jeden až tři roky
- Více než tři roky

Příloha B: Dotazník pro klienty CERET Reality, s.r.o.

CERET Reality, s.r.o.

CERET Reality, s.r.o.

Dobrý den,

Jsem studentkou ZČU a v rámci mé bakalářské práce analyzuji organizační kulturu a řízení vztahů se zákazníky ve firmě CERET Reality, s.r.o. Věnujte prosím několik minut svého času vyplnění krátkého dotazníku.

1. Pomocí hvězd označte míru spokojenosti se službami, které Vám firma CERET Reality, s.r.o. poskytla

Nápověda k otázce: *Jedna hvězda - naprosto nespokojen/á, Šest hvězd - naprosto spokojen/á*

☆☆☆☆☆☆ / 6

2. Ohodnoťte spokojenost s realitním makléřem, se kterým jste spolupracoval/a

Nápověda k otázce: *Jedna hvězda - naprosto nespokojen/á, Šest hvězd - naprosto spokojen/á*

☆☆☆☆☆☆ / 6

3. Ohodnoťte celkový dojem z CERET Reality, s.r.o.

Nápověda k otázce: *Jedna hvězda - působí velmi špatným dojmem, Šest hvězd - působí velmi příjemným dojmem*

☆☆☆☆☆☆ / 6

4. Realitní makléř se mi snažil vždy co nejvíce vyhovět.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nedokáži odpovědět
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

5. Myslím, že by realitní makléř mohl pro mne v rámci spolupráce udělat více.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nedokáži odpovědět
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

6. Na celkovou spolupráci s CERET Reality s.r.o. vzpomínám jako na pozitivní zkušenost.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nedokáži odpovědět
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

7. V případě potřeby určitě znovu využiji služeb této realitní firmy.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nedokáži odpovědět
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

8. Firmu CERET Reality, s.r.o. určitě doporučím svým známým.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Nedokáži odpovědět
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

9. Čeho si nejvíce na této realitní firmě ceníte?

10. Jaký byl Váš první dojem, když jste navštívil/a realitní kancelář (atmosféra, vzhled kanceláře, vystupování pracovníků apod.)?

11. Co podle Vás dělá jiná realitní firma lépe než CERET Reality, s.r.o.?

12. Co byste změnil/a v rámci spolupráce s touto firmou?

13. Co v kanceláři CERET Reality upoutalo Vaši pozornost?

14. Co se Vám vybaví, když se řekne CERET Reality (např. motto, barva apod.)?

15. V čem je CERET Reality, s.r.o. lepší než jiné realitní firmy?

16. Jsem:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- žena
 muž

17. Služby realitní společnosti jsem využil/a za účelem:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- prodeje nemovitosti
 koupě nemovitosti
 pronájmu nemovitosti
 poradenství

18. Služby této firmy jsem využil/a:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Pouze jednou
 Dvakrát
 Třikrát a více

Děkuji za Váš čas! :) Nezapomeňte dotazník odeslat.

Abstrakt

KOCHOVÁ, Eliška, 2020. *Organizační kultura a řízení vztahů se zákazníky*. Plzeň. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: organizační kultura, řízení vztahů se zákazníky, etický kodex, prvky organizační kultury, loajalita zákazníka

Tato bakalářská práce se zabývá tématy organizační kultura a řízení vztahů se zákazníky. Obě témata se stávají v rámci fungování podniků stále významnějšími a vzájemně na sebe navazují. Teoretická část zpracovává obecný přehled související s těmito oblastmi a vysvětluje důležité pojmy, které s tímto tématem souvisí. V rámci této části práce je rozebírán také etický kodex. Na to navazuje část praktická, ve které se analyzuje firemní kultura a aktivity spojené s řízením vztahů se zákazníky v podniku CERET Reality, s.r.o. Pro detailnější analýzu byly zrealizovány dva rozhovory, a to s manažerem a s jednatelem firmy, kteří podali důležité informace o firemní kultuře a CRM v rámci této společnosti. Následně bylo zrealizováno dotazníkové šetření, které mělo potvrdit nebo vyvrátit zanalyzovanou organizační kulturu a aktivity související s Customer Relationship Managementem. V poslední části této práce jsou navržena opatření, která posílí kulturu v organizaci a vztahy se zákazníky.

Abstract

KOCHOVÁ, Eliška, 2020. *Organizational Culture and Customer Relationship Management*. Pilsen. Bachelor Thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics.

Key words: Organizational Culture, Customer Relationship Management, Code of Ethics, Elements of Organizational Culture, Customer Loyalty

This bachelor thesis deals with the topics of organizational culture and customer relationship management. Both topics are becoming increasingly important in the working of companies and these topics are linked to each others. The theoretical part provides a general overview related to these themes and explains important concepts related to this topic. In context with this theme, the work also discusses the code of ethics. This part is followed by a practical part, which analyzes the organizational culture and activities associated with customer relationship management in the company CERET Reality, s.r.o. For a more detailed analysis, two interviews were conducted, with the manager and the company's executive, who provided important information about the company's culture and CRM related with this company. Subsequently, a questionnaire survey was conducted, which was to confirm or refute the analyzed organizational culture and activities related to Customer Relationship Management. In the last part of this work, measures which will strengthen the culture in the organization and customer relations are proposed.