UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA CHEMICKO-TECHNOLOGICKÁ
KATEDRA EKONOMIKY A MANAGEMENTU CHEMICKÉHO
A POTRAVINÁŘSKÉHO PRŮMYSLU

# HODNOCENÍ PŘÍNOSŮ ZÁKAZNÍKŮ PRO PODNIK SE ZAMĚŘENÍM NA PRODEJNÍ NÁKLADY

Bc. Veronika Jirásková

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu
Akademický rok: 2008/2009

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

| | |
|---|---|
| Jméno a příjmení: | **Bc. Veronika JIRÁSKOVÁ** |
| Studijní program: | **N2807 Chemické a procesní inženýrství** |
| Studijní obor: | **Ekonomika a management chemických a potravinářských podniků** |
| Název tématu: | **Hodnocení přínosů zákazníků pro podnik se zaměřením na prodejní a marketingové náklady** |

Zásady pro vypracování:

1. Hodnota zákazníka pro podnik a její modifikace. Marketingová ziskovost a její stanovení.
2. Prodejní a marketingové náklady a možnosti jejich sledování ve vztahu k zákazníkům.
3. Charakteristika podniku.
4. Analýza prodejních a popř. marketingových nákladů (náplň práce prodejního a popř. marketingového útvaru a způsob sestavování jejich rozpočtu; činnosti, které způsobují rozdíly v obsluze zákazníků a možnosti jejich sledování podle zákazníků).
5. Zhodnocení výsledků, návrhy na zlepšení.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


1. Best, J. R.: Market-based management: Strategies for growing customer value and profitability. 3rd edition, New Persey: Pearson Education, Inc., 2004. ISBN 0-13-121193-5
2. Fibírová, J., Šoljaková, L.: Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti. Praha: ASPI, a.s., 2005. ISBN 80-7357-084-X.
3. Král, B.: Manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-141-0.
4. Staněk, V.: Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0456-0.
5. Lošťáková, H. a kolektiv: Strategie direfencovaného CRM podle hodnoty zákazníků pro podnik. 1. vydání Univerzita Pardubice, ISBN 80-7194-919-1.
6. Lošťáková, H. a kolektiv: Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu. 1. vydání, Univerzita Pardubice, Pardubice, 2008, ISBN 978-80-7395-140-5.
7. Peppers D., Rogers M.: One to one B2B. Customer Development Strategies for the Business-to-Business World. Oxford: Capstone. 2001, ISBN 1-84112-312-9.
8. Peppers, D., Rogers, M.: Managing Customer Relationships. A Strategic Framework., New Jersey: John Wiley Sons, 2004, ISBN 0-471-48590-X.
9. Šoljaková, L.: Manažerské účetnictví pro strategické řízení. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7241-087-2.


Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Pecinová, Ph.D.
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání diplomové práce: 20. února 2009

Termín odevzdání diplomové práce: 7. května 2009

prof. Ing. Petr Lošťák, DrSc.
děkan

L.S.

Ing. Lenka Branská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 20. února 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu přiložené literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 7.5. 2009

. . . . . .

Veronika Jirásková

V úvodu bych chtěla poděkovat svým rodičům za podporu a umožnění studia na vysoké škole.

Dále bych ráda poděkovala Ing. Zuzaně Pecinové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a rady, které mi po celou dobu poskytovala.

## Souhrn

Práce se zaměřuje na možnosti zjišťování přínosů zákazníků pro podnik. V teoretické části je definována hodnota zákazníka a její modifikace s ohledem na jejich využití pro volbu vhodné strategie jejich obsluhy. Dále je věnována pozornost metodice sledování marketingové ziskovosti a možným způsobům zjišťování marketingových a prodejních nákladů.

V praktické části diplomové práce je popsán způsob obsluhy zákazníků se zaměřením na rozdíly v jejich obsluze v podniku MAKRO Cash & Carry Hradec Králové. V další části je popsán, analyzován a zhodnocen systém sledování ziskovosti zákazníků se zaměřením na zjišťování nákladů podle zákazníků.



## Klíčová slova

Řízení vztahů se zákazníky; hodnota zákazníka; ziskovost zákazníka; prodejní náklady ve vztahu k zákazníkům.

**Title**

**CUSTOMERS' BENEFITS ASSESSMENT WITH A VIEW TO SALES COSTS**


# Abstract

The diploma thesis is focused on customers' benefits for the business company and possibilities of their determination. In the theoretical part customer value and its modifications are defined with the respect to their utilization for a choice of suitable customer serving strategy. The emphasis is further given to potential methods of marketing profitability estimation with a view to selling costs assessment.

The practical part of diploma thesis describes method of customers' service with the respect to service differences in the business company MAKRO Cash & Carry Hradec Králové. Further, the system of customer profitability tracking with the emphasis on the determination of costs according to customers is described, analysed and evaluated.



## Keywords

Customer relationship management; customer value; customer profitability; selling costs in relation to customers.

# Obsah

**Úvod ..... 9**

**1 Hodnota zákazníka a její význam v rámci diferencovaného řízení vztahů se zákazníky ..... 10**

1.1 Hodnota zákazníka ..... 10

1.2 Celoživotní hodnota zákazníka ..... 12

1.3 Marketingová strategie diferencovaného CRM a její volba..... 14

**2 Stanovení marketingové ziskovosti ..... 19**

2.1 Marketingová strategie..... 19

2.2 Ukazatelé marketingové ziskovosti ..... 20

2.3 Strategie zvyšování marketingové ziskovosti podniku a zákazníka..... 23

**3 Marketingové a prodejní náklady a jejich analýza ..... 27**

3.1 Marketingové a prodejní náklady a možné metody alokace..... 27

3.2 Analýza marketingových a prodejních nákladů spojených s obsluhou jednotlivých zákazníků..... 31

**4 Charakteristika podniku MAKRO Cash & Carry s. r. o.... 34**

**5 Rozdělení zákazníků a způsob jejich obsluhy ..... 39**

**6 Organizační struktura Makra v Hradci Králové a činnosti jednotlivých úseků ve vztahu k zákazníkům ..... 45**

6.1 Činnosti zaměstnanců v jednotlivých úsecích podniku..... 46

6.2 Činnosti vykonávané odlišně pro různé skupiny zákazníků..... 49

**7 Sledování nákladů v podniku ..... 51**

7.1 Rozpočet prodejního útvaru..... 51

7.2 Činnosti vyvolávající odlišné náklady na zákazníky..... 52

**8 Shrnutí zjištěných informací a vyjádření k navrženému způsobu sledování nákladů na zákazníky ..... 56**

**Závěr ..... 60**

Použitá literatura ..... 62

Seznam tabulek ..... 64

Seznam obrázků ..... 64

# Úvod

Životní styl, preference a potřeby zákazníků se v posledních letech výrazně změnily. Zákazníci jsou náročnější, mobilnější, vybíravější a velice snadno a rychle se orientují v nabídce produktů na trhu. Pro firmy je stále těžší získat nejenom nové zákazníky, ale i díky zvyšujícímu konkurenčnímu tlaku si udržet ty stávající. Pochopit a poznat potřeby zákazníků, jejich hodnoty a chování je pro firmy nesmírně důležité. K tomu, aby si podniky uhájily a posílily své konkurenční pozice na trhu, musí umět diferencovaně řídit vztahy se zákazníky.

Aby podnik mohl dobře řídit vztahy se svými stávajícími nebo potenciálně novými zákazníky, měl by se zaměřit na hodnotu zákazníka, a to jak na hodnotu, kterou podnik přináší zákazníkovi, tak i hodnotu, kterou zákazník poskytuje podniku. Poskytovat vyšší hodnotu konkrétnímu zákazníkovi je velkou konkurenční výhodou, protože znalost toho, co zákazník chce a schopnost podniku tyto hodnoty vyrobit a dodat, přispívá ke zvyšování jeho spokojenosti a loajality a tím i vede ke zvyšování prodejů, tržeb a zisků firmy.

Na druhé straně takto individuálně pečovat o zákazníky značně zvyšuje podniku náklady. Pokud chceme reagovat na tuto skutečnost, je nutné segmentovat zákazníky podle jejich hodnoty pro podnik a na jejím základě volit vhodnou marketingovou strategii jejich obsluhy. Podle toho, jakou hodnotu jsou zákazníci podniku pravděpodobně schopni poskytnout, by se měly optimálně alokovat náklady, které jsou spojené s individuální péčí o zákazníka. Pro sledování přínosů jednotlivých zákazníků pro podnik je vhodné použít ukazatele na bázi marketingové ziskovosti. Ty měří, jak se umění aktivního a kreativního vytváření zvláštní hodnoty pro zákazníky promítá do předpovědi zisků, tj. spočívá v propočtech, nakolik bude toto úsilí pro podnik přínosné.

Cílem diplomové práce je zmapovat, analyzovat a zhodnotit současný způsob sledování přínosů zákazníků ve vybraném podniku se zaměřením na možnosti sledování prodejních nákladů podle jednotlivých zákazníků. K naplnění tohoto cíle je třeba nejprve na základě rešerše odborné literatury vymezit základní pojmy a dále se zaměřit na činnosti prodejního útvaru a možné způsoby přiřazování prodejních nákladů k jednotlivým zákazníkům. Dále je třeba na základě zkoumání ve vybraném podniku popsat a následně analyzovat a zhodnotit způsob sledování nákladů na zákazníky, a to především nákladů prodejních a případně navrhnout opatření ke zlepšení

# 1 Hodnota zákazníka a její význam v rámci diferencovaného řízení vztahů se zákazníky

Aby podnik mohl dobře řídit vztahy se svými stávajícími nebo potenciálně novými zákazníky, měl by se zaměřit na hodnotu zákazníka. Poskytovat vyšší hodnotu konkrétnímu zákazníkovi je velkou konkurenční výhodou, neboť vědět, co zákazník chce, co přispívá ke zvyšování jeho spokojenosti a loajalitě, vede ke zvyšování prodejů, tržeb a zisků firmy [17]. Na druhé straně takto individuálně pečovat o zákazníky značně zvyšuje podniku náklady. Pokud chceme reagovat na tuto skutečnost, je třeba realizovat strategii diferencovaného řízení vztahů se zákazníky (CRM) na základě jejich hodnoty pro podnik, kdy míra přizpůsobení nabídky není závislá pouze na požadavcích a potřebách zákazníků, ale i na hodnotě, kterou podniku jednotliví zákazníci přinášejí.

## 1.1 Hodnota zákazníka

Na úvod je nutné podotknout, že přestože existuje poměrně hodně publikací zabývajících se problematikou vymezení pojmu „hodnota zákazníka“ [např. 7, 21, 22], neexistuje jednotná a vyčerpávající definice tohoto pojmu.

Hodnota zákazníka je velmi subjektivní veličina, která se nedá jednoduše změřit. Vlček [22] hodnotu zákazníka vnímá jako hodnotu pro zákazníka, která je popisována jako vztah mezi tím co zákazník získá a co pro to musí obětovat. Společným znakem všech jeho definic je, že hodnota pro zákazníka je vždy spojována s určitým produktem nebo službou a je spíše záležitostí vnímání zákazníkem. Vnímání zákazníka představuje porovnání a vyhodnocení toho, co zákazník dostane (kvalita, užitek, výhody) s tím, co pro to musí udělat (vynaložit úsilí pro získání produktu či služby) [7].

Hodnota zákazníka pro podnik je podle Trunečka [21] definovaná jako současné a očekávané budoucí hodnoty konkrétního zákazníka, v měřitelné formě vztažené na jeho čistou současnou hodnotu. Tato hodnota vyjadřuje strategickou důležitost individuálního zákazníka, kterou pro podnik má a slouží jako základ pro strategická i pro operativní rozhodování.

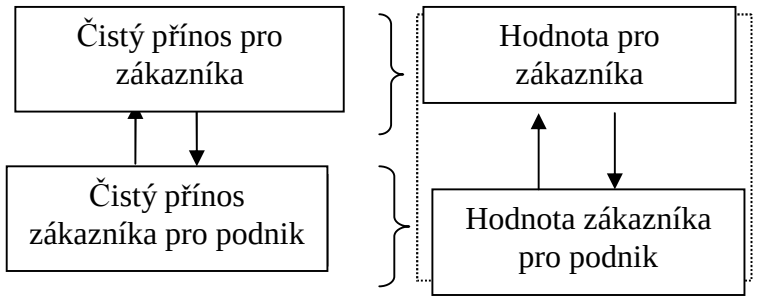
Lošťáková [7] a Pecinová [10] na hodnotu zákazníka nahlíží ze 2 stran, a to z pohledu jak zákazníka, tak z podniku. Hodnotu pro zákazníka chápou jako přínos pro zákazníka, který zákazník získá při nákupu a užívání produktu. Hodnotu zákazníka pro

podnik ve smyslu přínosu zákazníka pro podnik, tedy co podnik získá tím, že obsluhuje určitého zákazníka.

Z toho vyplývá, že hodnota zákazníka musí mít 2 vzájemně podmíněné složky [10]:

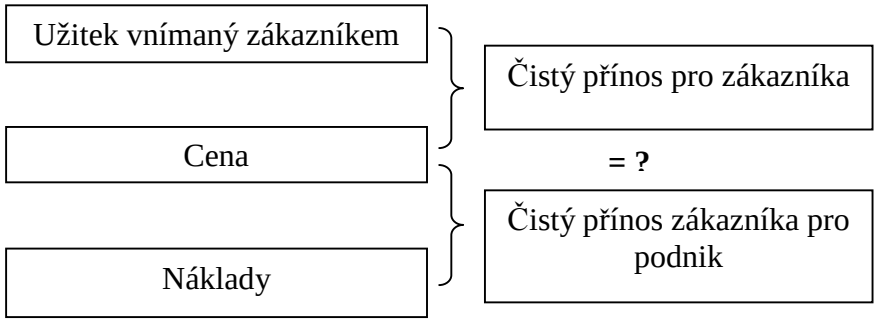
- hodnotu pro zákazníka, tj. co získá zákazník za dobu spolupráce s podnikem,
- hodnotu zákazníka pro podnik, tj. co přinese zákazník za dobu spolupráce firmě.

Obě stránky hodnoty, jak je vidět z upraveného Obr. 1, spolu úzce souvisí a jedna podmiňuje druhou, tj. hodnota, kterou získá zákazník by měla být v rovnováze s hodnotou, kterou získá podnik. Pro dosažení rovnováhy je podstatný vztah mezi čistými přínosy pro zákazníka a pro podnik.




Obr. 1 Hodnota zákazníka [10]

Při řízení vztahů se zákazníky je třeba spojovat jak pohled užitku a spokojenosti zákazníka, tak jeho individuálního přínosu pro podnik [10]. Efekt pro zákazníka je dán rozdílem mezi vnímaným užitkem a zaplacenou cenou. Přínos pro podnik je dán rozdílem mezi dosaženou cenou a vynaloženými náklady.




Obr. 2 Rovnováha přínosu pro zákazníka a pro podnik [10]

## 1.2 Celoživotní hodnota zákazníka

Princip měření hodnoty zákazníka vychází z faktu, že zákazníci jsou pro podnik zdrojem finančních i nefinančních přínosů a pro jejich získání je nutné do nich investovat. Základní metodou efektivního investování je určení čisté současné hodnoty, která měří čistý přínos investice pro podnik, v případě investování do určitého zákazníka jeho přínos za celou dobu předpokládané spolupráce s podnikem při respektování časové hodnoty peněz. Pokud firma hodnotí zákazníky pomocí jejich čisté současné hodnoty, přistupuje k jednotlivým zákazníkům individuálně a připouští možnost jejich odchodu ke konkurenci, pak se může mluvit ***o celoživotní hodnotě zákazníka*** (Customer Lifetime Value – CLTV) [12].

Základní vztah pro stanovení celoživotní hodnoty zákazníka se může vymezit takto [10]:

$$CLTV = \sum_{t=1}^{n} \frac{p_t}{(1+i)^t}$$

kde $i$ = diskontní sazba
$n$ = předpokládaná doba spolupráce se zákazníkem
$p_t$ = přínos zákazníka v období $t$

Diskontní sazba ($i$) odráží náklady kapitálu podniku a riziko zákazníka. Předpokládaná doba spolupráce ($n$) je odhadována v závislosti na fázi životního cyklu zákazníka. V přínosech zákazníka ($p$) v jednotlivých letech spolupráce ($t$) by měly být zahrnuty všechny očekávané efekty, které by měl vztah přinést. Výše zmíněné přínosy zákazníka mohou být rozloženy na *„hrubé“ příjmy, náklady* (akviziční náklady, tj. náklady vynaložené na získání zákazníka, výrobní a prodejní náklady spojené s obsluhou zákazníka, marketingové náklady a další) a *míru udržení zákazníka* (pravděpodobnost, s jakou jednotlivý zákazník zůstane loajálním v příštím období). Je třeba od sebe rozlišovat „hrubé“ příjmy ve smyslu:

- peněžních toků, které podnik od zákazníka získává přímo a dokáže je stanovit nejčastěji pomocí cash-flow,

- příjmů, které přináší podniku zákazník více či méně nepřímo popř. až po určitém období, často mají nefinanční povahu (např. hodnota reference, informovanosti a věrnosti zákazníka).

Při výpočtu celoživotní hodnoty zákazníka je doporučováno zvažovat vliv [13]:

- záznamů o dosavadních transakcích,
- nakupovaných výrobků a objemů jejich nákupů,
- frekvence nákupů,
- opakovanost nákupů,
- zákazníkem vyjádřená přání budoucí spolupráce,
- výši tržeb,
- výši nákladů na výrobky, služby, marketingové a transakční náklady,
- reakce na marketingové akce.

Odhad celoživotní hodnoty zákazníka je problematický. V rychle se měnícím tržním prostředí je obtížné stanovit dobu spolupráce se zákazníkem, stejně tak jako je problematické stanovení přínosů ze zákazníka, který naráží na celou řadu problémů [23]:

- podniky často sledují za zákazníky pouze tržby, které sice komplexně měří přínos zákazníka z hlediska nakupovaného sortimentu, nikoliv však vynaložených nákladů,
- rozvrhování režijních nákladů je zkresleno, protože se přiřazují náklady na výrobky podle rozvrhových základen, často bez ohledu na vztah k činnostem, které byly vyvolány obsluhou zákazníků,
- pozitivní efekty u jednoho zákazníka jsou provázeny negativními u jiných zákazníků.

Přínosy je třeba odhadovat za jednotlivé roky spolupráce mezi podnikem a zákazníkem. Jedná se o [9]:

- *čistě ekonomické přínosy,*
- *ostatní přínosy zákazníka,*
- *přínosy měřitelné na úrovni portfolia zákazníků,*
- *a přínosy měřitelné na úrovni podniku jako celku.*

*Čistě ekonomické přínosy zákazníka pro podnik* by měly být postaveny na odhadu čistého marketingového příspěvku (ČMP), který je vysvětlen v kapitole 2.

*Ostatní přínosy zákazníka pro podnik* představují např. zlepšení image a uzavření dalších kontraktů díky spolupráce s kvalitním zákazníkem, reference zákazníka, ochotu zákazníka spolupodílet se na vývoji produktu atd.

*Přínosy měřitelné na úrovni portfolia zákazníků a přínosy měřitelné na úrovni podniku jako celku* se projeví růstem tržní hodnoty např. díky zlepšení image v důsledku spolupráce s prestižním zákazníkem.

Odhad přínosů zákazníka pro podnik a tím i určení jeho celoživotní hodnoty se liší podle toho, zda je cílem stanovit jejich aktuální, potenciální a strategickou hodnotu.

### Stanovení strategické, aktuální a potenciální hodnoty zákazníka pro podnik

V závislosti na účelu stanovení hodnoty zákazníka se používá [8]:

- *strategická hodnota zákazníka,*
- *aktuální hodnota zákazníka,*
- *potenciální hodnota zákazníka.*

***Strategická hodnota*** zákazníka je důsledkem určité uplatněné marketingové strategie. Změna přístupu podniku k zákazníkovi se projeví nejen ve velikosti hodnoty, kterou získá zákazník, ale vyvolává i změnu jeho hodnoty pro podnik. Princip celoživotní hodnoty zákazníka je tedy využitelný pro hodnocení přínosů různých marketingových strategií, tj. odhad strategické hodnoty zákazníka.

***Aktuální hodnota zákazníka*** měří celoživotní hodnotu zákazníka při současném způsobu jeho obsluhy. Zohledňuje budoucí přínosy zákazníka tak, jak jsou odhadovány z jeho současného chování při zachování současného způsobu péče o něj.

***Potenciální hodnota zákazníka*** zahrnuje všechny přínosy, které by podnik mohl získat aplikací proaktivní strategie vůči zákazníkovi tak, aby zvýšil jeho hodnotu na základě změny svého vlastního chování. Vyjadřuje maximální přínos zákazníka pro podnik, který pravděpodobně nebude zcela realizován.

## 1.3 Marketingová strategie diferencovaného CRM a její volba

Customer Relationship Management (CRM) znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky.

***Podstatou marketingové strategie CRM je snaha o vytvoření vyšší hodnoty pro zákazníky pomocí individuální péče o každého jednotlivého zákazníka***. Jedná se o dlouhodobé budování vztahů s těmi zákazníky, kteří dlouhodobě zvyšují hodnotu a tudíž i zisk podniku. Podle významnosti zákazníků pro podnik se postupně začaly uplatňovat 3 typy strategie CRM [7]:

***Masová personalizace***

Jednotlivý zákazník je rozpoznán podle jména a adresy, případně předchozího nákupního chování. Údaje o zákazníkovi jsou využívány pro vytvoření systému personalizované marketingové komunikace s cílovými zákazníky, takže zákazník má dojem, že je o něho individuálně pečováno, přestože jsou mu nabízeny standardní produkty.

***Masová kastomizace***

Tato strategie je využívána u těch zákazníků, kteří jsou ochotni platit více za extra užitky. Cílem je nechat zákazníky ,,spoluvytvářet produkt“ podle individuálních potřeb a cenové citlivosti. Podnik se touto strategií snaží uspokojit každého zákazníka zvlášť, ale míra péče je pro všechny zákazníky stejná.

***Diferencovaná kastomizace***

Diferencovaná kastomizace respektuje rozdílné potřeby zákazníků. Jedná se o aktivní spoluvytváření hodnoty pro zákazníka na základě jeho úzké spolupráce. Hodnota je vytvářena zákazníkem a podnikem společně.

Pro snadnější určení klíčových zákazníků pro podnik je účelné uplatnit všechny 3 strategie CRM zároveň. Míra přizpůsobení jednotlivým zákazníkům by se měla lišit podle aktuálního a potenciálního přínosu zákazníků pro podnik. U potenciálně významných zákazníků je individualizace podstatně hlubší než u středně nebo dokonce málo významných zákazníků.

## Volba strategie diferencovaného CRM

CRM může mít dvě tváře. Jednu vlídnou, která znamená pro zákazníky velkou přidanou hodnotu a díky jejich spokojenosti zaznamená i značný přínos pro firmu. Na druhé straně se můžeme setkat se špatným CRM, který nevychází z jasné strategie podniku [2]. Pro podnik je důležité, aby volil vhodnou strategii podle různých skupin zákazníků, které přinášejí podniku hodnotu a nemalé zisky. Pro podnik je klíčové znát nejen ty nejlepší zákazníky, ale i ty, kteří hodnotu podniku odčerpávají. Podnik by se měl snažit

uplatňovat základní strategické přístupy, které závisí nejen na již zmiňované ***hodnotě zákazníka pro podnik, ale i stupni rozvoje vztahu a fázi životního cyklu zákazníka.***

## Diferenciace strategie v závislosti na hodnotě zákazníka pro podnik

Rozhodnutí, nakolik se jednotlivým cílovým trhům věnovat, usnadní segmentace trhu podle běžného přínosu a strategické hodnoty zákazníků znázorněné na Obr. 3. Strategická hodnota vyjadřuje zákazníkovu atraktivitu pro podnik po celou dobu jeho vztahu s firmou, kdežto běžný přínos zákazníka představuje současný přínos zákazníka.

Obr. 3 Volba strategií CRM v závislosti na běžném přínosu a strategické hodnotě zákazníků pro podnik [8]

Z Obr. 3 lze vyčíst tyto 4 hodnotové segmenty zákazníků [6, 7, 8]:

- Pro nejhodnotnější zákazníky s vysokým běžným přínosem i strategickou hodnotou, je vhodná strategie diferencované kastomizace. Tito zákazníci si zaslouží maximální vstřícnost a přednostní obsluhu. Podnik by se měl snažit o vybudování bezprostředního a přátelského vztahu, a to především pomocí své otevřenosti a důvěry.
- Pro zákazníky s největším potenciálem růstu s nižším běžným přínosem, ale vysokou strategickou hodnotou, jenž je největší výzvou pro marketing, je také vhodná strategie diferencované kastomizace. K těmto zákazníkům by se měl podnik chovat podobně jako ke klíčovým zákazníkům, neboť právě oni jsou pro ně

budoucností. Podnik by měl investovat do rozvoje vztahu a prohlubování loajality zákazníků.

- Pro zákazníky současně ziskové, ale do budoucna neperspektivní, i když prozatím se zajímavým běžným přínosem, ale s nižší strategickou hodnotou, je vhodné využít strategii masové kastomizace nebo masové personalizace. Do této skupiny zákazníků by podnik neměl příliš investovat, přizpůsobit se potřebám zákazníků jen do takové míry, aby to nevyžadovalo rozsáhlé investice.
- Pro segment ztrátových zákazníků s nízkým běžným přínosem i strategickou hodnotou, je vhodná strategie masové personalizace nebo nabídku vůbec nediferencovat. Zde se nevyplatí investovat, ale spíše hledat cestu, jak hodnotu zákazníků pro firmu částečně zvýšit či snížit případnou ztrátu. Snahou je snížení nákladů na obsluhu zákazníka (např. snížením počtu interakcí, náhradou nákladných setkání levnějšími). V případě, že se i přes tuto snahu nepovede podniku snížit ztrátu zákazníka, je vhodné odkázat zákazníka ke konkurenci nebo jiným vhodným způsobem ho od spolupráce odradit.

## Diferencovaná strategie a taktika podle stupně rozvoje vztahu

Diferencovaný přístup k zákazníkům se odvíjí podle toho, v jakém stupni rozvoje vztahu se zákazník nachází a jakou hodnotu podniku může tedy přinést. Pokud podnik efektivně rozvíjí vzájemný vztah se zákazníkem, může se u zákazníka vytvořit tak silné emocionální pouto, které zaručí absolutní preferenci, obhajování podniku vůči konkurenci, věrnost a loajalitu zákazníka. Se vzrůstající mírou loajality zákazníka stoupá i ochota podniku vynaložit vyšší náklady na tohoto zákazníka [7]. Proto je třeba rozdělit zákazníky do 2 segmentů:

- ***Klíčoví zákazníci či zákazníci s vysokým potenciálem růstu, ale s nízkou mírou loajality vůči podniku*** – zde podnik zaměřuje svoji pozornost a efektivně investuje do rozvoje loajality zákazníka.
- ***Ztrátoví zákazníci či zákazníci s nízkou strategickou hodnotou, ale s potenciálem růstu míry jejich loajality*** – u této skupiny zákazníků by měl podnik zvážit, zda investice do zvýšení míry loajality mohou efektivním způsobem zvýšit hodnotu zákazníka.

## Diferencovaný přístup k zákazníkům dle fází jejich životního cyklu

Pro efektivnější dosažení hodnoty zákazníků pro podnik se doporučuje, aby podnik rozlišoval fáze životního cyklu zákazníka [7]:

- *fáze hledání vztahu,*
- *fáze vzniku vztahu,*
- *fáze rozvoje vztahu,*
- *fáze stability vztahu,*
- *fáze úpadku.*

***Ve fázi hledání vztahu*** firma hledá vhodné zákazníky pro navázání hodnotných dlouhodobých vztahů. Již v této fázi musí podnik přemýšlet o hodnotě potenciálních zákazníků pro firmu a zaměřit se na oslovení zákazníků perspektivně nejhodnotnějších.

***Ve fázi vzniku vztahu*** podnik musí zákazníka natolik zaujmout, aby zákazník byl ochoten ve vztahu pokračovat a chtěl přejít do fáze rozvoje vztahu.

***Fází rozvoje vztahu*** se myslí prudký nárůst interakcí mezi firmou a zákazníkem. Podnik do rozvoje vztahu značně investuje a sám musí umět zhodnotit potenciál vztahu se zákazníkem.

***Ve fázi stability vztahu*** se počet interakcí udržuje na stabilní efektivní úrovni. Obrat a ziskovost podniku v tomto období vrcholí. Snahou podniku je udržení tohoto vztahu.

***Fáze úpadku vztahu*** je postupné zhoršování nebo náhlý odchod zákazníků ze vztahu.

# 2 Stanovení marketingové ziskovosti

## 2.1 Marketingová strategie

Pro posouzení přínosů jednotlivých zákazníků je potřebné stanovit a do budoucna odhadnout jejich marketingovou ziskovost. Cílem marketingové strategie by mělo být získání a uspokojení cílových zákazníků takovým způsobem, kterým se zvyšují zisky podniku. Zákazník, který není ziskový letos, může být mezi ziskovými v budoucnu [19]. Proto je důležité sledovat nejenom současnou ziskovost zákazníků, ale i jejich potenciál. Při odhadu hodnoty zákazníka pro podnik je vhodné pracovat s marketingovou ziskovostí, tj. posuzovat ekonomickou efektivnosti operování na trzích. Při odhadu např. strategické hodnoty na principu celoživotní hodnoty zákazníka to znamená, že za přínos zákazníka je považován marketingový zisk - čistý marketingový příspěvek (podrobně v kapitole 2.2). Strategická hodnota jednotlivých zákazníků a segmentů trhu pro podnik je dána čistou současnou hodnotou všech potenciálních přínosů za celé období budoucí spolupráce se zákazníkem [13]. Způsob výpočtu strategické hodnoty vychází z dlouhodobé spolupráce podniku se zákazníky a je zřejmý z následujícího vztahu [6]:

$$SHZ = \sum_{t=1}^{n} ČMP_t \cdot r^{-t} \qquad \text{pro} \quad r = (1 + i_r), \quad \text{kde} \quad i_r = (i - g) / (1 + g)$$

kde

SHZ je strategická hodnota zákazníka pro podnik

$ČMP_t$ je čistý marketingový příspěvek zákazníka za období t

r je tzv. úročitel

$i_r$ je reálná úroková míra v %/100

i je nominální úroková sazba v %/100

g je míra inflace v %/100

t je rok, za který je určen ČMP

n je počet let, po které bude zákazník nakupovat produkty podniku

Není důležité, jaký zisk podniku přináší určitý zákazník tento rok, ale

- jaká je dynamika jeho ziskovosti,

- jak se vyvíjí podíl podniku na výdajích zákazníka,
- jak dlouho ještě bude pravděpodobně zákazníkem podniku,
- jaký zisk z něho může podnik očekávat do budoucna,
- jaká je pravděpodobnost jeho odchodu atd.

Podnik by se měl snažit prohlubovat vztahy se strategicky hodnotným zákazníkem. Čím déle si zákazníka udrží, tím lze očekávat vyšší strategickou hodnotu tohoto zákazníka pro podnik.

V současné době podniky většinou hodnotí své zákazníky podle aktuální úrovně prodejů resp. ziskovosti zákazníků. Rozdělení zákazníků jen podle současných přínosů dává omezenou odpověď na otázku, jak s kterými zákazníky pracovat v příštích letech. Je třeba zvažovat, co může zákazník přinést podniku během všech dalších let spolupráce s podnikem. Zákazníci, kteří v současnosti přinášejí podniku jen malé zisky mohou v budoucnosti přinést obrovské zisky (pro podnik mají vysokou strategickou hodnotu) a naopak [6]. Proto je nanejvýš potřebné segmentovat trh podle běžného přínosu a strategické hodnoty zákazníků do 4 hodnotových segmentů zákazníků, jenž bylo uvedeno v kapitole 1.4.

## 2.2 Ukazatelé marketingové ziskovosti

Předpověď zisků je obtížná, protože je třeba odhadnout pravděpodobnou úroveň prodejních cen a na základě nich stanovit budoucí výnosy a náklady z prodaných výrobků pro jednotlivé zákazníky a trhy. Podnik by měl při posuzování zisků ze zákazníků zvažovat jeho finanční ale i nefinanční přínosy. Pro vyjádření přínosu zákazníků pro podnik by měl být použit takový ukazatel, který odráží, jak efektivní je marketingové úsilí při obsluze jednotlivých zákazníků. Obecně se vychází ze zisku před zdaněním, který je dán rozdílem mezi výnosy a náklady [6]:

$$\text{Zisk před zdaněním} = \text{Výnosy} - \text{Náklady}$$

Výnosy z prodeje jsou součinem objemu prodaných výrobků v naturálních jednotkách a prodejní ceny jednotlivých výrobků.

Náklady se stanovují buď na jednotku vyrobené produkce a potom na celý objem nebo na celý objem vyrobené produkce a potom na jednotku.

Problémem použití zisku před zdaněním je to, že nevypovídá o ekonomické efektivnosti operování na trzích. Zahrnuje ostatní provozní náklady, které nejsou ovlivněny tím, jak podnik obsluhuje zákazníky, protože nejsou přímo spojeny s výrobou a distribucí produktů pro konkrétní zákazníky. Pokud bychom chtěli použít pro hodnocení přínosů zákazníků pro podnik ukazatel zisku před zdaněním, musely by se tyto společné náklady mezi zákazníky rozdělit, což by bylo zbytečné, protože se způsobem jejich obsluhy nesouvisí [7].

## Čistý marketingový příspěvek

Vhodnějším ukazatelem pro vyjádření finančního přínosu ***jednotlivých zákazníků*** pro podnik je marketingový zisk neboli tzv. čistý marketingový příspěvek (ČMP) [1], který lze vypočítat takto:

| ČMP zákazníka | = | Výnosy od zákazníka | - | Variabilní náklady | - | Náklady závislé na obsluze zákazníka |
|---|---|---|---|---|---|---|

### ČMP pro obor podnikání

ČMP vyjadřuje marketingovou ziskovost, neboť nezahrnuje ostatní provozní náklady, které nejsou přímo spojeny s výrobou a distribucí produktů, a které se nemění při uplatnění různé marketingové strategie. Je příspěvkem na pokrytí ostatních provozních nákladů a zisku před zdaněním. ČMP obsahuje ty komponenty ovlivňující zisk, které jsou pod kontrolou managementu a vylučuje ty složky ovlivňující zisk (ostatní provozní náklady), které nejsou pod jeho kontrolou [6]:

*Variabilními náklady* se rozumí takové, které přímo souvisí s výkonem podniku. Obecně se dá říci, že to jsou náklady vynaložené na konkrétní produkty (např. náklady na jednicový materiál, jednicové mzdy, na technologickou energii, na obaly, dopravné atd.).

*Fixní náklady* jsou náklady, které nejsou vynaložené na konkrétní produkty (fixní povahy) ale ke konkrétnímu zákazníkovi se chovají variabilně, např. náklady na komunikaci se zákazníkem.

Do *ostatních provozních nákladů* spadají ty náklady, které nejsou přímo spojeny s výrobou produktů a s obsluhou zákazníků. Patří sem správní režijní náklady, náklady na výzkum a vývoj nových produktů, které nejsou vynaloženy pro konkrétní zákazníky či skupiny zákazníků.

Čistý marketingový příspěvek ***podniku*** [11] lze vyjádřit jako součet čistých marketingových příspěvků jednotlivých produktů nebo nejlépe jako součet čistých marketingových příspěvků jednotlivých trhů:

ČMP = V - VN - MaPN

kde

ČMP je čistý marketingový příspěvek

V jsou výnosy

VN jsou výrobní náklady

MaPN jsou marketingové a prodejní náklady

*Výrobní náklady* se skládají ze 2 částí [11]:

- *z variabilních nákladů* – úzce souvisejí nejen s technologickým procesem jako celkem, ale přímo s jednotkou dílčího výkonu, jedná se o náklady vynaložené na produkty při jejich výrobě a manipulaci. Patří sem náklady na suroviny, materiál, technologickou energii, úkolové mzdy výrobních a expedičních dělníků, obaly a jiné variabilní náklady,
- *z režijních nákladů* – jsou chápány jako náklady nepřímého charakteru, tj. které nelze konkrétně určit na jednotlivé výrobky nebo výkony služeb a zpravidla se rozdělují podle vybrané další ekonomické veličiny. Jsou to náklady společně vynaložené na celé kalkulované množství výrobků, které není možné stanovit na kalkulační jednici přímo [20] jako např. spotřeba paliv a pohonných hmot, odpisy prostředků, nájemné, dopravné, náklady ne cestovné nebo režijní mzdy.

*Marketingové a prodejní náklady* patří mezi nevýrobní režijní náklady. Mezi tyto náklady patří zejména [11]:

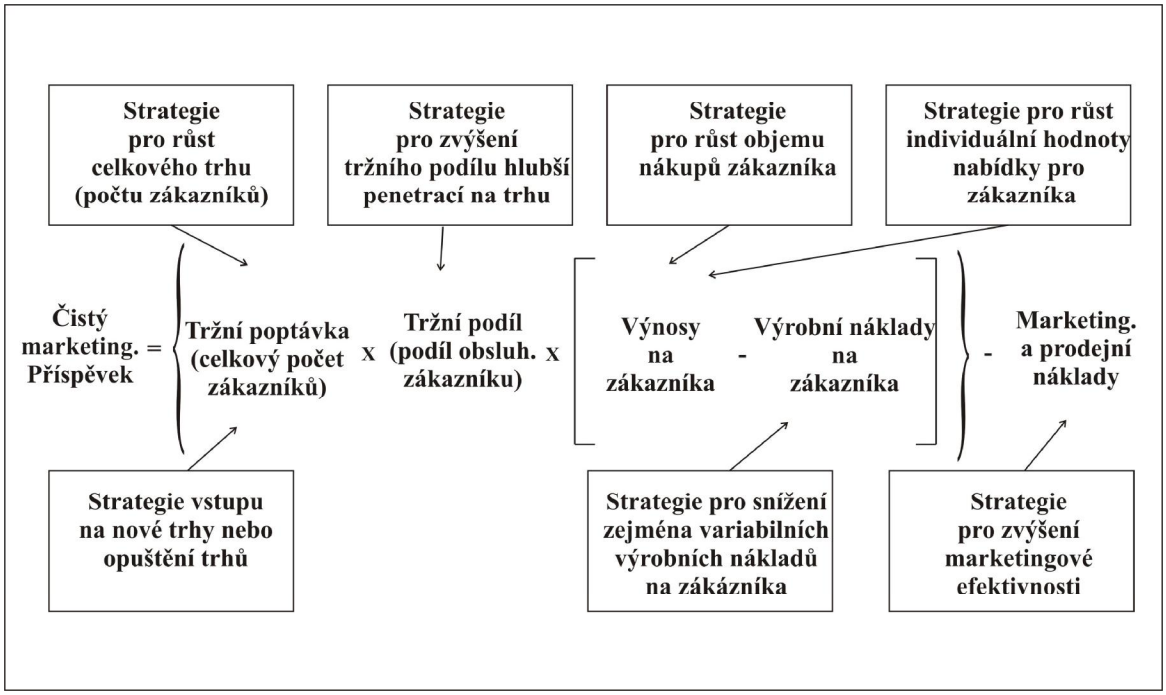
- náklady na prodej, služby a jejich podporu, tj. náklady spojené s prodejní silou, službami zákazníkům,
- náklady na marketingovou komunikaci, tj. všechny náklady spojené s přípravou a realizací marketingové komunikace.

V těchto nákladech je přitom ukryta řada nákladových položek, které vyžadují podrobnější analýzu. Této analýze je věnována 3. část práce, kde jsou náklady spojené s péčí o zákazníka dále analyzovány.

## 2.3 Strategie zvyšování marketingové ziskovosti podniku a zákazníka

Lošťáková [6] uvádí, že pokud použijeme čistý marketingový příspěvek jako měřítko marketingové ziskovosti zákazníků, můžeme lépe porozumět tomu, jak marketingová strategie přispívá k zabezpečení zisku podniku a pokrytí ostatních společných nákladů. Lze říci, že důsledkem různé marketingové strategie je rozdílný čistý marketingový příspěvek. Každý výrobek nebo trh by měl být řízen tak, aby vytvářel kladný ČMP.

Analýzou ČMP podle trhů a zákazníků lze získat dokonalejší pohled na účinnost marketingových strategií pro růst ziskovosti podniku. Je třeba přemýšlet, jaké strategie zvolit pro zlepšení pozice u zákazníků. Strategie, které mohou vést k růstu marketingové ziskovosti a ČMP, jsou znázorněny na Obr. 4.




Obr. 4 Základní tržně zaměřené strategie pro ziskový růst [1]

Velikost celkového čistého marketingového příspěvku lze do určité výše ovlivnit, jak je vidět z Obr. 4, protože závisí na [1]:

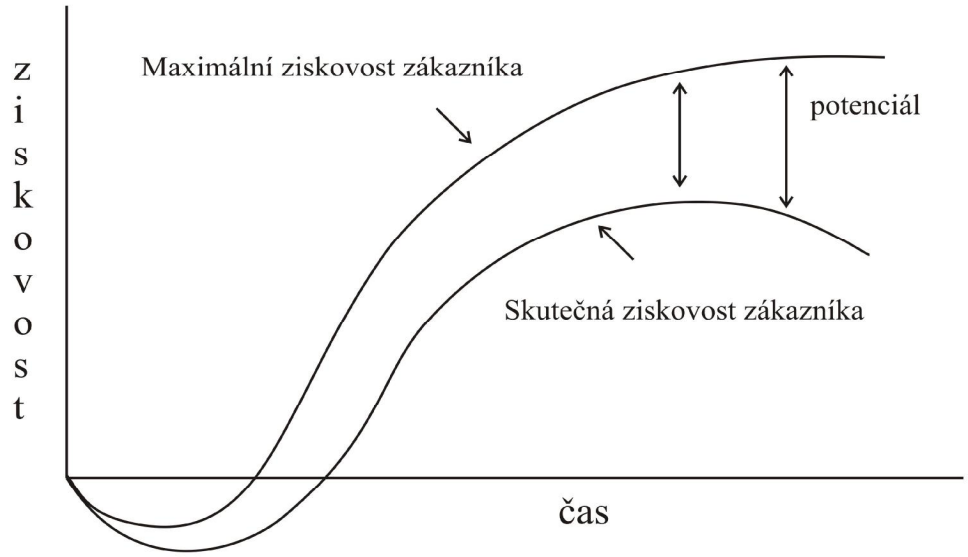
- objemu nákupů jednotlivých zákazníků v naturálních jednotkách,
- velikosti jednotkových příspěvků na úhradu fixních nákladů a zisku za jednotlivé zákazníky,
- fixních nákladech na výzkum a vývoj, výrobu, marketing a prodej závislý na zvolené marketingové strategii vůči jednotlivým zákazníkům.

Volba vhodné strategie zvyšování marketingové ziskovosti závisí na stadiu životního cyklu výrobku a podmínkách na trhu. V etapě:

- zavádění produktu na trh a růstu trhu se zřejmě přistoupí k volbě strategie růstu celkové tržní poptávky a vstupu na nové trhy,
- zralosti se bude uvažovat o strategii zvýšení tržního podílu na základě hlubšího průniku trhu, růstu objemu nákupů zákazníků a růstu individuální hodnoty nabídky pro zákazníka.

Marketingová rozhodnutí by měla být hodnocena nejen podle dosažených výnosů nebo tržních podílů, ale také podle toho, jaká má strategie vliv na úroveň marketingových zisků.

Pokud podnik stojí na začátku vztahu se zákazníkem a uplatní-li podnik vhodnou strategii, zaměřenou na růst ziskovosti zákazníků, bude se ziskovost zákazníků v čase zvyšovat.




Obr. 5 Vývoj skutečné a potenciální ziskovosti zákazníka [6]

Nový zákazník není zpočátku ihned ziskový, protože náklady jsou dnes ve většině oborů vysoké. Z obrázku lze vysledovat, že s prodlužováním délky vztahu přináší zákazník podniku vyšší zisk. Zákazník, který spolupracuje s podnikem déle, více u něho nakupuje, prohlubuje více vztahy s podnikem a je méně citlivý na cenu. Podnik má téměř vždy rezervy v tom, jak zvýšit ziskovost a tudíž i hodnotu daného zákazníka pro podnik.

Důležité však je, proč se ziskovost zákazníka v čase zvyšuje, tj. kde jsou kořeny růstu hodnoty zákazníka pro podnik. Reichheld [14] identifikovat 5 příčin, které vedou k růstu ziskovosti zákazníků v čase:

- *základní zisk,*
- *zvýšení zisku,*
- *úspory nákladů,*
- *reference,*
- *prémiová přirážka.*

Každý vztah podniku se zákazníkem začíná jeho náborem, aby podnik získal daného zákazníka, musí na něj vynaložit náklady. Opustí-li zákazník podnik již na začátku

vztahu, je tento vztah pro podnik ztrátový. Poté, co podnik dosáhne *základního zisku* (ČMP), může podnik přistoupit ke zvyšování zisku.

*Zvýšení zisku* během let je založeno na tom, že čím déle je zákazník s podnikem, tím má větší tendenci u tohoto podniku utrácet.

Čím déle existuje vztah mezi podnikem a jeho zákazníky, tím je podnik schopen více optimalizovat náklady na obsloužení svých zákazníků. Jinými slovy, podnik je schopen dosáhnout *úspor nákladů*.

Dalším zdrojem růstu ziskovosti podniku jsou *pozitivní reference*, které o podniku šíří jeho dlouholetý zákazník.

Poslední složkou, přispívající k růstu ziskovosti, je *prémiová přirážka*. Ta vychází z toho, že dlouhodobí zákazníci vykazují podstatně nižší cenovou citlivost než jeho noví zákazníci.

Všechny strategie zvyšování marketingové ziskovosti zákazníků se opírají o již zmiňovaném umění aktivního a kreativního vytváření zvláštní hodnoty pro zákazníky. Podle některých studií je variabilita jejich ziskovosti dokonce větší než podle běžného pravidla 80 – 20, a to 220 – 20. To znamená, že 20 % zákazníků generuje 220 % zisku a velká skupina zákazníků je tedy ztrátová [23]. Z toho plyne, že podnik by mohl zvýšit svůj zisk, kdyby se mu podařilo snížit podíl ztrátových zákazníků. Proto je důležité sledovat ziskovost zákazníků, a to nejen současnou, ale i potenciální [6].

# 3 Marketingové a prodejní náklady a jejich analýza

## 3.1 Marketingové a prodejní náklady a možné metody alokace

Marketingové a prodejní náklady patří mezi ***nevýrobní režijní náklady***. Režijní náklady jsou nepřímého charakteru, tj. nelze je konkrétně určit na jednotlivé výrobky nebo výkony služeb a většinou se rozdělují podle další ekonomické veličiny. Velice těžko se přiřazují k příčině, která je vyvolala.

Mezi marketingové režijní náklady patří kontakty se zákazníkem, průzkum trhu a zákazníka, vzorky, dary, výstavy, veletrhy, cestovné, volba média, umístění a rozšíření záruky. Do prodejních režijních nákladů se potom zařazují náklady vyvolané změnou způsobu prodeje, zprostředkovatelská provize a reklama v médiích.

Některé tyto nákladové položky jsou v podstatě spojené s péčí o zákazníka, vyžadují jejich podrobnější analýzu a případnou alokaci na jednotlivé zákazníky či jejich skupiny.

### Možné metody alokace nákladů

### Alokace nákladů

Výraz alokace je odvozen z anglického “cost allocation”, což znamená “přidělování” či “přiřazování” nákladů určitému objektu.

Nejobecnějším cílem alokace je poskytnout informace o nákladech, které jsou pro určité rozhodnutí relativní. Nejdůležitější zásada, kterou je třeba v této souvislosti respektovat, zní velice jednoduše: ***neexistuje univerzálně správný nebo špatný způsob přiřazení nákladu nákladovému objektu x výkonu.*** Lze rozlišit tři různé principy přiřazování nákladů výkonům [5]:

- *princip příčinné souvislosti vzniku nákladů,*
- *princip únosnosti nákladů,*
- *princip proměřování.*

Za informačně nejúčinnější je považován *princip příčinné souvislosti*. Vychází z úvahy, že každý výkon má být zatížen pouze takovými náklady, které příčinně vyvolal.

*Princip únosnosti nákladů* poskytuje informace o tom, jakou výši nákladů je schopen objekt alokace unést.

*Princip proměřování* spočívá v přiřazování nákladů, které v průměru připadají na určitý výrobek. Měl by se používat pouze tehdy, pokud nelze aplikovat princip příčinné souvislosti.

Proces alokace nákladů má tři alokační fáze [5]:

- cílem první fáze alokace je přiřazení přímých nákladů takovému objektu alokace, který příčinně vyvolal jejich vznik,
- cílem druhé fáze alokace je co nejpřesnější vyjádření vztahu mezi dílčími objekty alokace, které vyvolaly jejich vznik,
- cílem třetí fáze alokace je co nejpřesnější vyjádření podílu nepřímých nákladů na prováděný výkon.

Z druhé a třetí alokační fáze je vidět, že výše nepřímých nákladů přiřazená jednici výkonu je nejvýznamněji ovlivněna volbou rozvrhové základny. Rozvrhová základna umožňuje totiž nejen následně přiřadit nepřímé náklady konkrétnímu výkonu v souladu s principem příčinné souvislosti, ale zejména účinně a preventivně působit na výši vynaložených nákladů [5].

## Tradiční alokace nákladů

Tradiční způsob přiřazování nákladů vychází z členění na přímé a nepřímé náklady.

Přímé náklady se dají přiřadit konkrétnímu druhu výkonu. Tyto náklady je možno přiřadit na jednici velmi jednoduše pomocí dělení celkové výše přímých nákladů konkrétním množstvím vytvořených výkonů.

Naproti tomu vztah nepřímých nákladů k výkonům již není tak bezprostředně přiřaditelný. Pro přiřazování nepřímých režijních nákladů se používá tzv. ***režijní přirážka***, která je definována [18] jako procentově vyjádřený poměr režijních nákladů ke zvolené peněžní rozvrhové základně.

Tradiční alokace spoléhá na to, že čím větší je režijní přirážka, tím více režie se spotřebuje a naopak. Dochází zde k průměrování režijních nákladů, nemluvě o tom, že náklady mohou mít jinou příčinu, než je zvolená rozvrhová základna. Tato fakta zpochybňují správnost a spravedlivost tradičních alokací založených na použití rozvrhových základen. ***Konkrétně v případě marketingových a prodejních nákladů je tato metoda značně nepřesná a nemůže zobrazit, který produkt či který zákazník zapříčinil vznik těchto nákladů.***

## Metoda ABC (Activity Based Costing)

Při alokaci nákladů na jednotlivé zákazníky je doporučováno využít metodu ABC, která je založena na přiřazování nákladů zákazníkům dle dílčích aktivit. Tato metoda dává výstižné informace o nákladech na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, distribuční kanály aj. Základní prvky ABC modelu jsou [18]:

- *zdroje,*
- *aktivity neboli činnosti,*
- *nákladové objekty.*

*Zdroje* (např. zaměstnanci, zařízení, počítače aj.) vstupují do ABC modelu. Vykonávají práci, při které se samy spotřebovávají. Opotřebováním nebo spotřebováním zdroje vzniká náklad.

*Aktivita neboli činnost* je práce, kterou vykonávají zdroje firmy (např. nastavení zařízení, vedení účetnictví, získání zákazníka). Jedná se o činnost, kterou je třeba udělat pro nákladový objekt.

*Nákladový objekt* je výstupem ABC modelu, cíl nákladů. Je to např. zákazník, ale i produkt, distribuční cesta aj.

Náklady zdrojů jsou přiřazeny aktivitám na základě užití těchto zdrojů a náklady aktivit jsou znovu přiřazeny nákladovým objektům (např. zákazníkům) na základě užití těchto aktivit nákladovými objekty.

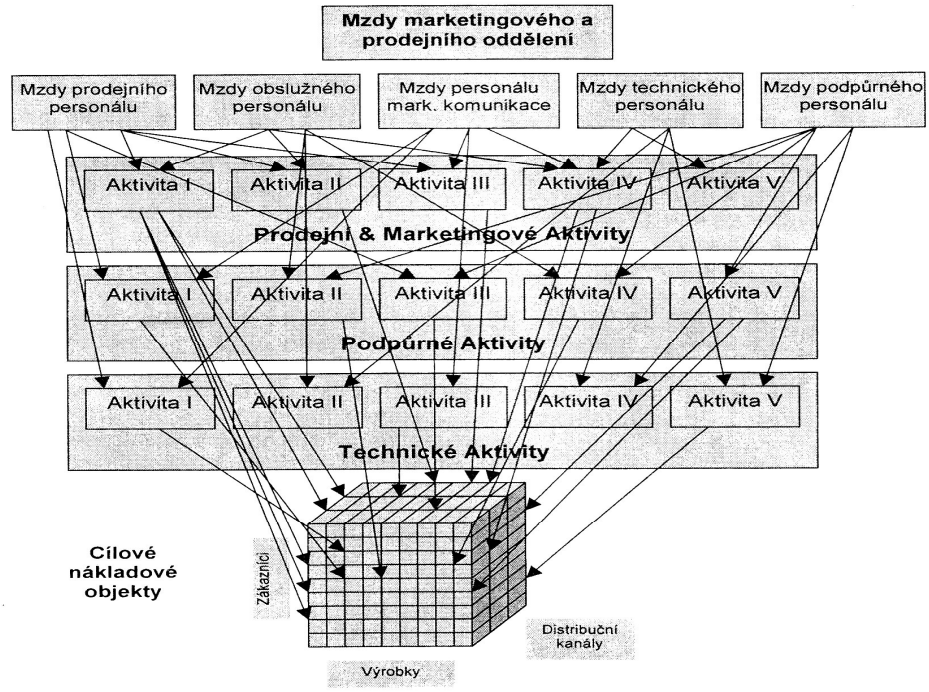
Alokace marketingových a prodejních nákladů nejen pomocí metody ABC se provádí prostřednictvím ***cost driverů.*** Cost driver pomáhá vyjádřit souvislost mezi spotřebovávanými zdroji a nákladovými objekty. V ideálním případě by měla být rozvrhová základna stanovená cost driverem pro daný režijní náklad. Proto je vhodné využít softwarové ABC systémy. Jejich výhodou je, že umožňují firmám pohled na svoje aktivity z mnoha úhlů pohledu (dimenzí), které zároveň přísluší více nákladovým objektům. Jedna konkrétní aktivita může být zároveň spojována s určitým zákazníkem, distribučním kanálem či segmentem trhu. Pokročilé softwarové nástroje pak umožňují kombinovat tato data [7]. Například pro podnik, který chce využít pro marketing možnosti internetu, je důležité pochopit a analyzovat náklady na marketing ve vztahu k jednotlivým distribučním kanálům.

Ovšem i tato metoda může být provázená řadou problémů [7 ]:

- je možné, že v některých případech nebude vůbec nalezen vhodný cost driver, pokud bude cost driver stanoven špatně, výsledkem budou nepřesné rozpočtové sazby a překroucené marketingové a prodejní náklady na jednotlivé nákladové objekty,
- základna cost driverů musí být pravidelně aktualizována a kontrolována, aby odrážela skutečný poměr marketingových aktivit spojených s jednotlivými nákladovými objekty.

## Přínosy alokace marketingových nákladů

O tom, jaký by měl být cíl alokace nákladů při zjišťování marketingového zisku, ukazuje následující Obr. 6. Pro lepší názornost je na obrázku naznačen příklad, který se zabývá alokací mzdových nákladů marketingového a prodejního oddělení. Jedná se pouze o nastínění postupu, jak by mělo být žádoucího stavu tímto postupem dosaženo [7].




Obr. 6 Multidimensionální pohled na alokaci nákladů pomocí aktivit (cost driverů) [7]

Pomocí cost driverů se náklady vymezí a rozpočítají. Toto schéma poskytuje podklad pro rozhodovací procesy z oblasti volby marketingové strategie, rozhodování o úrovni marketingového úsilí při obsluze jednotlivých zákazníků či pro samotné posouzení rentability výroby.

### Další metody alokace marketingových a prodejních nákladů

Jinou možností je stanovit náklady na zákazníky pomocí [11] ***dodatečné operativní evidence***, která slouží ke stanovení nákladů například na cestovné, kdy se vede kniha jízd, a náklady se rozpočítávají podle výjezdů za zákazníkem.

Některé z nákladů, které budou přímo souviset s obsluhou zákazníků je možné sledovat ***na bázi projektů***. Projektově se analyzují například náklady na výzkum a vývoj. Zde se na každého zákazníka vypracuje projekt, a tudíž lze rozpoznat náklady na každého z nich.

Další možností je metoda rozpočtování ***s nulovým základem.*** [3] Podstata této metody spočívá v tom, že se nevychází z údajů v minulosti, ale z přehledu výkonů a činností, které daný útvar marketingového a prodejního oddělení provádí. Na tyto činnosti se stanoví příslušná výše režijních nákladů. Hlavní přednost této metody spočívá v rušení nebo omezování zbytečných činností, kde je vhodné využít limity režijních nákladů např. se stanoví limit nákladů na reklamu. Seřadí se jednotlivé způsoby propagace (např. reklama v televizi, v novinách, reklama formou rozdávání vzorků, dárků aj.) podle důležitosti sestupně a v okamžiku naplnění limitu se již propagace na nižším stupni pořadí neuskuteční.

Další možností je danou nákladovou položku ***vůbec nealokovat***. Tento přístup přichází v úvahu kdy [11]:

- sledované náklady jsou příliš nízké,
- náklady jsou obtížně přiřaditelné konkrétnímu zákazníkovi,
- není možné vysledovat konkrétního cílového zákazníka.

## 3.2 Analýza marketingových a prodejních nákladů spojených s obsluhou jednotlivých zákazníků

V následující přehledné tabulce jsou uvedeny marketingové a prodejní náklady, které jsou spojené s obsluhou zákazníků.

První sloupec udává druh ***režijního nákladu*** na zákazníka. V druhém sloupci jsou zmíněné náklady rozděleny do jednotlivých ***skupin***. Třetí sloupec tabulky blíže specifikuje obsah skupin ***nákladů*** uvedených v druhém sloupci. Sloupec označený jako ***metoda***

***alokace*** je právě návrh metody pro příslušný náklad podniku spojený se zákazníkem. ***Aktivitou*** je označen pouze takový sloupec, který vymezuje metodu ABC, jejímž základem je rozpočet nákladů na základě aktivit. Poslední sloupec je nazván jako ***vztahová veličina***. Jedná se o Cost driver, který pomáhá vyjádřit souvislost mezi spotřebovávanými zdroji a nákladovými objekty.

Tab.1 Přehled marketingových a prodejních nákladů spojených s obsluhou jednotlivých zákazníků [16]

| ***Režijní náklady – návrh alokace nákladů spojených s obsluhou zákazníků*** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Režijní náklady*** | ***Skupina nákladů*** | ***Náklad*** | ***Metoda alokace*** | ***Aktivita*** | ***Vztahová veličina*** |
| **Marketingové režijní náklady** | **Marketingové aktivity** | kontakty se zákazníkem | Operativní evidence / ABC | kontakt | Počet různých druhů kontaktu (email, osobní) |
| | | průzkum trhu, průzkum zákazníka | Nealokovat | X | Nejasný vztah k zákazníkům |
| | **Propagace Podpora prodeje** | vzorky a dary | Operativní evidence/ S nulovým základem | X | Dárky a vzorky/ Horní limity nákladů |
| | | výstavy a veletrhy | Projektové řízení | X | Nejasný vztah k zákazníkům |
| | | cestovné | Operativní evidence | X | Počet km / jízdné / mzdové náklady |
| | | volba media, umístění | Nealokovat | X | Nejasný vztah k zákazníkům |
| | | rozšíření záruky | Operativní evidence | X | Množství produkce s rozšířenou zárukou |
| **Prodejní režijní náklady** | **Prodejní aktivity** | náklady vyvolané změnou způsobu prodeje | Projektové řízení | X | Projektové náklady přiřadit přímo konkrétnímu zákazníkovi |
| | | zprostředkovatelské provize | Operativní evidence | X | Poskytnuté provize zákazníkovi |
| | | reklama v médiích | Nealokovat/ S nulovým základem | X | Nejasný vztah k zákazníkům/ Horní limity nákladů |

Tabulka [16] slouží jako návrh a je zpracována spíše pro podnik obecně. Protože každý podnik přistupuje k zákazníkovi odlišně, mohou se uvedené způsoby rozpočítávání nákladů na zákazníka lišit.

Náklady na získání zákazníka jsou obvykle považovány za režijní. Avšak v podnicích se také setkáváme i s tím, že náklady, které je třeba vynaložit na získání

konkrétního zákazníka (cestovné, mzda obchodníka), je třeba sledovat individuálně na každého zákazníka. Nemá-li podnik přehled, jaké byly jeho náklady na získání konkrétního zákazníka, může se domnívat, že už při první objednávce (při prvním zisku) zákazníka, znamená pro podnik zisk. Pokud by bylo ale uzavření smlouvy náročné (např. vysoké cestovní náklady), mohou se vynaložené náklady vrátit třeba až při druhém či třetím kontaktu se zákazníkem. Proto je důležité, aby podnik sledoval jednotlivé náklady spojené s konkrétními zákazníky.

# 4 Charakteristika podniku MAKRO Cash & Carry s.r.o.

Makro Cash & Carry ČR s. r. o. bylo založeno jako dceřiná společnost firmy SHV Makro - jedné z největších obchodních skupin na světě. SHV Makro působí ve dvaadvaceti zemích čtyř kontinentů a provozuje celkem 200 velkoobchodních samoobslužných center. K 1. lednu 1998 převzala veškeré velkoobchodní aktivity společnosti SHV Makro v Evropě firma METRO [24].

Makro Cash & Carry ČR je tedy součástí nadnárodní skupiny Metro Cash & Carry International, jež má zastoupení ve 32 zemích světa s více než 655 velkoobchodními centry typu cash & carry („zaplatit hotově a odnést“). Po celém světě zaměstnává přes 100 000 lidí a v roce 2008 dosáhla tržeb ve výši 33,9 mld. Eur.

V České republice patří do sítě Makro Cash & Carry ČR třináct velkoobchodních center znázorněných na mapě. V roce 2008 zaměstnávalo Makro Cash & Carry ČR na 3600 zaměstnanců a výše jeho tržeb dosáhla 34,92 miliard Kč bez DPH, tj. 1,4 mld. Eur.

Obr. 7 Mapa 13 velkoobchodních center v ČR [24]

Všechna centra mají celkovou plochu přibližně 15 000 $m^2$, z toho prodejní plocha činí 9 700 $m^2$. Výjimkou je Černý Most (8 500 $m^2$), Plzeň (6 500 $m^2$), Zlín a Liberec (6 000 $m^2$).

Makro Cash & Carry ČR s.r.o. se snaží uplatňovat takovou marketingovou strategii, ve které mají všechna centra obdobně uspořádané regály, produkty, počty pokladen úměrných velikosti center a stejně situované vstupy pro zákazníky.

Makro Cash & Carry ČR s.r.o. má hlavní pracoviště v Praze, zde sídlí marketingové oddělení, které interně pomocí SPS Cache-Serveru řídí své pobočky po celé ČR.

## Předmět činnosti

Makro Cash & Carry ČR s.r.o. se specializuje na velkoobchodní prodej širokého sortimentu potravinářského i nepotravinářského spotřebního zboží registrovaným zákazníkům, kterými jsou velkoobchodníci a maloobchodníci, firmy podnikající v gastronomii, orgány státní správy, školy, nemocnice a další instituce.

Makro Cash & Carry ČR s.r.o. nabízí ***55 000 – 60 000 druhů produktů*** z oblasti potravin i spotřebního zboží jako jsou např. [24]:

- čerstvé ryby,
- ovoce a zelenina,
- maso a uzeniny,
- chlazené a mražené výrobky,
- pečivo,
- cukrovinky,
- pivo, víno a jiné alkoholické nápoje,
- nealkoholické nápoje a ostatní potravinářské výrobky,
- drogistické a hygienické zboží,
- textilní výrobky a sportovní zboží,
- hračky,
- domácí spotřebiče, bílá a černá elektronika,
- domácí a zahradní potřeby,
- cigaretové výrobky,
- dobíjecí kupóny a telefonní karty a
- další spotřební zboží.

Makro Cash & Carry ČR s.r.o. má celou škálu vlastních značek potravin (18 značek) a spotřebního zboží (20 značek), které je možné koupit v jednom areálu ve vysoké

kvalitě za nízké ceny s příležitostí odlišit se od konkurence. Každá značka může být specifická pro určitý obor podnikání nebo výrobek samotný jako např.:

- Ø výrobky cenově výhodné pro všechny zákazníky,
- Ø výrobky odpovídající nejmodernějším trendům v gastronomii,
- Ø výrobky určené pro restaurace, hotely, kavárny,
- Ø polotovary (instantní, chlazené, mražené),
- Ø čerstvé ovoce a zelenina s pečlivě kontrolovanou kvalitou,
- Ø hygienické a papírové výrobky,
- Ø exkluzivní rybí výrobky a mořské speciality,
- Ø pro kávy a bary,
- Ø uzeniny s tradiční chutí bez náhražek a ochucovadel,
- Ø bílé elektro,
- Ø černé elektro,
- Ø domácí potřeby.

Další výhoda těchto vlastních značek také spočívá v jejich použitelnosti, neboť produkty jsou výhradně určené k následnému prodeji. Obchodníci si zboží mohou zakoupit v libovolném množství a nemusí ho nakupovat v jiné obchodní síti, ve které by se mohli nákupem zboží jiné značky (která je charakteristická pro danou obchodní síť) dostat do rozporu se zákonem.

Makro Cash & Carry ČR nabízí svým zákazníkům mimo vlastních značek další výhody a služby:

- Ø ***vlastní čerpací stanici*** – je dostupná v každém centru poblíž parkoviště Makra, zákazníci tak mohou tankovat benzín či naftu za výhodnější cenu než je pro ostatní projíždějící,

- ***výhodné Mphone tarify pro zákazníky*** – k podnikatelskému tarifu lze podle objemu nákupu z předchozích měsíců získat volné minuty a SMS,
- ***výhodný úvěr Makro Optimal Business*** pro začínající podnikatele,
- ***akceptace platebních karet*** – do října 2008 se mohlo v Makru platit pouze v hotovosti a od listopadu 2008 se přijímá platba VISA, VISA Electron, V Pay, MasterCard, MasterCard Electronic a Maestro kartami,
- ***placení stravovacími poukázkami*** – je zavedené od prosince 2008, kdy pracovníci Makra předají poukázky vydavateli a ten je informuje do 4 dní o výši peněžní částky, kterou mají zákazníky k dispozici pro své nákupy,
- ***rozesílání letáků a katalogů,***
- ***paletové ceny*** – při odběru paletového množství výrobků je zákazníkům nabídnuta mimořádná cena,
- ***„belt" asistenti*** – pomocníci při vyndávání zboží z nákupních vozíků na pás**.**

## Zákazníci

Podle Obchodních podmínek společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. se zákazníkem Makra mohou stát již výše zmiňovaní podnikatelé (obchodníci, provozovatelé gastronomických zařízení, podnikatelé ve službách, nemocnice, školy a orgány státní správy). Podnikatel se nejdříve musí zaregistrovat předložením originálu živnostenského oprávnění, daňovým přiznáním, občanským průkazem nebo jiným průkazem totožnosti. Registrací získají zákaznickou kartu, kterou se identifikují při vstupu do nákupního střediska Makro. Pro zachování registrace musí splňovat zákazníci svou koupí minimální obratový limit za 6 měsíců, a to ve výši 2 000 Kč bez DPH, veškeré nákupy se jim sčítají ve všech velkoobchodních centrech Makra v ČR.

Zákazníci mohou podle výše obratu získat jednu z níže uvedených karet:

- ***bílou kartu - Makro zákazník*** – tj. pro zákazníky s obratem 2 000 – 20 000 Kč bez DPH za měsíc,
- ***stříbrnou kartu – Stříbrný Makro partner*** – tj. pro zákazníky s obratem v rozmezí 20 000 – 40 000 Kč bez DPH za měsíc,

- ***zlatou kartu – Zlatý Makro partner*** – tj. pro zákazníky s obratem vyšším než 40 000 Kč bez DPH za měsíc.

K získání stříbrné nebo zlaté karty je rozhodující dosáhnout výše průměrného obratu za poslední 3 měsíce. Zákazníkům stříbrných a zlatých karet Makro poskytuje různé výhody, kterým se budu věnovat v následující části Rozdělení zákazníků a způsob jejich obsluhy.

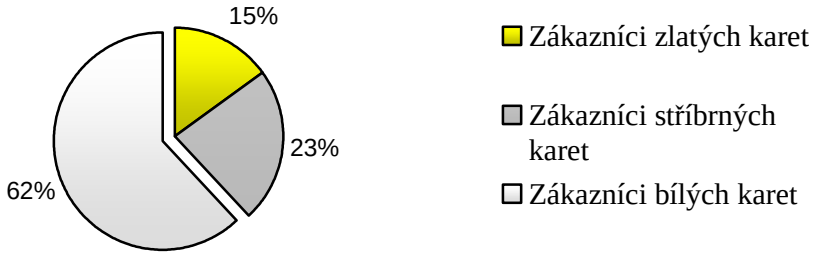
Zákazníci zlatých a stříbrných karet vykazují nejvyšší obraty a jsou pro Makro Cash & Carry ČR velmi ziskoví, protože kupují v Makru pravidelně (min. 1 – 3krát týdně) a nakupují i zboží, které není jenom v akcích. Ziskovost zákazníků je sledována v kontrolních systémech vždy měsíčně.

Makro Cash & Carry ČR si vede evidenci o svých zákaznících, především u zlatých a stříbrných karet. Jedná se o základní údaje o zákazníkovi, které jsou již získané při registraci, zvlášť se sledují údaje o četnosti nákupu daného zákazníka v měsíci, dále se eviduje co zákazník nakupuje, v jakém množství a v jakých cenách (zda zboží bylo v akci či nikoli). Veškeré údaje o zákazníkovi se zaznamenávají do vnitropodnikového systému, který se využívá k vypracování individuální nabídky pro konkrétního zákazníka nebo pro celou skupinu zákazníků zlatých a stříbrných karet.

# 5 Rozdělení zákazníků a způsob jejich obsluhy

Podnik řídí vztahy se zákazníky podle jejich hodnoty pro podnik. Makro spatřuje hodnotu zákazníka v objemech nakupovaných produktů a četnostech nákupů. Zákazníci, kteří splňují tato kritéria jsou pro podnik značným ekonomickým přínosem, a proto se jim snaží výhodně přizpůsobovat svou nabídku jednotlivých výrobků a služeb. Nejhodnotnější zákazníky si pak Makro hýčká individuálním přístupem a nadstandardními službami.

V Makru Cash & Carry a tedy i v obchodním centru Hradec Králové jsou zákazníci rozdělováni podle výše měsíčních obratů do 3 skupin, kde každé skupině zákazníků je přiřazená odpovídající karta. Struktura zákazníků je patrná z Obr. 8 a Tab 2.




Obr. 8 Podíl registrovaných zákazníků v %

Tab. 2 Podíl registrovaných zákazníků v %

| Druhy karet | Relativní četnost v % |
|---|---|
| Zákazníci zlatých karet | 15 |
| Zákazníci stříbrných karet | 23 |
| Zákazníci bílých karet | 62 |
| Celkem | 100 |

První 2 skupiny zákazníků, tj. držitelé zlatých (15 %) a stříbrných (23 %) karet, jsou pro podnik nejvíce ziskoví. Některé zákazníky zlatých karet s nejvyššími měsíčními obraty podnik dokonce vnímá jako své nejhodnotnější a často je označuje za klíčové.

Třetí skupina zákazníků, tj. držitelé bílých karet (62 %) je z velké části považována za ziskovou, i když četnost a objem jejich nákupů je podstatně nižší než u zákazníků zlatých a stříbrných karet. Menší část těchto zákazníků podnik shledává za ztrátovou, protože jejich velikost a frekvence nákupů je během roku velmi nízká.

Makro Cash & Carry Hradec Králové využívá systém pro analýzu zákazníků, ve kterém se zaměřuje na každou skupinu i některé jednotlivé zákazníky. Tento softwarový program seřadí zákazníky od zlatých karet až po bílé karty a skupiny zákazníků zlatých a stříbrných karet se dále detailně analyzují. Podrobnější informace o tomto systému kvůli konkurenci mi nemohly být poskytnuty.

## Rozdíly v obsluze zákazníků

Pro zákazníky zlatých a stříbrných karet Makro poskytuje tyto „partnerské výhody“:

- partnerské otevírací hodiny,
- VIP zastřešené parkoviště,
- speciální vchod,
- partnerské pokladny,
- pult služeb partnerům,
- návštěva klíčových zákazníků obchodními zástupci,
- elektronická komunikace,
- speciální nabídkové letáky,
- pomocné vozíky,
- cenový systém.

***Partnerské otevírací hodiny***

Zákazníci mají ve všední den o 3 hodiny (o víkendu o 2 hodiny) dřívější přístup a o 2 hodiny pozdější přístup do velkoobchodu než zákazníci bílých karet. Během této doby mohou využít dalších nadstandardních služeb, jako je pomoc při manipulaci se zbožím, k dispozici mají zvýšený počet pokladen a při případné potřebě i zákaznické konzultanty.

***VIP zastřešené parkoviště***

VIP parkoviště je určené pro zákazníky zlatých karet pro snadnější nakládání zboží při špatném počasí. Jsou zde rozmístěny kamery, které snižují riziko možného nedovoleného vniknutí do jejich automobilů.

***Speciální vchod***

Zákazníci mají pohodlný přístup přímo ze zastřešeného parkoviště do velkoobchodního střediska. Při vstupu se nemusí identifikovat průkazem totožnosti a na jednu zlatou či stříbrnou kartu může projít libovolný počet spolunákupčích (s držitelem bílé karty může do prodejny vstoupit pouze jedna další osoba).

***Partnerské pokladny***

Slouží pro přednostní odbavení zákazníků, pro rychlejší obsluhu jsou zde i belt asistenti. Při začínajících akcích a při dřívější otevírací době jsou posíleny tyto pokladny o 3 – 5 pokladních.

***Pult služeb partnerům***

Zákazník zde získá informace o aktuálních nabídkách, má možnost ochutnávek a občerstvení studených nealkoholických a kávových nápojů.

***Návštěva klíčových zákazníků obchodními zástupci***

Zaměstnanci navštěvují své klíčové zákazníky, nabízejí jim své služby a na požádání i svou pomoc.

***Elektronická komunikace***

Zákazníkům jsou posílány informace prostřednictvím emailu o aktuální krátkodobé nabídce výrobků, které nejsou obsaženy v nabídkovém letáku.

***Speciální nabídkové letáky***

Zákazníkům je individuálně přizpůsobená nabídka 10 druhů výrobků, která je zasílána v podobě letáků s pravidelnou obměnou. Tato nabídka výrobků je velmi cenově lukrativní a je zákazníkům poskytována jako odměna za jejich věrnost a opakovanost nákupů.

***Pomocné vozíky***

Pomocné vozíky jsou připravené u pultu služeb partnerům při nadměrném odběru nakoupeného zboží.

***Cenový systém***

Zákazníci od 4. 3. 2009 využívají nový ***cenový systém,*** který je podle Makra ***výhodný, přehledný a okamžitý.*** Nová cenová politika vznikla na základě přání a připomínek zákazníků a přináší benefit pro loajální zákazníky, tedy pro držitele zlatých a stříbrných karet.

***Výhoda*** tohoto systému spočívá v garanci nejvýhodnějších cen u nejdůležitějšího zboží. Tento systém je založen na kontrolní službě ProfitAgent, která pravidelně hlídá a upravuje ceny a tím i šetří zákazníkům čas při nakupování. Tato služba neustále monitoruje konkurenci a automaticky upravuje ceny celé řady zboží důležitého zejména pro zákazníky Horecy (podnikatelé v oblasti hotelnictví a gastronomii) a nezávislého maloobchodu. Garance nejvýhodnějších cen přináší zákazníkům nezanedbatelné množství času, který by jinak sami strávili porovnáváním různých nabídek.

***Přehlednost*** spočívá v jednoduchosti celého systému. Zákazníkům zlatých a stříbrných karet se poskytují pevné objemové slevy. Pro ***zlaté karty*** činí sleva ve výši ***3 %,*** pro ***stříbrné karty*** je sleva ve výši ***1 %.*** Tato sleva se odečítá od ceny na regálech, která obecně platí pro všechny zákazníky. Sleva se vztahuje na všechny položky vyjma akčního zboží, tabákových výrobků a pohonných hmot.

Na nákup pohonných hmot se také vztahuje sleva avšak v jiné cenové relaci. Pro zákazníky zlatých karet se odpočítává 1 Kč z běžné ceny benzínu či nafty za 1 l. Pro zákazníky stříbrných karet se odpočítává 0,70 Kč a zákazníkům bílých karet se odečítá 0,50 Kč z běžné ceny benzínu či nafty za 1 l.

***Okamžitost*** systému spočívá ve snadném počítání. Sleva 3 % nebo 1 % se ihned promítne přímo do faktury, takže „čistou“ nákupní cenu vidí zákazníci okamžitě při zaplacení. To má pozitivní dopad na stav zákazníkovy hotovosti.

***V předchozím systému***, který byl založen na odečítání 2 až 3 % z nakoupeného zboží za předcházející 3 měsíce, zákazník čekal na konec čtvrtletí, kdy mu byl písemně posílán dopis s vypočítaným bonusem podle výše jeho nákupů.

Jak jsou zákazníci skutečně spokojeni s novým systémem vyplývá z výsledků ankety, ve které odpovídali na mé otázky týkající se jeho výhod a nevýhod. Anketa proběhla 28. 4. 2009, kdy se měnily 14 denní ceny akčních výrobků. V ten den platily dvojí zvýhodněné ceny, tj. ceny toho zboží, u kterého začíná a nebo končí akční období. Tento den byl vybrán záměrně, neboť se očekával až dvojnásobný počet zákazníků oproti běžným dnům. Šetření bylo prováděno osobním dotazováním, ve kterém respondenti odpovídali na 4 uzavřené otázky (Příloha 2).

Osloveno bylo 102 respondentů, z toho 68 zákazníků zlatých karet a 16 zákazníků stříbrných karet. 18 respondentů neodpovědělo z důvodu nedostatku času.

Všech ***68 zákazníků zlatých karet*** již vědělo o novém cenovém systému. Jejich spokojenost vyplývá z následujícího vyjádření:

Zcela spokojeni.....16 zákazníků zlatých karet..... 24 %

Spíše spokojeni.....15 zákazníků zlatých karet..... 22 %

Spíše nespokojeni..... 5 zákazníků zlatých karet..... 7 %

Zcela nespokojeni.....12 zákazníků zlatých karet..... 17 %

Dalším 10 zákazníkům, tj. 15 % je cenový systém lhostejný (nevidí v něm ani výhody ani nevýhody) a 10 zákazníků, tj. 15 % si myslí, že je na posouzení spokojenosti se systémem ještě příliš brzy, neboť za tak krátké období nestačili porovnat výhody či nevýhody starého systému se stávajícím.

Podle oslovených zlatých zákazníků jsou výhody/nevýhody nového systému následující:

***Výhody***

Přehlednost.....13 zákazníků zlatých karet..... 19 %

Okamžitost.....16 zákazníků zlatých karet..... 24 %

Úspora peněz.....10 zákazníků zlatých karet..... 15 %

Jednoduchost.....10 zákazníků zlatých karet..... 15 %

***Nevýhody***

Nepřehlednost..... 8 zákazníků zlatých karet..... 12 %

Nedostatečné označení na faktuře.. 3 zákazníci zlatých karet..... 4 %

Pocit, že čtvrtletní bonus byl vyšší.14 zákazníků zlatých karet..... 20 %

Zaplatí více.....8 zákazníků zlatých karet..... 12 %

Z celkového počtu ***16 zákazníků stříbrných karet*** ještě 3 zákazníci nevěděli o existenci nového systému, tudíž nemohli posoudit spokojenost ani výhody a nevýhody tohoto systému. Ze 13 zákazníků stříbrných karet byli:

Zcela spokojeni..... 2 zákazníci stříbrných karet

Spíše spokojeni..... 4 zákazníci stříbrných karet

Spíše nespokojeni..... 1 zákazník stříbrné karty

Ostatním 6 zákazníkům je cenový systém lhostejný (nevidí v něm ani výhody ani nevýhody), protože poskytnutá sleva ve výši 1 % je pro ně zanedbatelně nízká. 3 zákazníci viděli výhodu tohoto systému v jeho přehlednosti, 5ti zákazníkům se líbí sleva, která se ihned promítne do faktury a 2 zákazníci vidí výhodu v úspoře peněz. Žádný zákazník neshledal nějakou nevýhodu nového cenového systému.

***Celkové hodnocení spokojenosti zákazníků s novým cenovým systémem***

Téměř 50 % zákazníků zlatých karet je zcela nebo spíše spokojeno s novým cenovým systémem. 24 % zákazníků spatřuje výhodu v jeho okamžitosti, protože díky poskytnuté slevě ve výši 3 %, mohou zákazníkům svého obchodu nabídnout o tuto slevu levnější výrobky. 19 % zákazníků jako výhodu tohoto systému shledává v jeho přehlednosti, kdy je dána již zmiňovaná pevná sleva, která se odečítá z každé nakoupené neakční položky zboží. Pro 15 % zákazníků je tento systém úspornější a jednodušší, neboť si již nemusí osobně u pultu služeb partnerů vyzvedávat a přeměňovat čtvrtletní bonusové kupóny na peníze. Jedinou nevýhodu proti předchozímu systému uvedli i někteří spokojení zákazníci subjektivní pocit držení většího množství peněz získaných ze čtvrtletního bonusu (za který si mohli koupit jakýkoliv výrobek pro osobní účely) než při slevě promítnuté na faktuře ve dni uskutečněného nákupu.

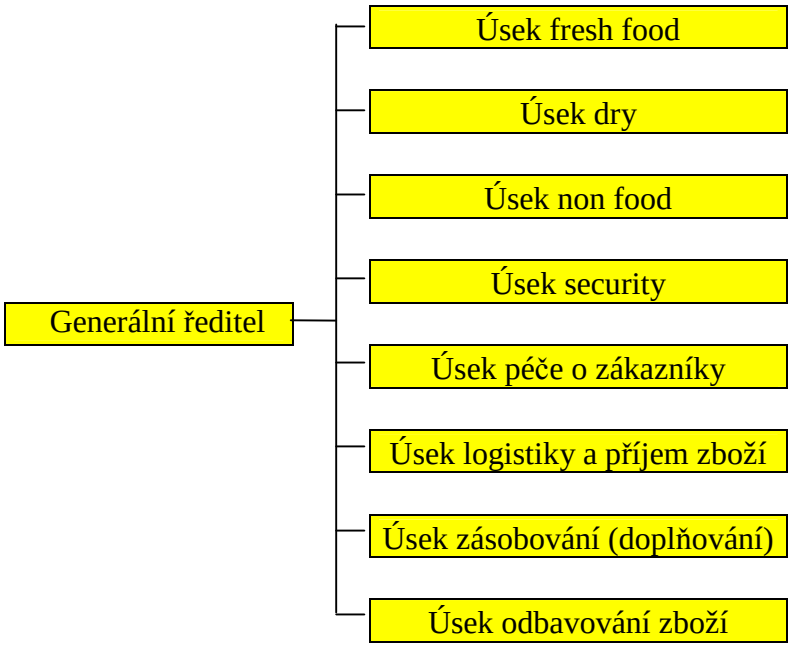
Přes 20 % zákazníků je spíše nebo zcela nespokojeno s novým cenovým systémem, kde jeho hlavní nevýhodu spatřovali v již zmiňovaném pocitu menšího držení peněz. 12 % zákazníků je názorů, že nový cenový systém je nepřehledný a stejné procento zákazníků si myslí, že je dražší.

Celkové hodnocení spokojenosti stříbrných zákazníků s novým cenovým systémem je uvedené výše. Vzhledem k tak nízké skupině respondentů, podrobnější vyhodnocení týkající se spokojenosti, výhod a nevýhod neuvádím.

S novým cenovým systémem je tedy téměř 50 % zákazníků zcela nebo spíše spokojených, z tak vysokého procenta lze usoudit, že se podnik rozhodl správně pro zavedení nového cenového systému.

# 6 Organizační struktura Makra v Hradci Králové a činnosti jednotlivých úseků ve vztahu k zákazníkům

Makro Cash & Carry ČR je velkoobchodní sítí, jejíž centrum sídlí v Praze, odkud je řízeno 13 poboček umístěných po celé republice. V každé pobočce můžeme nalézt prodejní útvar rozdělený na jednotlivé úseky. V čele každého centra stojí generální ředitel, který odpovídá za celou pobočku. Organizační struktura centra Makro Cash & Carry Hradec Králové je uvedena na Obr. 9.




Obr. 9 Organizační struktura obchodního centra

V podniku pracuje celkem **247 zaměstnanců**, z toho:

- **25** v úseku fresh food (úsek čerstvých potravin),
- **25** v úseku dry (úsek nápojů a smíšeného zboží),
- **18** v úseku non food (úsek nepotravin, tj. elektronika, domácí potřeby a spotřebiče, mobily, textil aj.),
- **70** v úseku security (úsek ochrany) a péče o zákazníky,
- **24** v úseku logistiky a příjmu zboží,
- **85** v úseku zásobování a odbavování zboží.

## 6.1 Činnosti zaměstnanců v jednotlivých úsecích podniku

Protože hlavní náplní Makra je již zmiňovaný prodej potravinářského a spotřebního zboží, jsou všechny činnosti zaměstnanců vykonávány v prodejním útvaru, ať už jsou to aktivity, které souvisí s přímým prodejem, a nebo které svým chováním přispívají ke zkvalitnění nabídky a služeb svých zákazníků. Všechny tyto přímé či nepřímé prodejní činnosti, se navzájem prolínají a jejich symbiózou lze pak zajistit plynulý chod podniku.

## Činnosti zaměstnanců související přímo s prodejem

Do tohoto útvaru patří úsek fresh food, dry, non food, logistiky a příjmu zboží, úsek zásobování a odbavování zboží.

**Úsek fresh food**

Do úseku čerstvých potravin patří ***oddělení čerstvých ryb***, které je vybaveno specifickým zařízením k tomu určeném včetně akvárií s živými rybami a pultů s jejich nevyčerpatelnou nabídkou. Toto oddělení je napojeno na evropský trh s rybami. Každoročně se zvýší prodej ryb o 30 % a úkolem zaměstnanců je evidovat, o které druhy ryb je největší poptávka.

Zákazníci se mohou se svými otázkami a připomínkami obracet na specialisty, kteří se neustále vzdělávají, účastní se evropských soutěží a pořádají výukové kuchařské tréninky za účelem zdokonalování zákazníků především z oblasti Horecy.

***Oddělení ovoce a zeleniny*** rovněž patří do úseku čerstvých potravin. Oddělení se nachází v chlazených prostorách určených přímo pro prodej ovoce a zeleniny, kde několikrát denně zaměstnanci kontrolují teplotu a hygienu (zápisem do záznamů) pro zachování jejich kvality. Zaměstnanci tohoto oddělení pečlivě kontrolují a následně zapisují na štíty parametry o jakosti (I.nebo II. jakost), o druhu odrůdy, o velikosti plodech, o procentuálním složení směsí a o zemi původu. Veškeré tyto údaje musí být zapsané nejen na originálních obalech či bednách produktů ale i objemově roztříděných jednotlivými zaměstnanci.

Do úseku fresh food spadá i ***oddělení masa***, v kterém můžeme nalézt přibližně 450 mražených a 550 čerstvých výrobků z drůbežího, vepřového, hovězího, telecího, jehněčího, skopového a dalšího druhu masa. Oddělení masa má samostatně vymezený chlazený prostor o rozloze 180 $m^2$, kde zaměstnanci dodržují HACCP.

HACCP je systém sledující kritické momenty, které mohou nastat při zajišťování zdravotní nezávadnosti potravin. Systém se zaměřuje na důkladnou znalost výrobních procesů a prevenci biologických, chemických a fyzikálních rizik. Touto cestou je zaručeno, že se vyrobí a prodá pouze zdravotně nezávadné potraviny.

**Úsek dry**

V úseku nápojů a smíšeného zboží zaměstnanci evidují alkoholické, nealkoholické, energetické nápoje a smíšené zboží delší trvanlivosti (těstoviny, konzervy, přísady do jídel, cukrovinky aj.).

Úsek alkoholických nápojů vyjma piva se nalézá v prostorách určených pro vína a tvrdý alkohol. ***Oddělení vín*** je umístěno v klimatizovaném proskleném vinném humidoru, kde jsou vína uložena v horizontální poloze pro optimální uskladnění. Zákazníci si tak mohou vybrat vína mezi tuzemskými a zahraničními značkami, které pocházejí z více než 18 vinařských zemí. Vína pracovníci označují na štítky a třídí je podle odrůdy, země původu a podle ceny. Makro každoročně pořádá soutěž víno roku, pod záštitou degustační komise, jejíž někteří členové jsou zaměstnanci Makra. Cílem této soutěže je vybrat a nakoupit pro Makro kvalitní víno za přiměřenou cenu, být profesionálně uznávaným prodejcem vín a dobrým rádcem podnikatelům v gastronomii.

Pracovníci ***oddělení smíšeného zboží*** delší trvanlivosti dohlížejí na bezporuchovost primárního a nebo sekundárního obalu za účelem zabránění jejímu protrhnutí nebo promáčknutí, umísťují zboží podle velikosti obalů (v dolních regálech dávají zboží v kartonech pro snadnější odběr, ve středních regálech je baleno zboží po několika kusech a do horních jsou dávány celé palety produktů), přemísťují do čela uličky zboží, kterému se krátí doba trvanlivosti nebo u kterých začíná akční nabídka.

**Úseku fresh food a dry** jsem se zabývala podrobněji, neboť právě tak rozsáhlou nabídkou v těchto úsecích se Makro odlišuje od jiných velkoobchodních sítí.

**Úsek non food**

Do úseku nepotravin spadá ***elektronika*** (černá, bílá), ***domácí potřeby a spotřebiče, mobily, dobíjecí kupóny, textil, zahradnictví a ostatní***, na které se vztahuje záruční lhůta běžně 6ti měsíců (Makro prodlužuje všem výrobkům záruční lhůtu ze 6ti na 24 měsíců). Úsek nepotravin je pomyslně oddělen od úseku potravin. Uprostřed tohoto oddělení se rozprostírá pult s obsluhou, u které je možné získat podrobné informace o produktech,

vyzkoušení si jejich funkčních vlastností a při případném rozhodnutí o koupi také pomoc naložení zabaleného zboží větších rozměrů na nákladní vozík.

Makro nezajišťuje odvoz zboží, výjimku však tvoří zakoupené elektrospotřebiče s minimální cenou 5 000 Kč včetně DPH, které zaměstnanci rozvážejí do vzdálenosti 100 km.

**Úsek logistiky a příjmu zboží**

***Logistika*** Makra Cash & Carry se v posledních dvou letech výrazně posílila. Cílem bylo zkrácení doby dodání a pružnější reakce na poptávku zákazníků u nejvíce žádaných výrobků. Logistika je obzvlášť důležitá u výrobků s krátkou dobou trvanlivosti. Když vezmeme v úvahu oddělení čerstvých ryb, kde je velice obtížné zaručit právě čerstvost těchto výrobků, musí být jasné, že doba objednacího a dodacího cyklu musí být minimální. Např. dodací a objednací cyklus čerstvých ryb se povedlo zkrátit na 24 hodin teprve tehdy, když se zřídilo nové distribuční centrum čerstvých ryb v Praze (dříve se ryby dovážely až ze zahraničí). Přeprava ryb probíhá ve velkokapacitních termoizolačních boxech, které jsou zároveň i transportní a manipulační jednotkou.

Logistika výrobků s delší dobou trvanlivosti a spotřebního zboží probíhá formou paletových nebo kontejnerových manipulačních obalů. Logistici v podniku musí umět správně spočítat a naplánovat vhodnou dobu objednání zboží.

**Úsek zásobování (doplňování) a odbavování zboží**

***Doplňování*** zboží probíhá vlastními pracovníky podniku. Makro je v podstatě velkoobchodním skladem s vysokou obrátkou ohromného množství zboží, které se prodává ve velkých objemech a ve velkých baleních. Zboží je přijímáno 40ti pracovníky nejen v noci, ale i po celou dobu prodeje. Okamžitě po dodání se rozváží vysokozdvižnými vozíky do jednotlivých oddělení, kde se zakládají do prodejních regálů a celé palety zboží se skladují ve vyšších patrech regálů.

Po výběru a naložení zboží na vozík zákazník odchází do ***odbavovacího*** prostoru k pokladnám (celkem je 28 pokladen, z toho 7 pokladen je určených jen pro zákazníky zlatých a stříbrných karet), kde po prokázání zákaznické karty pokladní pomocí kódů snímá zákazníkovo zboží. Zákazník může platit v hotovosti v Kč či v Eurech, stravenkami a nebo platebními kartami.

## Činnosti zaměstnanců související nepřímo s prodejem

**Úsek security**

Úsek ochrany dbá nejen o ***bezpečnost svých zaměstnanců, zákazníků a okolí hypermarketu, ale zajišťují i kontrolu správnosti nakoupeného zboží.*** Pracovníci Makra v prostoru za pokladnami nebo u východu namátkově ověřují shodu mezi fakturovanými a odebíranými položkami. V tomto prostoru je možnost si zboží zkontrolovat a jakékoli nedostatky ohlásit, aby je bylo možno ihned odstranit.

**Do úseku péče o zákazníky** patří:

- ***rozesílání nabídkových katalogů a speciálních letáků*** – pracovníci posílají katalogy, letáky poštou a emailem,
- ***návštěva klíčových zákazníků obchodními zástupci*** – jak již bylo dříve vysvětleno zaměstnanci navštěvují své klíčové zákazníky, nabízejí jim své služby a na požádání i svou pomoc,
- ***zákaznická recepce*** – při ztrátě karty ji pracovníci recepce ihned zablokují proti zneužití neoprávněnou osobou, novou kartu vystaví za poplatek 100 Kč,
- ***belt asistenti,***
- ***pult služeb partnerům,***
- ***zákaznický servis a reklamace.***

Zákazníci mají 14 dní na vyzkoušení zboží, pokud s ním nejsou spokojeni, mohou ho v originálním obalu bez udání důvodu vrátit. V oddělení zákaznického servisu a reklamace pracovníci přijímají zpět vracené zboží, vystavují nebo potvrzují zákazníkům záruční listy a při případné poruše vyřizují reklamace.

## 6.2 Činnosti vykonávané odlišně pro různé skupiny zákazníků

K zákazníkům zlatých a stříbrných karet zaměstnanci přistupují v některých činnostech odlišně než k zákazníkům bílých karet. Tato skutečnost vychází z faktu, že tito zákazníci nakupují častěji a ve větším množství (třeba i v paletovém) než zákazníci bílých karet. Dalším důležitým rozhodujícím kritériem je i ziskovost zákazníka. Zákazník, který kupuje pravidelně zboží ve velkém množství je pro Makro ziskovější, tudíž se ho snaží

svými lákavějšími službami a aktivitami více uspokojit než zákazníka, který kupuje zboží jen občas, v akcích a v malých dávkách.

***Zaměstnanci z úseku fresh food a dry*** pořádají pro zákazníky zvláště z oblasti Horecy výukové tréninky, které se týkají čerstvých ryb a pořádají soutěž v degustaci vína, aby mohli prodejcům profesionálně doporučit, které víno je pro jejich restauraci či hotel nejlepší. Zákazníkům, kteří kupují větší množství ryb, jsou ryby baleny do speciálních ledových prodejních obalů v podobě polystyrenových boxů v hodnotě 200 až 500 Kč. Jedná se totiž o boxy bezodtokové (nemají žádné otvory v rozích), a tak umožňují bezpečnou a hygienickou přepravu z Makra do jejich hotelu či restaurace.

Zákazníci, kteří kupují zboží po celých paletách mají cenové zvýhodnění a možnosti dopravy palety přímo do jejich automobilu.

***Zaměstnanci z úseku péče o zákazníky*** častěji informují a posílají speciální letáky zákazníkům zlatých a stříbrných karet, komunikují s nimi i pomocí emailu. Také pracovníci individuálně navštěvují své klíčové zákazníky. U pultu služeb partnerům poskytují zákazníkům již zmiňované občerstvení v podobě nealkoholických studených a teplých nápojů, ochutnávek a menší snídaně.

***Zaměstnanci z úseku odbavování zboží*** mohou rychleji díky většímu množství pokladen obsloužit zákazníky.

Na poskytování nadstandardních služeb zákazníkům zlatých a stříbrných karet se Makro dívá jako na dobrou investici, která se jim v budoucnu několikanásobně vrací v podobě jejich opětovných nákupů. Rozdílně vykonávané aktivity zaměstnanců vyvolávají odlišné náklady na zákazníky. Některé tyto nákladové položky se za podnik sledují, ale nepřiřazují se konkrétním zákazníkům (kromě vynaložených nákladů na katalogy, letáky, cesty a dárky).

# 7 Sledování nákladů v podniku

Dalším cílem práce je zjistit, jakým způsobem jsou sledovány v podniku náklady se zaměřením na zjišťování nákladů na jednotlivé zákazníky či skupiny zákazníků. Veškeré náklady obchodního centra, které přímo či nepřímo souvisí s prodejem, jsou řízeny pomocí rozpočtu prodejního útvaru.

## 7.1 Rozpočet prodejního útvaru

Nákladové položky v níže uvedeném rozpočtu podnik porovnává se skutečnou spotřebou nákladů, pokud dochází k jejich překročení, snaží se je (jestli to jde) příslušným opatřením snižovat. Jedná se o tyto náklady:

- mzdové náklady,
- spotřeba energie,
- odpisy,
- náklady na komunikaci se zákazníkem,
- náklady na zajištění provozu,
- náklady na společenské aktivity,
- spotřeba kancelářských potřeb,
- náklady na občerstvení.

***Mzdové náklady***

Největší nákladovou položkou jsou mzdové náklady. Do těchto nákladů patří mzdy zaměstnanců jednotlivých úseků podniku.

***Spotřeba energie***

Druhou nejnákladnější položkou je spotřeba energie, do které se započítává elektřina, teplo a voda. Podnik se snaží tuto nákladovou položku snižovat použitím diodového osvětlení.

***Odpisy***

Odpisy se týkají dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, tj. pronajatých budov a obchodních hal, zabezpečovacího systému, chladících zařízení, serverů a osobních automobilů.

***Náklady na komunikaci se zákazníkem***

Pracovníci komunikují se svými zákazníky nejčastěji prostřednictvím nabídkových katalogů a letáků, emailem a osobním kontaktem. Osobní kontakt je nákladově nejnáročnější, tudíž je poskytován nejhodnotnějším zákazníkům.

***Náklady na zajištění provozu***

Do této skupiny se počítají náklady související s plynulým a bezpečným chodem podniku jako jsou náklady na školení pracovníků na vysokozdvižné nákladní vozíky, označování zboží, náklady na opravu a udržování prováděné externí firmou i vlastními zaměstnanci.

***Náklady na společenské aktivity***

Do šesté nákladové položky se započítávají vynaložené náklady na soutěže degustace vín a výukové kuchařské tréninky. Soutěž v degustaci vína podnik podporuje v plné výši a kuchařské tréninky si zákazníci z části hradí sami.

***Náklady na občerstvení***

Do nejméně nákladové položky spadají náklady na zajištění občerstvení, které se nachází u pultu služeb partnerům.

## 7.2 Činnosti vyvolávající odlišné náklady na zákazníky

Na základě scénáře dotazování jsem zjišťovala, které činnosti vykonávané odlišně pro různé zákazníky či skupiny zákazníků způsobují diference v nákladech a zda jsou tyto náklady za zákazníky sledovány. Rozdílné náklady vznikají v souvislosti s těmito činnostmi:

- komunikace se zákazníkem,
- různé způsoby balení,
- doprovodné služby související s pocitem spokojenosti zákazníka,
- prodejní služby,

- poprodejní služby.

***Komunikace se zákazníkem***

Do této skupiny patří náklady na tisk a doručování katalogů. Náklady na tisk se rozpočítávají na 1 zákazníka, konkrétně kolik je zákazníků, tolik je katalogů. Pokud zákazník za poslední 2 měsíce neuskuteční nákup v některém z velkoobchodních středisek, přestává se mu posílat nabídka zvýhodněných produktů. Katalogy jsou však vytištěny a vznikají tak zbytečné náklady. Protože jsou tyto katalogy posílány všem zákazníkům, jsou náklady na tisk a jejich doručení stejně vysoké pro všechny zákazníky a nevznikají rozdílné náklady na jednotlivé zákazníky.

Do těchto nákladů však patří i tisk a posílání partnerských letáků zákazníkům zlatých a stříbrných karet, které se rozpočítávají na zákazníka stejným způsobem jako zasílání katalogů všem zákazníkům. Podnik se snaží posílat partnerské letáky společně s katalogy určenými všem zákazníkům a rozdíly v nákladech na posílání katalogů a letáků poštou v podstatě nevznikají. Navíc je vybraným zákazníkům posílána nabídka zvýhodněných produktů prostřednictvím emailu. Náklady jsou však zanedbatelné a podnik je nesleduje.

Další náklad, který podnik sleduje za jednotlivé zákazníky je uskutečněná služební cesta za zákazníkem. Pro stanovení najetých kilometrů se používá GPS systém, který plní zároveň nákladovou i kontrolní funkci. Podle najetých kilometrů a určené výše spotřeby a ceny benzínu/nafty za kilometr se spočítají náklady na služební cestu za konkrétním zákazníkem.

Zvláštní službou, která se nedá jednoznačně přiřadit do skupiny nákladů na komunikaci se zákazníkem, patří poskytování dárků v době vánočních svátků. Pokud zákazník v časovém intervalu 20. 12. až 23. 12. nakoupí zboží v minimální hodnotě 3 500 Kč dostane kapra a sekt zdarma. Zákazníci zlatých a stříbrných karet mohou využít speciální nabídky, kdy při nákupu nad 15 000 Kč si mohou vyzvednout 6 kaprů se 6 sektů značky Bohemia. Z faktury se zjišťuje počet vydaných kaprů a sektů jednotlivým zákazníkům s ohledem na výši uskutečněného nákupu. Tudíž je možno stanovit tyto náklady na jednotlivé zákazníky, které se přepočítávají pro zjištění celkových vynaložených nákladů na podnik. Tato podpora prodeje je provozovaná přímo Makrem. Ostatní vzorky a dárky si zajišťují přímo výrobci značek sami.

***Různé způsoby balení***

Zákazníci, kteří kupují zboží po celých paletách, mohou uplatnit množstevní slevu u potravinářských výrobků ve výši 5 % z hodnoty zboží a u spotřebního zboží i slevu vyšší. Tyto slevy mohou teoreticky uplatnit všichni zákazníci (tj. zákazníci zlatých, stříbrných a bílých karet), prakticky to není ale možné, protože paleta s vysokozdvižným vozíkem neprojede přes ty pokladny, které jsou určené pro zákazníky bílých karet (jsou užší než pokladny pro zákazníky zlatých a stříbrných karet). Není ani pravděpodobné, aby tito zákazníci při svých nízkých obratech dokázali zužitkovat paletové množství výrobků. Výše poskytnutých slev, vzniklá paletovým odběrem, se dá přímo za jednotlivé zákazníky stanovit, ale podnik to neprovádí, i když celková výše uplatněných slev se za podnik sleduje. V ziskovosti jednotlivých zákazníků je tato sleva zohledněna (snižuje dosažené tržby).

Zákazníci, kteří kupují velké množství čerstvých ryb, mohou na požádání dostat od podniku polystyrenové mrazící boxy v hodnotě od 200 do 500 Kč při každém jejich nákupu, jejich cena se zákazníkům neúčtuje. Vydané boxy se však promítnou na faktuře (s nulovou cenou). Samostatně se tato položka nákladů podle zákazníků nesleduje, celkové náklady na vydané boxy se podnikem ale stanovují.

***Doprovodné služby související s pocitem spokojenosti zákazníka***

Do doprovodných služeb patří výukové kuchařské tréninky, které si platí zákazníci sami. Podnik sleduje účast této výuky a porovnává ji s účastí v letech předcházejících. Náklady vzniklé s pořádáním tréninku jsou vzhledem k zaplacené ceně už rozpočítány na jednotlivé zákazníky.

Další součástí doprovodných služeb je soutěž v degustaci vín. Podnik ji plně hradí a náklady jsou značně vysoké. Náklady jsou sledovány a z menší části rozpočítány mezi prodaná vína.

U pultu služeb partnerů naleznou zlatí a stříbrní zákazníci zmiňované občerstvení, tj. nealkoholické studené a teplé nápoje, ochutnávky a snídaně. Tyto položky způsobují podniku náklady, které sleduje ale na jednotlivé zákazníky nerozpočítává. Pult služeb partnerům je vybaven nákladným zařízením jako je překapávač, horkovzdušná a mikrovlnná trouba, presovač a chladnička. Jen podávání kávy zákazníkům způsobuje podniku náklady ve výši 6 000 Kč měsíčně. Všechny tyto nákladové položky podnik sleduje ale nerozděluje je mezi jednotlivé zákazníky.

***Prodejní služby***

Mezi prodejní služby se dají zařadit mzdy obsluhy pokladen pro zákazníky, které odbavují zákazníky v průměru o 4 hodiny déle než je vymezená otevírací doba pro ostatní zákazníky. Tyto náklady podnik sleduje a pro zjištění posil rozpočítává, kolik zákazníků v této vymezené době připadá na 1 pokladní.

***Poprodejní služby***

Službami po prodeji se v podniku rozumí doprava zboží zákazníkům. Tuto službu podnik běžně neposkytuje (překlad Cash Carry je zaplatit a odvést), výjimkou je nákup elektrospotřebičů nad 5 000 Kč, které se do 100 km rozvážejí zdarma. Rozvoz elektrospotřebičů zdarma se podnikem často neprovádí a ani náklady se za jednotlivé zákazníky nesledují. Pokud si ale zákazník přeje odvoz zboží v nižší cenové relaci, potom si za tuto službu musí zaplatit. Tyto náklady se v podniku sledují a náklady na dopravu do 5 000 Kč se účtují jednotlivým zákazníkům. Tato služba je poskytována stejně všem zákazníkům bez ohledu, jestli vlastní zlatou, stříbrnou nebo bílou kartu. Zařadila jsem ji sem proto, že náklad na dopravu vyvolává odlišné náklady na zákazníky.

.

# 8 Shrnutí zjištěných informací a vyjádření k navrženému způsobu sledování nákladů na zákazníky

Základem pro posouzení ziskovosti zákazníků je dosažená výše a struktura tržeb. Vzhledem k tomu, že zákazníci v tomto obchodě nenakupují anonymně, má podnik na základě faktur detailní přehled o dosažené výši tržeb včetně všech poskytnutých slev, nakupovaném sortimentu a množství jednotlivých druhů výrobků i struktuře nákupu z hlediska např. akčních slev. V tomto systému jsou však jen částečně nebo vůbec zachyceny ostatní náklady spojené především s péčí o zákazníky. Některé náklady je možné odhadnout na základě evidence z faktur (např. vánoční dárky, obaly na ryby). Pro sledování dalších nákladů by bylo třeba vytvářet dodatečné evidence, avšak přínos by nebyl úměrný vynaloženému úsilí a nákladům, v některých případech by byl zcela nesmyslný (náklady na občerstvení).

Zákazníci se podle výše měsíčního obratu rozdělují do 3 skupin, na zákazníky zlatých (15 %), stříbrných (23 %) a bílých (62 %) karet. Zákazníkům zlatých a stříbrných karet podnik poskytuje ,,partnerské výhody“ v podobě zvláštní otevírací doby, speciálního vchodu, pokladen, pultu služeb partnerům, komunikace, obsluhy a nového cenového systému, s kterým je téměř 50 % zákazníků zcela nebo z části spokojeno. Zákazníky zlatých karet navíc navštěvují obchodní zástupci a pro pohodlnější přístup do podniku je jim k dispozici VIP zastřešené parkoviště.

Rozdílně vykonávané aktivity zaměstnanců však vyvolávají odlišné náklady na zákazníky. Zaměřila jsem se na podrobnější analýzu způsobu sledování nákladů v podniku ve vazbě na sledování nákladů na zákazníky.

V následující tabulce (Tab. 3) jsou uvedeny činnosti, které způsobují rozdíly v nákladech na zákazníky, dále je uvedeno, zda se náklad v podniku sleduje, jakým způsobem se zjišťuje za jednotlivé zákazníky nebo je navrženo, jak by nákladová položka mohla být ve vztahu k jednotlivým zákazníkům sledována a zda se zákazníkovi účtuje. V tabulce je dále uvedeno, zda je daná položka uváděna na faktuře a může být zohledněna přímo v systému sledování ziskovosti zákazníků.

Tab. 3 Diferencované náklady na zákazníky a způsoby jejich sledování

| Nákladová položka | Sledování nákladu v podniku | Způsob rozpočítávání na zákazníky (současný nebo navržený) | Je náklad zákazníkovi účtován |
|---|---|---|---|
| **Komunikace se zákazníkem** | | | |
| Náklady na tištění letáků | Ano | Na základě průměrných nákladů vytisknutého letáku na jednoho zákazníka dané skupiny | Ne |
| Náklady na služební cestu | Ano | Podle počtu najetých kilometrů za zákazníkem podle GPS, spotřeby a ceny paliva | Ne |
| Náklady na „vánoční" dárky | Ano | Z faktury podle počtu odebraných kusů, kdy je odběr závislý na výši nákupu | Ne |
| **Různé způsoby balení** | | | |
| Slevy při paletovém odběru výrobků[1] | Ano | Sleva je uvedena na faktuře při paletovém odběru konkrétními zákazníky | Ano |
| Náklady na obaly pro přepravu ryb | Ano | Podle počtu vydaných boxů uvedených na faktuře při hromadném odběru ryb a jejich ceny | Ne |
| **Doprovodné služby** | | | |
| Výukové kuchařské tréninky | Ano | Podle počtu zúčastněných osob a celkových nákladů na uskutečnění tréninku | Ano |
| Náklady na soutěž v degustaci vín | Ano | Není nalezen vhodný způsob rozpočítávání | Ne |
| Náklady na občerstvení | Ano | Není nalezen vhodný způsob rozpočítávání | Ne |
| **Prodejní služby** | | | |
| Náklady na mzdy obsluhy pokladen | Ano | Není nalezen vhodný způsob rozpočítávání | Ne |
| **Poprodejní služby** | | | |
| Náklady na dopravu zboží v hodnotě nad 5 000 Kč | Ano | Podle počtu km a taxy účtované za 1 km | Ne |
| Náklady na dopravu zboží do 5 000 Kč | Ano | Podle počtu kilometrů a taxy účtované za 1 km | Ano |

[1] Nejedná se o náklad, ale položku ovlivňující ziskovost zákazníka.

Slevy vzniklé odběrem paletového množství výrobků se evidují na faktuře, takže jsou zohledněny v dosažených tržbách za jednotlivé zákazníky. Samostatně za jednotlivé zákazníky podnik tuto položku nesleduje. Dalo by se tak zjistit, o kolik procent zisku ze zákazníka, který např. využívá často paletových slev, každoročně přichází.

Stejný princip platí při uplatňování slev ve výši 3 % (zákazníci zlaté karty) nebo 1 % (zákazníci stříbrné karty), které se vztahují na prodané neakční položky.

Náklady na obaly pro přepravu ryb za jednotlivé zákazníky by bylo možné odhadnout z faktur, na které se zaznamenávají počty vydaných boxů konkrétním zákazníkům. Je tak možné zjistit informace o počtu vydaných boxů konkrétnímu zákazníkovi, stačí si nechat vyjet kopie faktur. Současně podnik sleduje celkové náklady na tyto obaly a je tedy schopen zjistit tyto náklady ve vztahu ke konkrétním zákazníkům. Obdobné sledování nákladů platí i pro „vánoční dárky“, kde počet vydaných kaprů a sektů lze taktéž určit z faktury. Podnik nepovažuje za důležité stanovovat tyto náklady za jednotlivé zákazníky.

Na základě uvedených informací na faktuře můžeme tedy jednoznačně vyčíst, o které výše uvedené položky se snižuje podniku zisk za zákazníka.

Náklady, které nejsou uvedené na faktuře (a má význam je za zákazníky sledovat), se pro zjištění jejich výše, musí rozpočítávat na jednotlivé zákazníky. Zjištěná velikost nákladů na zákazníky pak slouží ke stanovení zákazníkovy ziskovosti. Jedná se o tyto náklady:

- náklady na tištění letáků,
- náklady na služební cesty,
- náklady na dopravu zboží v hodnotě nad 5 000 Kč.

Způsob, jak podnik rozpočítává náklady (na tištění letáků a služební cesty) na jednotlivé zákazníky je uveden v Tab. 3. Náklady na dopravu elektrospotřebičů zdarma v hodnotě nad 5 000 Kč podnik na zákazníky nesleduje. Podle mého mínění, by je mohl rozpočítávat na základě operativní evidence podle počtu kilometrů a taxy účtované za 1 km.

Náklady na výukové kuchařské tréninky a na dopravu zboží v hodnotě do 5 000 Kč podnik zákazníkům v plné výši účtuje. Tyto náklady proto nezkreslují zákazníkovu ziskovost.

Náklady na občerstvení, soutěž v degustaci vín a mzdy obsluhy pokladen podnik sleduje ale na jednotlivé zákazníky nerozpočítává. Zjišťování, např. kolik zákazníků se občerství a kolikrát, by bylo nesmyslné a náklady na sledování zbytečně vynaložené.

Mezi metody, které se v podniku používají ke sledování nákladů na zákazníky patří ***dodatečná operativní evidence***, která se využívá u nákladů na tištěné letáky, služební cesty, obaly pro přepravu ryb, dopravu zboží v hodnotě do 5 000 Kč, dárků v době vánočních svátků a výukové kuchařské tréninky. Další možností je na jednotlivé zákazníky náklady ***vůbec nealokovat***, to se uplatňuje u nákladů na občerstvení, mezd obsluhy pokladen, soutěž v degustaci vína a dopravu zboží v hodnotě nad 5 000 Kč. Pro sledování nákladů na dopravu zboží v hodnotě nad 5 000 Kč navrhuji dodatečnou operativní evidenci, kde využíváním této služby jednotlivými zákazníky by umožnilo doplnit pohled na jejich ziskovost.

# Závěr

Umět diferencovaně řídit vztahy se zákazníky je v současné době pro podnik velmi významné. Tímto nástrojem může vylepšit vztahy se svými stávajícími zákazníky a rozvíjet je takovým způsobem, aby docházelo ke zvyšování hodnoty pro obě strany – pro zákazníky i pro podnik. Cílem marketingové strategie je získání a uspokojení cílových zákazníků takovým způsobem, kterým se zvyšují zisky podniku. To pomáhá sledovat strategická hodnota zákazníka, která vyjadřuje zákazníkovu atraktivitu pro podnik po celou dobu jeho vztahu s firmou a je aplikací principu celoživotní hodnoty zákazníka. Při výpočtu strategické hodnoty je doporučováno použít čistý marketingový příspěvek (ČMP), který je definován jako příspěvek na úhradu ostatních společných nákladů a k tvorbě zisku. ČMP v sobě zahrnuje marketingové a prodejní náklady, které se obtížně přiřazují k příčinně, která je vyvolala. Ke stanovení těchto nákladů se doporučuje místo tradiční metody alokace nákladů, využít metodu ABC, která je založená na přiřazování nákladů dle dílčích aktivit. Dále je možno využít dodatečné operativní evidence, v některých případech je vhodné sledovat náklady na bázi projektů nebo náklady vůbec nealokovat.

V praktické části diplomové práce jsem se zaměřila na řízení vztahů se zákazníky a sledování jejich ziskovosti v obchodním centru Makro Cash & Carry Hradec Králové, který se specializuje na velkoobchodní prodej širokého sortimentu až 60 000 druhů potravinářského i nepotravinářského spotřebního zboží registrovaným zákazníkům. Zákazníci jsou rozděleni do 3 skupin. Hodnotným zákazníkům jsou poskytovány nadstandardní služby, které vyvolávají odlišné náklady na zákazníky.

Ke sledování nákladů se sestavuje rozpočet, který zahrnuje veškeré náklady, tj. náklady, které přímo i nepřímo souvisí s prodejem. Jedná se o mzdové náklady, spotřebu energie, odpisy, náklady na komunikaci se zákazníkem, zajištění provozu, společenské aktivity, spotřebu kancelářských potřeb a náklady na občerstvení.

Dalším cílem mé práce bylo zjistit, jaké činnosti vyvolávají odlišné náklady na zákazníky. Jedná se o tyto činnosti: komunikace se zákazníkem, různé způsoby balení, doprovodné služby související s pocitem spokojenosti zákazníka, prodejní služby a poprodejní služby. Podle odpovědí ze scénáře dotazování jsem se pokusila výše uvedené činnosti analyzovat, tj. uvést zda se náklady na tyto činnosti v podniku sledují, jakým způsobem jsou nebo by mohly být na zákazníky rozpočítávány a zda se zákazníkům účtují, tj. jestli zákazníci za náklad zaplatí.

Náklady na komunikaci podnik sleduje, rozpočítává je na jednotlivé zákazníky ale neúčtuje jim je. Náklady na různé způsoby balení u obalů na přepravu ryb podnik může sledovat na základě jejich odebraného počtu (z faktury), slevy za paletový odběr výrobků podnik sleduje, za jednotlivé zákazníky se promítnou přímo na faktuře, kde se jim odečítají. Doprovodné služby týkající se výukových kuchařských tréninků podnik sleduje, rozpočítává je konkrétním zákazníkům a zákazníci vzniklý náklad zaplatí v podobě zaplaceného kurzu. Náklady na občerstvení a soutěž v degustaci vína podnik sleduje ale nerozpočítává a neúčtuje je konkrétním zákazníkům. Prodejní služby se v podniku sledují, ale na jednotlivé zákazníky nerozpočítávají a neúčtují. Poprodejní služby, které se týkají dopravy zboží do 5 000 Kč podnik sleduje a účtuje je konkrétním zákazníkům. Náklady na dopravu zboží v hodnotě nad 5 000 Kč podnik sleduje ale nerozděluje je mezi zákazníky. Jako přínosné považuji sledovat náklady na dopravu zboží v hodnotě nad 5 000 Kč, a to podle počtu najetých kilometrů a taxy účtované za 1 km, proto bych volila ke sledování nákladů metodu dodatečné operativní evidence.

Z uvedeného sledování nákladů vyplývá, že náklady podnik sice sleduje ale už ne všechny je mezi zákazníky rozpočítává. Toto chování je způsobené zejména tím, že některé nákladové položky nebo slevy jsou již zaznamenány přímo na faktuře (pro zjištění ziskovosti zákazníka, potom je rozpočítávání zbytečné) nebo sledování by bylo buď nesmyslné (např. u nákladů na občerstvení), a nebo vynaložené náklady na jejich sledování by byly vyšší než získaný efekt. Celkově lze shrnout, že způsob sledování ziskovosti zákazníků v podniku odpovídá jeho potřebám a významné faktory, které ovlivňují výši dosažených tržeb i vynaložených nákladů za zákazníky jsou při hodnocení jejich ziskovosti zohledňovány.

.

## Použitá literatura


[1] Best, R. J. (2005): Marked-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability. 4th Ed., New Jersey: Prentice Hall. ISBN 0-13-121193-5.

[2] Dohnal, J.: Řízení vztahů se zákazníky. Dotisk 2004. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0401-3.

[3] Fibírová J., Šoljaková L. (2005): Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku, 1. vydání Praha ASPI, ISBN 80-7357-084-X.

[4] Kotler, P. (2001): Marketing management. 10. rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0016-6.

[5] Král, B. (2002): Manažerské účetnictví. 1. vydání Praha Management Press. ISBN 80-7261-062-7.

[6] Lošťáková, H. (2005): B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-94-0.

[7] Lošťáková, H. a kolektiv (2006): Strategie diferencovaného CRM podle hodnoty zákazníků. 1. vydání Univerzita Pardubice, ISBN 80-7194-919-1.

[8] Lošťáková, H. a kolektiv (2008): Řízení vztahů se zákazníky (CRM) prostřednictvím diferencovaného hodnotového managementu.1. vydání Univerzita Pardubice, ISBN 978-80-7395-140-5.

[9] Pecinová, Lošťáková, Branská, Vávra, Vlčková (2007): Estimation of Customer Value to the Firm in Selected Czech Enterprises. Economics and Management, ISSN 1822-6515.

[10] Pecinová, Z., Vávra, J. (3/2008): Potřebují obchodníci znát hodnotu zákazníka? Marketing & komunikace (str. 10 – 13).

[11] Pecinová, Z., Vávra, J. (2007): Sledování ziskovosti zákazníků se zaměřením na alokaci nákladů v podmínkách hromadné chemické výroby. ISSN 978-80-7395-016-3 (str. 151 – 158).

[12] Peppers, D., Rogers, M. (2001): One to one B2B. Customer Development Strategies for the Business-to-Business World, Oxford: Capstone. ISBN 1-84112-312-9.

[13] Peppers, D., Rogers, M. (2004): Managing Customer Relationships. A Strategic Framework, New Jersey: John Wiley Sons, ISBN 0-471-48590-X.

[14] Reichheld, F. F. (1996): The Loyalty Effect – the Hidden Forces behind Growth, Profits and Lasting Value. Boston: Harvard Business School Press, ISBN 1-57851-687-0.

[15] Rokeach, M. (1973): The Nature of Human Values, The Free Press, New York.

[16] Říhová, V. (2007): Stanovení marketingové ziskovosti zákazníků, BP, Univerzita Pardubice.

[17] Simonová, J. (4/2007): Hodnota pro zákazníka a její úloha v CRM. Marketing & komunikace.

[18] Staněk, V. (2003): Zvyšování výkonnosti firmy procesním řízením nákladů, Praha Grada Publishing. ISBN 80-247-0456-0.

[19] Storbacka, K., Lehtinen, J. R. (2002): Řízení vztahů se zákazníky, Customer Relationship Management. Praha Grada Publishing, s. r. o., ISBN 80-7169-813.

[20] Synek, M. a kolektiv: Manažerská ekonomika. Dotisk 1999. Praha: Grada Publishing, a.s., 1996. ISBN 80-7169-211-5.

[21] Turneček, J. (2003): Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 1. vydání. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-35-5.

[22] Vlček, R. (2002): Hodnota pro zákazníka. Praha Management Press. ISBN 80-7261-068-6.

[23] Marketing & komunikace: Hodnota zákazníka a pro zákazníka. Česká marketingová společnost Publishing Grada 3/2008.

[24] http://www.makro.cz. [29-03-09].

## Seznam tabulek

Tab. 1 Přehled marketingových a prodejních nákladů spojených s obsluhou jednotlivých zákazníků..... 32
Tab. 2 Podíl registrovaných zákazníků v %..... 39
Tab. 3 Diferencované náklady na zákazníky a způsoby jejich sledování..... 57

## Seznam obrázků

Obr. 1 Hodnota zákazníka ..... 11
Obr. 2 Rovnováha přínosu pro zákazníka a pro podnik..... 11
Obr. 3 Volba strategií CRM v závislosti na běžném přínosu a strategické hodnotě zákazníků pro podnik..... 16
Obr. 4 Základní tržně zaměřené strategie pro ziskový růst..... 24
Obr. 5 Vývoj skutečné a potenciální ziskovosti zákazníka..... 25
Obr. 6 Multidimensionální pohled na alokaci nákladů pomocí aktivit cost driverů..... 30
Obr. 7 Mapa 13 velkoobchodních center v ČR..... 34
Obr. 8 Podíl registrovaných zákazníků v %..... 39
Obr. 9 Organizační struktura obchodního centra..... 45

# *Projekt výzkumu zaměřeného na sledování přínosů jednotlivých zákazníků pro podnik se zaměřením na prodejní popř. marketingové náklady.*

***Hlavní cíl***

***Hlavním cílem primárního výzkumu je zmapovat a zhodnotit možnosti sledování přínosů jednotlivých zákazníků pro podnik ve vybraném podniku se zaměřením na prodejní a popř. marketingové náklady.***

***Dílčí cíle***

1. Zjistit informace o podniku, jeho zákaznících a sledování jejich ziskovosti.
2. Zmapovat způsob obsluhy zákazníků podniku, zjistit, jaké jsou rozdíly v obsluze zákazníků, tj. které činnosti způsobují rozdíly v obsluze zákazníků.
3. Zjistit informace o prodejním útvaru, tj. úkoly, vykonávané činnosti, způsob sestavování a čerpání rozpočtu.
4. Vyspecifikovat významné činnosti, které způsobují v prodejním útvaru rozdíly v obsluze zákazníků a zjistit, zda jsou sledovány podle zákazníků.
5. Zjistit, zda jsou sledovány náklady těchto činností podle zákazníků a jakým způsobem.

***<u>Specifikace hledaných informací pro dosažení dílčích cílů výzkumu</u>***

***Cíl 1: Zjistit informace o podniku, jeho zákaznících a sledování jejich ziskovosti.***

1. Můžete prosím charakterizovat Váš podnik?
   - Co je Vaším předmětem činnosti,
   - kolik druhů produktů prodáváte,
   - na jaký prodej druhů produktů se Váš podnik zaměřuje,
   - na jaký prodej značek se zaměřujete,
   - máte vlastní značku, která je specifická pro Váš podnik, pokud ano, v čem shledáváte její výhodu?
2. Jaká je Vaše současná úroveň celkových tržeb?
3. Kdo jsou Vaši zákazníci? Co pro to musí udělat, aby se jimi stali?

4. Myslíte si, že zákazníci s nejvyšším obratem jsou i zároveň nejziskovější? Pokud ano, proč? Pokud ne, proč?
5. Jak sledujete ziskovost zákazníků?
6. Rozdělujete zákazníky podle obratu prodejů do skupin? Do jakých skupin a podle jaké výše obratu?
7. Vedete si evidenci o svých zákaznících?
   - Jaké údaje o svých zákaznících si vedete,
   - jak a kam se údaje zaznamenávají,
   - jak využíváte informace z evidence?

***Cíl 2: Zmapovat způsob obsluhy zákazníků podniku, zjistit, jaké jsou rozdíly v obsluze zákazníků.***

8. Kolik máte aktivních zákazníků?
9. Nabízíte své produkty diferencovaně pro různé skupiny zákazníků? Jak?
   - Má to i nějaký vliv na jejich obsluhu?
10. Poskytujete svým nejhodnotnějším zákazníkům i nějaká zvýhodnění?
    - V podobě jakých hodnotových služeb,
    - jsou zde i cenová zvýhodnění, případně v jaké výši?
11. Je ve Vašem podniku systém zabývající se analýzou zákazníků?

***Cíl 3: Zjistit informace o prodejním útvaru, tj. úkoly, vykonávané činnosti, způsob sestavování a čerpání rozpočtu.***

12. Můžete prosím charakterizovat Váš útvar prodeje?
    - Kolik lidí je zaměstnaných v tomto útvaru,
    - jaké činnosti Vaši zaměstnanci v tomto útvaru vykonávají,
    - jsou tyto činnosti vykonávány odlišně pro různé skupiny zákazníků, pokud ano, jak,
    - způsobují jinak vykonávané činnosti rozdílné náklady na zákazníky, případně jaké?
13. Sestavujete rozpočty Vašeho prodejního útvaru?

- jaké nákladové položky obsahuje rozpočet,
- jakým způsobem seřazujete nákladové položky v rozpočtu,

***Cíl 4: Vyspecifikovat významné činnosti, které způsobují v prodejním útvaru rozdíly v obsluze zákazníků a zjistit, zda jsou sledovány podle zákazníků.***

14. Sledujete náklady zvlášť (např. na činnosti, zákazníky, prodané výrobky)? Jak?
15. Myslíte si, že individuální obsluha různých skupin zákazníků značně ovlivňuje celkové náklady vynaložené na zákazníky? Pokud ano, jak a v jaké výši?

***Cíl 5: Zjistit, zda jsou sledovány náklady těchto činností podle zákazníků a jakým způsobem.***

16. Sledujete náklady vynaložené na zákazníky?
17. Víte, kde vznikají tyto náklady? Podle čeho je sledujete?
    - Komunikace se zákazníkem (počet různých druhů kontaktů...),
    - předprodejní služby (vzorky, dary, reklama...),
    - prodejní služby,
    - poprodejní služby,
    - platební podmínky a další.
18. Jaký druh výše zmiňovaného nákladu můžete přiřadit ke konkrétním zákazníkům?
19. Jaké metody používáte ke sledování nákladů na zákazníky
    - Tradiční alokace nákladů, pokud ji používáte, uveďte pro které náklady a v čem vidíte její výhody a nevýhody,
    - metoda dodatečné operativní evidence, pokud ji používáte, uveďte pro které náklady a v čem vidíte její výhody a nevýhody,
    - metoda rozpočtování s nulovým základem, pokud ji používáte, uveďte pro které náklady a v čem vidíte její výhody a nevýhody,
    - náklady nealokujete, uveďte pro které náklady a v čem vidíte výhody a nevýhody,
    - metoda ABC, pokud ji používáte, uveďte pro které náklady a v čem vidíte její výhody a nevýhody.

***Metoda sběru primárních informací, výběr vzorku respondentů***

Jako metoda sběru primárních informací bylo zvoleno osobní dotazování pomocí scénáře dotazování v Makru Cash & Carry Hradec Králové s.r.o.

Respondenty byli generální ředitel Makra a vedoucí úseku prodeje.

***Organizačně-technické zabezpečení***

Příprava výzkumu, dotazování i zpracování výsledků bylo provedeno Veronikou Jiráskovou za pomocí vedoucí práce Ing. Zuzany Pecinové, Ph.D.

***Harmonogram výzkumu***

| | |
|---|---|
| Příprava výzkumu | 8.3. 2009 - 22.3. 2009 |
| Sběr primárních informací | 26.3. 2009 |
| Zpracování a analýza výsledků výzkumu | duben, květen 2009 |

# *Anketa spokojenosti zákazníka s novým cenovým systémem*

1. Jakou kartu vlastníte? zlatou ☐ stříbrnou ☐

2. Víte o tom, že od 4.3. 2009 je zaveden nový cenový systém, který poskytuje slevu ve výši 1 % (3 %), která se Vám odečte z každé položky, pokud tedy není v akcích?

ano ☐ ne ☐

3. Jak jste spokojen s tímto novým cenovým systémem?

zcela spokojen ☐ spíše spokojen ☐ spíše nespokojen ☐ zcela nespokojen ☐

Pokud nejste zcela spokojen, poznamenejte zde připomínky a náměty na změny:

| |
|---|
| |

4. V čem vidíte jeho výhody a v čem jeho nevýhody proti předchozímu systému, kdy Vám byl posílán čtvrtletní bonus?

***Výhody*** nového systému proti předchozímu:

☐ přehledný (pevně daná sleva 1% (3 %) na každou položku zboží)

☐ okamžitý (sleva se promítne ihned do faktury)

☐ úsporný (v den uskutečněného nákupu)

☐ jednoduchý

***Nevýhody*** nového systému proti předchozímu:

☐ nepřehledný (špatná orientace na faktuře)

☐ nedostatečné označení slev na faktuře (není vidět kolik se při nákupu ušetřilo)

☐ pocit, že čtvrtletní bonus byl vyšší než když se promítne sleva do každé položky

☐ zaplatí více