

Univerzita Pardubice
Dopravní Fakulta Jana Pernera

Přidaná hodnota pro zákazníka a její vazba na logistiku

Alena Schafferová

Bakalářská práce

2010

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alena SCHAFFEROVÁ**
Osobní číslo: **D07170**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Přidaná hodnota pro zákazníka a její vazba na logistiku**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování:

Úvod

1. Vymezení základních pojmů
2. Vliv zákaznického servisu na přidanou hodnotu
3. Návrh logistických opatření pro zvýšení přidané hodnoty

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Bártová, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2009**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. května 2010**


prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.
děkan

L.S.


prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité 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 25. 11. 2010

Alena Schafferová

ANOTACE

Práce je zaměřená na přidanou hodnotu pro zákazníka a její vazbu na logistiku. Zabývá se analýzou zákaznického servisu, faktory ovlivňujícími zákaznický servis a službami poskytovanými zákazníkům.

KLÍČOVÁ SLOVA

Přidaná hodnota, zákaznický servis, logistika, předprodejní služby, prodejní služby, poprodejní služby.

TITLE

The added value for customers and its link to logistics

ANNOTATION

The work is focused on added value for customers and the link with the logistics. It deals with the analysis of customer service, factors affecting customer service and the services provided to customers.

KEYWORDS

Added value, customer service, logistics, pre-sales services, sales services, after-sales service.

OBSAH

ÚVOD	8
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	9
1.1 .Definice logistiky	9
1.2 .Cíle logistiky	10
1.2.1 Vnější logistické cíle	11
1.2.2 Vnitřní logistické cíle	11
1.3 Zákazník	12
1.4 Zákaznický servis	13
1.5 Přidaná hodnota	14
1.5.1 Přínos výrobku a vlastnictví	14
1.5.2 Přínos času	15
1.5.3 Přínos místa	15
2 VLIV ZÁKAZNICKÉHO SERVISU NA PŘIDANOU HODNOTU	16
2.1 Logistický systém	18
2.2 Marketingový mix	20
2.2.1 Produkt	21
2.2.2 Cena	21
2.2.3 Propagace	21
2.2.4 Místo	22
2.3 Úroveň zákaznického servisu	24
2.3.1 Služby zákaznického servisu	24
2.3.2 Tři složky zákaznického servisu	27
3 NÁVRH LOGISTICKÝCH OPATŘENÍ PRO ZVÝŠENÍ PŘIDANÉ HODNOTY .	33
3.1 Analýza Dopravního podniku města Pardubic, a. s.	33
3.2 Systém managementu jakosti Dopravního podniku města Pardubic, a. s.	34
3.2.1 Politika kvality	35
3.2.2 Krátkodobé cíle jakosti Dopravního podniku města Pardubic, a. s. na období 2009 – 2010 v rámci služby MHD	37
3.2.3 Cílové hodnoty stanovených cílů jakosti Dopravního podniku města Pardubic, a. s. v rámci služby MHD	38
3.3 Předprodejní, prodejní a poprodejní služby DPMP, a. s. poskytované zákazníkům v rámci služby MHD	39
3.3.1 Předprodejní služby	39

3.3.2	Prodejní služby	40
3.3.3	Poprodejní služby	41
3.4	Tvorba přidané hodnoty pro zákazníky MHD Pardubice	42
3.5	Návrh	45
ZÁVĚR		51
POUŽITÁ LITERATURA		52
SEZNAM TABULEK		53
SEZNAM OBRÁZKŮ		54
SEZNAM ZKRATEK		55
SEZNAM PŘÍLOH		56

ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na přidanou hodnotu pro zákazníka a její vazbu na logistiku. S logistikou se setkáváme od 9. století ve spojení s vojenstvím. Logistika zajišťovala pouze plánování přepravy materiálu z místa A do místa B. Postupem času se začala logistika vyvíjet a jako obor je velice podstatná pro organizování jakéhokoliv pohybu, toku materiálů, zboží, osob, informací a služeb a tedy zasahuje do všech odvětví. V současné době logistika povýšila na úroveň, kde se nezabývá jenom organizováním dopravy a přepravy od A do Z, ale také zákazníkům poskytuje přidanou hodnotu prostřednictvím zákaznického servisu. Dnes je na trhu mnoho podniků nabízející stejné či podobné zboží, služby. Z tohoto důvodu se změnila podniková strategie, která se v současné době orientuje na uspokojení potřeb a přání zákazníků. Vzhledem k tomu, že logistika plánuje, organizuje, řídí všechny činnosti pro chod podniku, je interpretace logistiky různorodá.

V první kapitole mé práce jsou uvedeny definice a rozborů klíčových pojmů týkajících se tématu. Zkoumané téma této bakalářské práce je přidaná hodnota pro zákazníka a zákaznický servis. Každý konkurenceschopný podnik musí mít dobré vztahy se svými zákazníky. Stávající i potenciální zákazník při výběru služby či zboží vždy hodnotí výhodnost obchodu podle svých individuálních potřeb, sociální úrovně, které se neustále mění. Úkolem každé firmy je najít vhodný kompromis mezi potřebami zákazníků a výhodností pro firmu. Vzhledem k nepřehlednému množství zboží a služeb na trhu je pro zákazníka velmi těžké vybrat konkrétní produkt, který by uspokojil jeho přání a potřeby. Z tohoto důvodu se firmy snaží v rámci nabízení produktů vytvořit určitou úroveň přidané hodnoty poskytovanou zákazníkovi. Přidaná hodnota je užitek, který zákazník získá koupí produktu. Tuto hodnotu podnik vytváří prostřednictvím zákaznického servisu. Zákaznický servis si každá firma vytváří, řídí sama, ale existuje několik základních opěrných bodů, podle kterých se řídí. Zákaznický servis je soubor služeb, který se skládá z předprodejních, prodejních a poprodejních služeb.

Cílem práce je analyzovat zákaznický servis a jeho vliv na přidanou hodnotu. Mým záměrem je uvést modelový příklad poskytování zákaznického servisu Dopravním podnikem města Pardubic, a. s. a vytvořit návrh možných logistických opatření pro zvýšení úrovně přidané hodnoty pro zákazníky.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Definice logistiky

Pojem logistika se původně používal při plánování, řízení zásobování a přesunu vojenských jednotek. Velký zájem o logistiku v civilním odvětví začal po druhé světové válce, nejdříve však v USA. Během 20. století zaznamenala ekonomika obrovský růst podniků a jejich umístění na různé trhy, což vedlo k velkému vývoji logistiky. Ve druhé polovině 80. let se stala velice populární a významnou v mnoha oblastech podnikových úloh.

V současné době se logistika týká fyzického pohybu zboží, poskytování služeb a předávání informací spojených s těmito činnostmi. V důsledku toho se setkáváme s mnoha definicemi.

Definice logistiky:

- 1) *„Logistika je souhrn činností, kterými se utvářejí, řídí a kontrolují všechny pohybové a skladovací pochody. Souhrou těchto činností mají být efektivně překlenuty prostor a čas.“* [6, s. 14]
- 2) *„Řízený hmotný tok výrobních a oběhových procesů v odvětvích národního hospodářství a mezi nimi, s cílem dosáhnout největší efektivity.“* [6, s. 14]
- 3) *„Systém tvorby řízení, regulace a vlastního průběhu materiálního toku energií, informací a přemísťování osob.“* [4, s. 21]
- 4) *„Proces plánování, realizace a řízení účinného, nákladově úspěšného toku a skladování surovin, inventáře ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku na místo potřeby. Tyto činnosti mohou zahrnovat službu zákazníkovi, předpověď poptávky, distribuci, informace, kontrolu zařízení, manipulaci s materiálem, vyřizování objednávek, alokaci zásobovacích skladů, balení, dopravu, přepravu, skladování a prodej.“* [6, s. 14]
- 5) *„Organizace, plánování, řízení a uskutečňování toku zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.“* [12]

Definovat logistiku můžeme z mnoha směrů. Mnoho autorů a logistiků se zabývá řešením a definováním oboru logistiky. Tyto definice mají vždy společné to, že logistika plánuje, řídí, organizuje nevýrobní činnosti tak, aby bylo dodáno správné „zboží“ na správné místo, ve správné kvalitě, ve správný čas a za správnou cenu. V logistice se setkáváme s označením „zboží“. Označení zboží se používá pro vše, co podnik koupí a prodá. Pod tímto názvem si můžeme představit materiál, polotovary, nedokončené výrobky, díly, hotové výrobky, služby.

Logistické činnosti se zabývají pohybem zboží od těžby surovin přes řízení pohybu dílů, obalů, polotovarů, nedokončených výrobků mezi výrobními linkami, sklady podniku a také distribucí, balením, skladováním až po dodání hotových výrobků konečnému spotřebiteli včetně zpětné logistiky. Zpětná logistika má za úkol odstranění a případně i likvidaci odpadového materiálu, který vzniká v procesu výroby, distribuce a balení zboží. V současné době vzrostl zájem o oblast recyklace a opětovné použití materiálu.

Hlavními činnostmi v logistickém procesu jsou: doprava, nakládka, překládka, vykládka a manipulace, skladování, naskladnění a vyskladnění zásob, balení, konsolidace (sjednocení kusových zásilek do přepravovaného celku), třídění, distribuce, příprava zásilek k přepravě, plánování a informování, řízení, organizace, přeprava, předání, sledování a kontrola.

Všechny tyto činnosti by měli být doprovázeny informačním tokem pro optimalizaci pohybu zboží v rámci logistického řetězce a také pro zpětnou vazbu od zákazníků, a tím i možnost zlepšit logistické činnosti nebo vytvořit odpovídající přidanou hodnotu pro zákazníka.

1.2 Cíle logistiky

Logistika má povinnost splnit celkové podnikové cíle. Stanovené cíle ovlivňují procesy logistiky. Priority podniku bývají často ovlivněny výrobcem a to tak, aby se vyrábělo co nejlevněji ve velkém množství na úkor jakosti a času. Ale toto není optimální, proto by se měly podniky zaměřovat na priority zákazníka. Z pohledu priorit zákazníka by se měl podnik zaměřovat na výrobu zboží ve správné kvalitě, ve správný čas, v požadované množství a za správné náklady.

Logistické cíle se odvozují od stanovených strategií a cílů podniku. Podnikovým logistickým cílem je uspokojit přání a potřeby zákazníků. K uspokojení přání a potřeb zákazníka je při poskytování zboží, služby důležité splnit pět pravidel logistiky: správná položka, správné místo, správná doba, správný stav, správné náklady. Logistické cíle se dělí na vnější a vnitřní.

1.2.1 Vnější logistické cíle

Vnější logistické cíle se zabývají plněním přání, potřeb zákazníka a požadavků trhu. Jde o udržení či zvýšení prodeje a podílu na trhu. Vnější logistické cíle zajišťují flexibilitu podniku, dodržování spolehlivosti a úplnost dodávek v krátkých dodacích lhůtách. Vnější logistický cíl je výkonový.

Výkonový cíl

„Výkonovým cílem je zabezpečovat patřičnou úroveň služeb, to znamená připravovat potřebné materiály, polotovary, nakoupené díly, podsestavy a hotové výrobky (od vstupu do podniku přes výrobu a montáž až do výstupu z podniku) ve správném množství, druhu a jakosti, ve správném okamžiku, na správném místě.“ [1, s. 13]

1.2.2 Vnitřní logistické cíle

Vnitřní logistické cíle se zaměřují na snížení nákladů, tedy na ekonomický cíl. Požadované náklady na snížení se týkají: dopravy, manipulace a skladování, výroby, zásob, řízení, kapitálu vázaného v zásobách a technologických postupech.

Ekonomický cíl

„Ekonomickým cílem je splnit výkonovou složku cílů s přiměřenými náklady a bez ohrožení likvidity podniku. Při stanovené úrovni služeb zákazníkům je třeba minimalizovat náklady. Lze-li o poskytované úrovni těchto služeb rozhodovat, jde o optimalizaci, jejíž součástí je určení „správné“ úrovně služeb. Vyšší úroveň služeb dává naději na zvýšení prodeje, je však spojena s růstem nákladů. Volba této úrovně je přitom zdola ohraničena. Působením soutěže se vytváří jistá nutná minimální úroveň služeb, kterou je trh ještě ochoten akceptovat.“ [1, s. 13]

1.3 Zákazník

Definováním cílů logistiky jsme se dostali k důležitému a podstatnému článku této práce, a to je zákazník. Na zákazníka se logistika zaměřuje při plnění vnějších cílů. Zákazníkem je každý, kdo objednává, odebírá zboží nebo službu. Zákazník není jen na konci prodejního řetězce. Takového zákazníka nazýváme konečný spotřebitel. Pod pojmem zákazník si můžeme představit i velkoobchod, maloobchod, dealera a podobně.

Úspěšný podnik se zaměřuje na požadavky zákazníků a na poptávku trhu. Klíčovým bodem úspěchu a upevnění pozice firmy na trhu je uspokojit přání a potřeby zákazníka. Dnešní trh je velice bohatý na množství druhů zboží a služeb. Na trhu se vyskytuje mnoho firem zabývajících se stejným oborem, proto má zákazník možnost si vybrat potřebné zboží nebo službu ušitou na míru zákazníka nebo nalézt substitut. Pokud chce podnik na trhu uspět, musí být velmi flexibilní co se týče nabízeného zboží a služeb.

Současný trh se podřizuje požadavkům a potřebám zákazníků, protože základem úspěchu v tržní ekonomice je spokojený zákazník. Podle požadavků zákazníka se podřizují výrobní programy, vývoje výrobků nebo služeb, ceny, ale i používaná technologie a požadavky na systém jakosti, rychlost dodání, způsoby dodání nebo předání zásilky, podmínky dodání, atd.

Budeme předpokládat, že dodavatelsko-odběratelský proces je mezi dodavatelem a zákazníkem. Pokud můžeme upřesnit, že na jedné straně je dodavatel a na druhé straně je zákazník, pak pracovníci v tomto řetězci jsou zároveň dodavatelé i zákazníci. Do dodavatelsko-odběratelského procesu dodavatelé poskytují vstupy a zákazníci využívají výstupy. Tento proces se skládá ze vstupů, výstupů a přidané hodnoty. Dodavatel poskytuje vstupy, jako jsou informace, služby nebo zboží. Zákazníci dostávají a využívají výstupy, jako jsou informace, služby a zboží.

Typy zákazníků

Rozeznáváme tyto typy zákazníků: externí zákazník, interní zákazník, zprostředkující zákazník a osoby, které mají zájem na úspěchu organizace, ale nejsou součástí dodavatelsko-odběratelských vztahů (zainteresované osoby).

A) Externí zákazník

Externí zákazník je jednotlivec nebo organizace, která odebírá, objednává zboží, službu nebo informace za úplatu. Do označení -externí zákazník- zahrnujeme název „končený zákazník“ nebo „konečný spotřebitel“ .

Jsou to zákazníci, kteří:

- 1) kupují, odebírají zboží nebo služby pro vlastní potřeby,
- 2) získávají zboží nebo služby za úplatu,
- 3) nejsou pracovníky organizace dodávající požadované zboží, služby.

B) Interní zákazník

Interní zákazník je pracovník, který dostává zboží, službu nebo informace od jiného pracovníka v rámci firmy. Interní zákazník byl také označen jako osoba v pracovním procesu. V podstatě jde o činnosti vzájemně propojené mezi pracovníky jedné firmy nebo mezi vnitřními zákazníky a vnitřními dodavateli.

C) Zprostředkující zákazník

Zprostředkující zákazníky můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupina zahrnuje distributory, prodejce, výrobce, kteří kupují zboží, služby a provádějí s nimi následné operace zvyšující hodnotu původního zboží. Jde převážně o operace se zbožím, a to: balení, značení, reklama, kompletace, sestavování a následný prodej. Druhá skupina se skládá z organizací, které opravují nebo upravují zboží a poskytují služby pro konečného uživatele.

D) Zainteresované subjekty

Jde o osoby, sekce firem nebo firmy, které mají určitý zájem na úspěchu organizace, ale nejsou přímo součástí procesu. Do zainteresovaných subjektů (mimo zákazníky a dodavatele) se zahrnují akcionáři, obchodní partneři, společnosti, stát. Účelem je pochopit jejich potřeby, možný vliv, zájmy a obrat.

1.4 Zákaznický servis

Jak již bylo řečeno výše, základem pro splnění externího cíle logistiky je zaměřit se na potřeby a přání zákazníků. Tedy pro splnění vnějších cílů logistiky je nutné sestavit servis doprovodných služeb pro zákazníka. Služby se týkají procesu před, během a po prodeji. Sestavením zákaznického servisu firma získá dobré jméno na trhu, zájem potencionálních

zákazníků a zvýší konkurenceschopnost firmy. Jde o sestavení celkových služeb, které představují proces uskutečnění úspěšné koupě případně kladné reklamace. Kladná reklamace znamená, že nedojde ke ztrátě zájemce o produkt nebo ke ztrátě zájmu o danou firmu.

Zákaznický servis je celý proces od předprodejních služeb přes prodejní služby až k poprodejním službám. Všechny služby jsou nastaveny tak, aby vytvářely vzájemnou návaznost a na konci procesu bylo možné vyhodnocení a získání zpětné vazby. V celém procesu musí probíhat informační tok pro sestavení silných a slabých stránek zákaznického servisu. Zákaznický servis přináší zákazníkům přínosy z přidané hodnoty, a to nákladově efektivním způsobem.

1.5 Přidaná hodnota

Základním cílem každého podnikání je při nejmenších nákladech dosáhnout požadované přidané hodnoty, což znamená vytvořit přínosy pro zákazníka.

„Jedním z hlavních způsobů, jak se logistika podílí na vytváření přidané hodnoty, je tvorba určitých přínosů. Z ekonomického hlediska je přínos vyjádřen jako hodnota užitečnosti, kterou má dané zboží nebo služba při splnění určité potřeby nebo požadavku. Existují čtyři typy přínosů: výrobek, vlastnictví, čas a místo. Poslední dva jmenované, tedy čas a místo jsou velmi intenzivně podporovány logistikou.“ [2, s. 10]

1.5.1 Přínos výrobku a vlastnictví

Přínosy výrobku a vlastnictví se přímo netýkají oboru logistiky, ale jsou důležité. Jejich důležitost spočívá v tom, že bez jejich realizace by nebylo možné dále poskytnout další užitek zákazníkovi. Tyto užitky se váží ke splnění nejdůležitějších bodů poskytování přidané hodnoty pro zákazníka. Přidaná hodnota se měří podle poskytnutých přínosů, a to že požadované zboží, služba bude na správném místě, ve správný čas a v požadované kvalitě, množství a za smlouvenou cenu.

A) Výrobek

Přínos výrobku spočívá v tom, že podnik poskytne výrobek, službu zákazníkovi. V logistice se při definování a určování pohybu, přepravy objednaných zásilek používá označení jako zboží nebo materiál. Z širšího pohledu je materiál, zboží pouze částí procesu přepracování na hotový výrobek. Vstupem do výroby je materiál a postupem přepracování se

z materiálů stávají polotovary, díly, nedokončené výrobky a na konci vychází konečné výrobky, které jsou sestaveny podle přání a potřeb zákazníků.

B) Vlastnictví

„Vlastnictví je hodnota k určitému výrobku nebo službě z titulu toho, že zákazník je schopen získat skutečné vlastnictví. Toho lze dosáhnout formou úvěru, půjček atd. Pokud určitá firma prodlouží půjčku některému perspektivnímu prodejci, vzniká tomuto prodejci majetkový užitek.“ [2, s. 11]

1.5.2 Přínos času

„Čas je přínos, který vzniká tím, že daná položka je k dispozici tehdy, když je potřebná. Tento přínos se projeví například v podniku, kdy je nutno mít zabezpečeny všechny materiály a díly nutné pro výrobu tak, aby se výrobní linka nemusela zastavovat. Časový přínos tedy vznikne například tehdy, když útvar logistiky v podniku dodává daný materiál z místa výroby do místa výrobního závodu tak, aby bylo možno plynule a podle plánu vyrábět celý sortiment jejich výrobků. Na trhu znamená časový přínos skutečnost, že zboží je k dispozici zákazníkům tehdy, když ho zákazníci požadují. Zboží, které není k dispozici tehdy, když je potřebné, nepřináší zákazníkovi žádný prospěch.“ [2, s. 11]

Pokud podnik nezajistí, aby zboží, služba byla k dispozici z časového hlediska, dochází ke ztrátám na zisku, snížení zákaznického servisu a firma klesá v povědomí zákazníků. Pokud zákazník ve smyslu jiné firmy nemá zboží tehdy, kdy potřebuje může dojít ke ztrátě zákazníka. Dostupnost z časového hlediska se neváže pouze na získání zboží, službu, ale také se váže k objednávce, reklamaci nebo doprovodnému servisu oprav, náhradních dílů.

1.5.3 Přínos místa

Přínos místa úzce souvisí s přínosem času. Pouze tyto dva přínosy podporuje logistika. Přínos místa znamená, že daný sortiment je tam, kde je potřeba. Tento přínos se netýká jen konečného výrobku nebo služby, ale také náhradních dílů v prodejnách, existence opraven, mobilních servisních služeb a podobně.

„Pokud je zboží, které zákazník požaduje ještě na cestě nebo ve skladu, případně v jiném obchodě, nevytváří pro zákazníka žádný místní užitek. Časový a místní přínos, který ovlivňuje logistika, jsou proto základem spokojenosti zákazníka.“ [2, s. 11]

2 VLIV ZÁKAZNICKÉHO SERVISU NA PŘIDANOU HODNOTU

„Zákaznický servis představuje proces, v rámci kterého jsou účastníkům dodávkového řetězce poskytovány významné přínosy z přidané hodnoty, a to nákladově efektivním způsobem.“ [2, s. 41]

Současný trh výrobků a služeb je přeplněn velkým množstvím podniků, které nabízejí obdobné zboží co do kvality, ceny a vlastnictví. Z důvodu přemíry zboží a jejich substitutů podniky poskytují zákaznický servis pro zvýšení své konkurenceschopnosti. Zákaznický servis je výstupem logistiky a zajišťuje proces mezi kupujícím, prodávajícím a třetí stranou. Tento proces spočívá ve zprostředkování přesunu správného zboží, na správné místo, ve správnou dobu, kvalitě a za smlouvenou cenu. Prostřednictvím zákaznického servisu přináší podnik zákazníkům přidanou hodnotu přes přínosy výrobku, vlastnictví, místa a času.

Zákaznický servis lze definovat jako filozofii orientace na zákazníka. Pro získání nového zákazníka a udržení stávajícího je nutné nabízet služby a zboží v odpovídající kvalitě, kvantitě a také poskytovat doprovodné služby. Podnik by se neměl zaměřovat pouze na výrobu, ale také na doprovodné služby týkající se prodeje a získání nových zákazníků. Tyto doprovodné služby se týkají procesu před, během a po prodeji. Služby poskytované během celého cyklu prodeje rozdělujeme do tří složek, a to: předprodejní, prodejní a poprodejní služby. Tento cyklus je souhrn veškerých služeb poskytovaných zákazníkům, začínající objednávkou zboží nebo služby a pokračující až do chvíle zpětné vazby od zákazníka. Celý cyklus nazýváme zákaznický servis.

Cílem zákaznického servisu je poskytovat takové služby, které odpovídají přáním a potřebám zákazníkům a pokud možno hned napoprvé.

Prvky služeb zákaznického servisu

Služby zákazníkům se skládají z mnoha důležitých prvků, a to:

- 1) služby v rámci vyřízení objednávky,
- 2) procesy pro přípravu zásilky,
- 3) procesy pro vytvoření faktur,
- 4) proces zaznamenání do informačního systému,
- 5) dodací lhůty,
- 6) dodací spolehlivost,

- 7) flexibilita dodávek,
- 8) úplnost dodávek,
- 9) postupy minimalizace nákladů procesů vyřizování objednávek, skladování, balení zboží, atd.,
- 10) reklamace,
- 11) opravy a poskytnutí náhradního zboží,
- 12) komunikace se zákazníkem, výrobcem, dodavatelem,
- 13) zpětná logistika,
- 14) vrácení zboží od zákazníka.

Firma může své činnosti řídit, plánovat podle potřeb zákazníka nebo si může vybrat cestu řízení činností podle svých potřeb, plánů.

Firma zaměřující se na potřeby a přání zákazníka uskutečňuje tyto činnosti:

- 1) řízení zásob podle analýzy poptávky,
- 2) jednotlivé činnosti od objednání a dodání jsou nastaveny tak, aby zákazníkovi byla dodávka doručena rychle, včas a v požadované kvalitě,
- 3) firma musí svými službami dodávat zákazníkovi pocit důležitosti,
- 4) plánování a řízení dodávek musí splňovat podmínky stanovené zákazníkem,
- 5) firma má stanoven proces služeb pro zákazníka, pro zlepšení poskytovaného servisu, výroby, sortimentu, podmínek dodání.

Pokud se firma rozhodne neřídit služby podle podmínek zákazníka, potom některé činnosti zůstávají v rukou zákazníku, jako například:

- 1) v případě vad na zboží, objednavce, musí sám vyřídit reklamace,
- 2) kontrola stavu objednávky a dodané zásilky je na zákazníkovi,
- 3) důležitá osoba už není zákazník, ale výrobce nebo dodavatel,
- 4) lhůty dodání, plánování zásob jsou podle nastaveného systému firmy.

Jestliže se zamyslíme nad těmito dvěma variantami, pak je zřejmé, že druhá možnost má mnoho překážek pro zákazníka. Pokud podnik zaujme postoj, že nebude své činnosti řídit podle přání, potřeb zákazníků, může to vést k negativní reklamě pro podnik, a tím i ztratě zákazníků.

2.1 Logistický systém

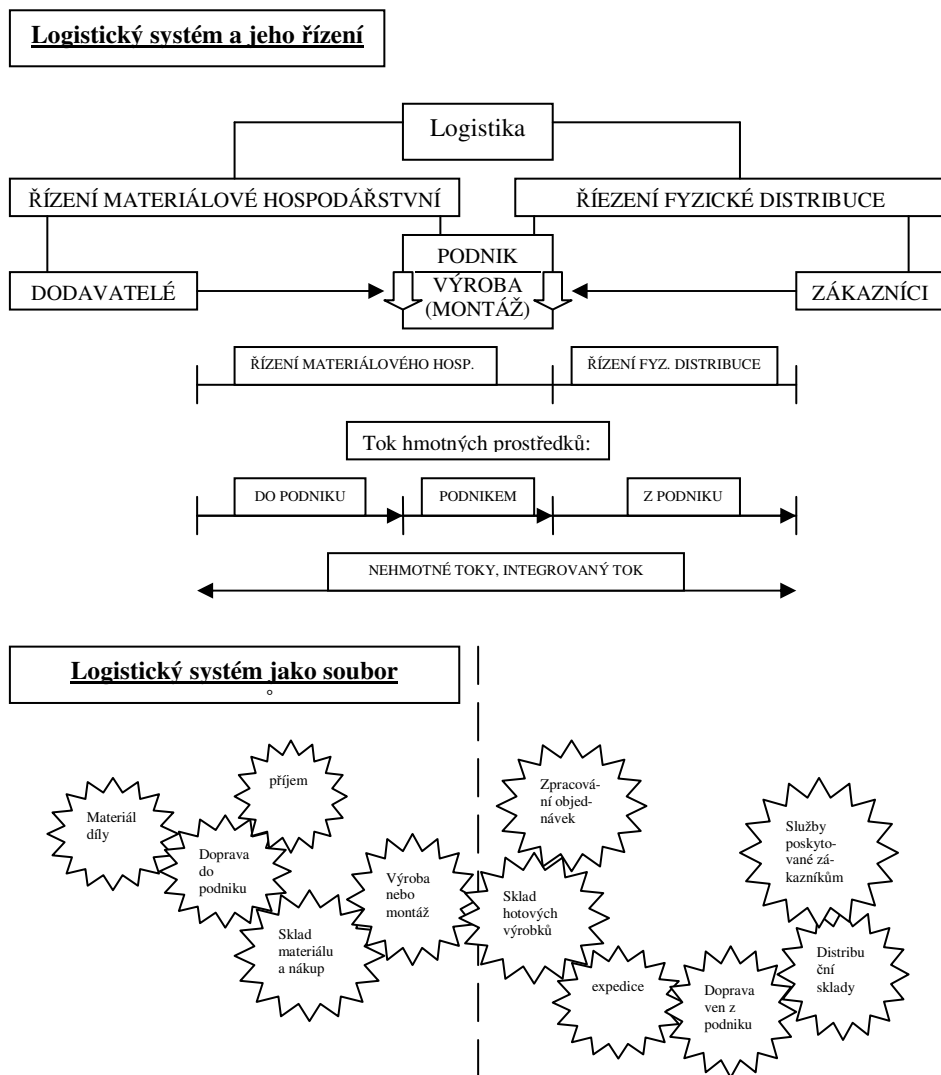
Zajistit dostupnost služeb je prioritním vnějším cílem logistiky. Pouhý výčet činností není dostačující, na začátek je důležité uvést propojení zákaznického servisu s logistikou. Aby podnik mohl zákazníkovi poskytnout zákaznický servis v požadované kvalitě, musí zohlednit všechny faktory ovlivňující tvorbu hodnot. Podnik nejdříve musí vytvořit hodnotu neboli produkt či službu. Podnik pro vytvoření zboží plánuje, řídí a organizuje veškeré činnosti od nákupu materiálu přes výrobu až k distribuci. Tento proces se nazývá logistický systém. Výstupem logistického systému je zákaznický servis. Úroveň logistického systému zákazníci vnímají prostřednictvím rozsahu a kvality jim poskytovaných služeb. Definování logistického systému je obvykle složité, protože zahrnuje velkou část činností.

„Logistický systém je systém, ve kterém se integrovaným způsobem řídí logistické činnosti (propojování logistiky do jednoho spojitého celku) s cílem dosáhnout v hospodářském výsledku synergetického efektu (tj. efektu většího, než by byl efekt vzniklý jako prostý souhrn dílčích efektů). Logistické systémy mohou být jednak podnikového typu, zaměřené čistě komerčně nebo veřejného typu, které vedle svých komerčních zájmů plní i zakázky veřejných služeb obvykle spojené s dodáním zboží nebo distribuce produkce z regionu na správná místa, ve správný čas, ve správném množství a kvalitě.“ [11]

Členit logistický systém můžeme do dvou oblastí. Systém členíme na řízení materiálového hospodářství a řízení fyzické distribuce. Dál lze dělit řízení materiálového hospodářství na nákupní logistiku a výrobní logistiku.

Pro lepší představu a vyjádření tohoto členění logistického systému vyjádří následující obrázek č. 1: Logistický systém. Horní část obrázku -řízení logistického systému- a dolní část obrázku -soubor procesů- na sebe navzájem navazují. Rozborem obrázku č. 1 dojdeme k jednoznačnému a nevyvratitelnému faktu, že zákaznický servis je přímo součástí logistiky.

Obrázek č. 1: Logistický systém



Zdroj: HORÁKOVÁ, Helena; KUBÁT, Jiří. *Řízení zásob*. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess Consulting, 1999. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.

Do materiálového hospodářství zahrnujeme soubor používaných surovin, materiálu, polotovarů, dílů, a také zahrnuje jejich opatření, manipulaci, skladování a zpracování do hotového výrobku. Toto zpracování zahrnuje montáž, povrchovou úpravu jednotlivých dílů. Je zde důležitá úloha manažerů pro plánování nákupů a výroby.

Fyzická distribuce obsahuje činnosti týkající se cesty zboží z podniku jako je například balení, skladování a přemísťování sortimentu ke konečnému spotřebiteli nebo přeprava mezi jednotlivými prodejci. Řízení fyzické distribuce v podniku spadá do kompetence marketingu. Integrovaný tok vyjadřuje propojení všech toků v systému a znázorňuje i opačný tok materiálu firmou, například vrácení zboží od zákazníka.

Hranicí mezi materiálovým hospodářstvím a fyzickou distribucí je vstup do skladu hotových výrobků. Materiálové hospodářství můžeme také nazvat logistikou výrobní a stejně tak fyzickou distribuci jako logistiku obchodní. Z uvedeného obrázku můžeme sestavit celkový postup bod po bodu, jak daný logistický systém postupuje, a zpětně vyčíst vzájemné vazby.

Nesmíme ovšem zapomenout, že se všemi kroky musí probíhat informační tok. Tento tok informací je důležitý pro zlepšení výkonů v logistickém systému, nalezení zbytečných nákladů a zajištění možné zpětné vazby. Firma získává mnoho informací v průběhu celého logistického systému a dále je pak musí vyhodnotit, zda cíle byly splněny.

Výrobní logistika zastřešuje, podle kroků vyčtených z přiloženého obrázku č. 1, činnosti od získání materiálu na výrobu až po konečnou úpravu. Obchodní logistika se zabývá plánováním, řízením a realizací toku zboží, informačním tokem a snížením nákladů. Součástí obchodní logistiky je marketing.

Cílem obchodní logistiky je uspokojit požadavky odběratele na požadované úrovni, a to při nejnižších nákladech. Marketing sleduje dlouhodobou rentabilitu a vyjadřuje kalkulované náklady. Logistika optimalizuje náklady pro dosažení úrovně zákaznického servisu.

Činnosti logistického systému ovlivňují zákaznický servis a vytváří úroveň zákaznického servisu, což vyjadřuje přidanou hodnotu pro zákazníka.

2.2 Marketingový mix

Jak již bylo uvedeno výše, pojmem -logistický systém- si můžeme představit, jako celkový proces od dodání materiálu do výroby přes kompletaci, balení, skladování, třídění, konsolidaci až po přepravu zboží od výrobce (prodejce) ke spotřebiteli či konečnému zákazníkovi, včetně doprovodných služeb zákaznického servisu. Logistický systém je soubor navzájem propojených činností. Mohli bychom jej definovat jako pohyb zboží a materiálu z místa vzniku do místa spotřeby, a s tím spojený tok informací. Úkolem logistického systému je zajistit, aby bylo zboží na správném místě, ve správnou dobu, v požadované kvalitě a množství a za smlouvenou cenu.

Pro uspokojení přání a potřeb zákazníků musí být splněny podmínky správnosti uvedené výše. Tyto podmínky správnosti podporují zákaznický servis. Zákazník získává přidanou hodnotu přes zákaznický servis. Přidaná hodnota je vytvářena přínosy výrobku, vlastnictví, času a místa.

Z tohoto důvodu vytváří zákaznický servis spojitost mezi marketingem a logistikou, protože podporuje jedno „P“ – place (místo) marketingového mixu (viz obrázek č. 2). Marketingový mix se skládá ze 4 P (product – výrobek, price – cena, promotion – propagace, place – místo). 3 P – price, promotion, product jsou velmi snadno napodobitelné. Z toho důvodu logistika přináší přínos místa a zákaznický servis ovlivňuje úroveň služeb, se kterými je zboží na místo dodáno a zároveň se stává účinnou zbraní v konkurenčním boji.

„Marketingový mix a jeho „4 P“ vyžadují, že pokud chce být firma úspěšná, musí se ve svém marketingovém úsilí soustředit na to, aby měla správný produkt za správnou cenu podpořený správným druhem propagace k dispozici na správném místě. Logistika hraje klíčovou úlohu zejména při zajištění toho, aby se produkt dostal na správné místo. V souvislosti s přínosy, zboží nebo služba poskytují zákazníkovi uspokojení pouze v tom případě, že jsou dostupné tehdy a tam, kde je zákazník potřebuje.“ [2, s. 12]

2.2.1 Produkt

Produkt je soubor vlastností, které zákazník získává koupí. Marketing pro snižování nákladů může snížit kvalitu produktu, omezit jeho vlastnosti, vybavení, omezit rozsah služeb zákazníkům. Tato omezení mohou způsobit nezájem zákazníků o produkt.

2.2.2 Cena

Cena je skutečná hodnota, kterou zákazník vynaloží za daný produkt, službu. V ceně můžou být zohledněny slevy, určité množství. Objem prodeje lze zvýšit snížením ceny produktu, nabídkou doprovodných služeb, změnou dodacích podmínek.

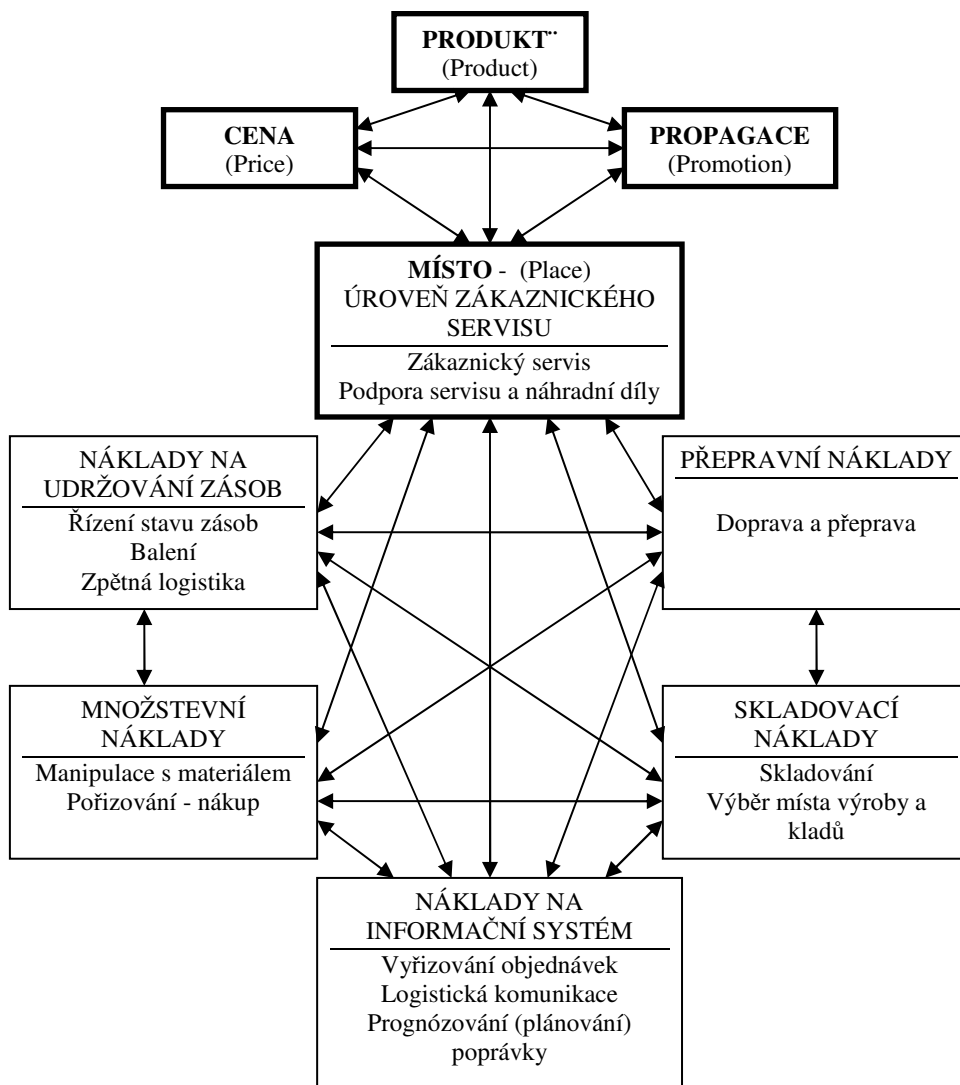
2.2.3 Propagace

„Propagace produktu zahrnuje reklamu a osobní prodej. Prodej přidané hodnoty zákazníkovi. Zvyšováním reklamních výdajů a rozsahu přímého prodeje (počet obchodních zástupců) sice může mít pozitivní vliv na objem prodeje, ale existuje zde určitý bod, za kterým návratnost těchto kroků klesá.“ [2, s. 14]

2.2.4 Místo

„Zákaznický servis je výstupem logistického systému. Místo prodeje je klíčovým elementem marketingového mixu a představuje přímé rozhraní mezi marketingem a logistikou. Výdaje spojené s místem prodeje podporují úroveň zákaznického servisu, který podnik poskytuje. Tyto výdaje se týkají včasnosti dodávek, vysoké spolehlivosti dodávek, rovnoměrného rozložení dodávek apod. Zákaznický servis je výstupem logistického systému. Na druhé straně platí, že pokud podnik dobře pracuje se všemi prvky marketingového mixu, dostaví se spokojenost zákazníků.“ [2, s. 14]

Obrázek č. 2: Vazby mezi složkami marketingového mixu a logistickými náklady



Zdroj: LAMBERT, Douglas M.; STOCT, James R.; ELLRAM, Lisa. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 200. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.

Zákaznický servis představuje klíčovou oblast, kde se podniky pokoušejí získat konkurenční výhody. Úroveň zákaznického servisu by měla být nastavena tak, aby vyhovovala tomu, co zákazník chce a potřebuje a za co je ochoten zaplatit. Takto nastaveným zákaznických servisem podnik dosáhne snížení nákladů a také ke zvýšení úrovně zákaznického servisu. Na obrázku č. 2 jsou znázorněny vazby mezi náklady logistického systému a marketingovým mixem přes přínos místa. Veškeré náklady znázorněné na obrázku č. 2 můžeme brát, jako náklady vynaložené na zákaznický servis. Tyto vazby mají vliv na úroveň zákaznického servisu. Dle těchto vazeb můžeme říct, že firmy musejí optimalizovat celkové náklady logistického systému a vytvářet kvalitní marketingový mix, aby podnik mohl poskytovat požadovanou úroveň zákaznického servisu a přinášet přidanou hodnotu zákazníkům. Náklady vycházejí z koncepce celkových nákladů.

Koncepce celkových nákladů je klíčem k efektivnímu řízení logistického systému a také má velký vliv na kvalitu výstupů podniku včetně poskytované přidané hodnoty zákazníkům. Vzhledem k tomu, že veškeré činnosti logistického systému jsou navzájem propojeny, tak i náklady mají vzájemné vazby. Snížením nákladů v jedné činnosti můžeme způsobit zvýšením nákladů v jiné činnosti a výsledkem může být celkové zvýšení, a tím i zhoršení výstupu logistiky. Jedním z hlavních výstupů logistiky je zákaznický servis.

V dnešní době se podniky nesnaží náklady minimalizovat, ale optimalizovat. Minimalizování nákladů nemusí být vždy optimální, jak pro prodejce, tak pro zákazníka.

„Cílem je minimalizovat celkové náklady při zachování požadované úrovně servisu. Jako nejvhodnější se jeví takový přístup, kdy se určí požadovaná úroveň zákaznického servisu na základě zjištění zákaznických potřeb a zároveň se určí, jak jsou tyto potřeby ovlivňovány výdaji vynakládanými v dolních oblastech marketingového mixu. Jde o to, minimalizovat celkové náklady při zachování požadované úrovně servisu. Protože se na podpoře zákaznického servisu podílí i ostatních pět hlavních nákladových oblastí logistiky, je nezbytné mít k dispozici kvalitní data ohledně výdajů z těchto kategorií.“ [2, s. 22]

Pět hlavních nákladových oblastí logistiky ovlivňující servis jsou náklady na udržování zásob, množstevní náklady, přepravní náklady, skladovací náklady a náklady na informační systém. Náklady na úroveň zákaznického servisu jsou vynakládány na služby zákaznického servisu, podporu servisu a náhradní díly a manipulaci s vráceným zbožím.

2.3 Úroveň zákaznického servisu

„Za složky služeb zákaznického servisu a zároveň za kritéria posuzování úrovně těchto služeb se považují:

- 1) *spolehlivost dodání,*
- 2) *úplnost dodávek,*
- 3) *přiměřené (krátké) dodací lhůty,*
- 4) *poskytování předprodejních a poprodejních služby.“* [4, s. 72]

Náklady na úroveň zákaznického servisu vychází z těchto činností logistiky: služby zákazníkům, podpora zákaznického servisu a manipulace s vráceným zbožím. Úroveň zákaznického servisu je velice důležitým ukazatelem pro podnik. Tento ukazatel má podstatnou roli pro vyhodnocení poskytovaných služeb zákazníkům. Hlavním externím cílem logistiky je uspokojovat potřeby zákazníků. Zákaznický servis je filozofie orientace na zákazníka, která spojuje a řídí všechny složky napojené na zákazníka v rámci stanoveného poměru nákladů poskytovaných služeb.

Podpora zákaznického servisu zabezpečuje:

- 1) pohyb materiálu, zboží,
- 2) poskytování předprodejních, prodejních a poprodejních služeb,
- 3) uskladnění náhradních dílů,
- 4) dodávky náhradních dílů,
- 5) reklamace objednávek, služeb, zboží,
- 6) manipulace s vráceným zbožím,
- 7) náhradu poškozeného zboží,
- 8) rychlost reakce na požadavky oprav, atd.

Manipulace s vráceným zbožím je velmi složitá a nákladná díky malému množství a obrácenému směru logistického řetězce. Náklady se mohou zvednout až devětkrát než při směru od výrobce ke spotřebiteli.

2.3.1 Služby zákaznického servisu

Velká část logistiky patří službám pro zákazníky. Služby jsou důležitou činností, ale jejich definování nebo vyčet se liší u každé firmy. Lze je rozdělit do tří složek, a to na předprodejních, prodejních a poprodejních služby.

Tyto skupiny služeb na sebe musí navzájem navazovat. Chceme-li prodat určitý sortiment, musíme zajistit jeho reklamu, aby se dostal do podvědomí trhu. Dále vytvořit objednávkový cyklus, a to znamená mít zajištěnou dostupnost objednávek, a to nejen v prodejnách, ale také na internetových stránkách firmy. Nesmíme zapomínat, že na prodaném zboží se může objevit vada nebo může být dodán nesprávný produkt. V tomto případě je třeba zajistit služby pro vyřízení reklamací, oprav, náhradních dílů, atd.

Poskytování služeb zákaznického servisu je proces, kde můžeme popsat služby jako: činnost, míru dosažených výkonů a filozofii řízení.

A) Služby jako činnosti

Jde o schopnost aktivně reagovat na vnější podmínky a je nezbytně nutné, aby zajišťovali řízení, plánování a kontrolu. Lze si tyto činnosti interpretovat i jako fyzickou práci pro zákazníka (sestavení objednávky, připravení zboží, vyřízení reklamace, poskytnutí náhradního sortimentu, opravy, kontrola zboží, atd.)

B) Služby jako míra dosažených výkonů

Služby jako míru dosažených výkonů si představujeme jako ukazatel pro zajištění úrovně vykonané činnosti. Výkony ve formě služeb vnímají zákazníci v širším slova smyslu jako: **přiměřené dodací lhůty, spolehlivost dodání, flexibilita dodávek a úplnosti dodávek.**

1) Spolehlivost dodání

Spolehlivost vyjadřuje nakolik je podnik schopen splnit sjednanou dobu dodání. Spolehlivost ovlivňuje pracovní postup, vyřizování objednávek, rychlost nakládky, spedice, flexibilitu dodávek a především nejdůležitější je dodržování podmínek dodání. Dodržení sjednané doby závisí na tom, jak se dodržují dílčí časy vedoucí k doručení zásilky.

Při stanovení spolehlivosti můžeme brát v úvahu ještě faktor, který vyjadřuje, do jaké míry je možno zboží ze skladu vyskladnit a jak velkou poptávku uspokojit. Budeme-li brát ohled na velikost poptávky, kterou ze zásob můžeme uspokojit, pak spolehlivost vyjádříme jako poměr mezi celkovou poptávkou a velikostí poptávky, co můžeme v danou chvíli uspokojit. Spolehlivost se vyjadřuje vždy procentuálně.

2) Úplnost dodávek

Tento ukazatel vyjadřuje, v jakém stavu je dodávka předávána. Stav posuzujeme podle způsobu dodání, kvality a kvantity dodaného zboží. Zákazník si objednává zboží v požadované kvalitě, množství a dodávka musí být dodána tak, aby při přepravě nedošlo k její ztrátě nebo poškození, což by vedlo ke snížení její kvality. Ukazatel úplnosti také vyjadřuje kvalitu dodání.

„V případě, že nelze objednaný výrobek expedovat, pak je možno dodat náhradou jiný výrobek pouze po předchozím souhlasu zákazníka, protože jinak může v důsledku nespokojenosti zákazníka dojít k jeho úplné ztrátě. Kromě toho mohou vzniknout náklady na vyřízení stížnosti zákazníka nebo navrácení zboží zákazníkem. Přesné dodržení objednaného množství má velký význam. Pokud se objednané množství překročí, zvýší se zákaznickovy výlohy, pokud se objednané množství nenaplní, zákazníkovi mohou vzniknout náklady z nedostatku.“ [3, s. 18]

To, v jakém stavu bude zásilka dodána velice ovlivňuje zvolený obal, přepravní jednotka. Správně zvolený obal má velikou úlohu na tom, v jakém stavu zásilka dorazí, tehdy je nezbytnou součástí posouzení kvality.

3) Přiměřená dodací lhůta

Dodací lhůta začíná běžet od okamžiku vyřízení (potvrzení objednávky) až po fyzickou dostupnost zboží pro zákazníka. Pro podporu zákaznických služeb je důležité, aby firma držela a řídila určitou úroveň služeb.

Celková doba dodání se skládá z jednotlivých časů na vyřízení a dodání.

Čím nižší množství zásob podnik drží, tím jsou náklady na její držení nižší, což je pozitivní přínos pro zákazníka. Z tohoto pohledu je výhodné, aby dodací lhůty byly krátké. Zkrácením dodacích lhůt způsobí:

- 1) zrychlení obratu zboží na skladě,
- 2) snížení ztrát na zásobách,
- 3) snížení nákladů,
- 4) zvýšení úrovně poskytovaných služeb.

„Je-li objednávané zboží na skladě (pohotově), pak se dodací lhůta skládá z doby zpracování objednávky, z doby na komisionářskou činnost, na balení, na nakládání (odeslání) a na dopravu. Pokud je nutno objednané zboží nejprve vyrobit, je třeba k uvedenému času ještě přičíst průběžnou dobu výroby.“ [3, s. 16]

Dodací lhůta je veličina dost podstatná pro potencionálního zákazníka i firmu, co výrobek nabízí. Zákazníci si firmy vybírají především podle ceny zboží a dodací lhůty, proto je podstatné její správné nastavení.

C) Služby jako filozofie řízení

Zákaznický servis je brán jako filozofie orientace na zákazníka. Jde o systém vytvoření služeb podle přání a potřeb zákazníků. Jednotlivé služby jsou nastaveny tak, aby splňovali podmínky, přání zákazníka. Veškeré procesy a postupy jsou synchronizovány pro vytvoření maximálního užitku pro zákazníka neboli vytváření přidané hodnoty.

2.3.2 Tři složky zákaznického servisu

Na služby pro zákazníka můžeme nahlížet z mnoha směrů, ale jsou dva směry, které považujeme za klíčové a zbytek je jen podpůrný systém k těmto:

- 1) služby jako doruční zásilky, služby zákazníkovi nebo konečnému spotřebiteli,
- 2) služby jako filozofie orientace na zákazníka.

Z tohoto pohledu se služby mohou rozdělit do složek týkající se služeb před uskutečněním vlastního prodeje, během prodeje a po uskutečnění prodeje. Tyto složky služeb budeme nazývat předprodejní, prodejní a poprodejní.

A) Předprodejní složky

Předprodejní složky jsou:

- 1) písemné prohlášení politiky zákaznického servisu,
- 2) předání prohlášení o zákaznickém servisu zákazníkům,
- 3) organizační struktura,
- 4) pružnost systému,
- 5) manažerské služby.

Předprodejní složky služeb zákazníkům probíhají bezprostředně mimo vyřizování objednávek. Z tohoto důvodu můžeme říci, že předprodejní složky jsou stabilní a nedochází u nich k velkým změnám a působí velice pozitivně na zákazníka. Zákazník z uvedeného důvodu považuje tyto služby, jako jistotu splňující jejich očekávání. Složky ovlivňují pohled zákazníka na danou firmu a jeho okolí.

1) Organizační struktura

„Organizační struktura, která by spolehlivě zabezpečila dosažení cílů v oblasti zákaznického servisu, nemusí mít pro každý podnik zcela stejná pravidla a podobu. Vždy by však mělo platit, že vedoucí logistických útvarů budou v organizační struktuře zaujímat důležitou pozici. Struktura by měla být taková, aby umožňovala jak interní, tak i externí komunikační politiku, výkonnost a podle potřeby i nápravné akce. Zákazník by měl mít snadný přístup k těm lidem, kteří se přímo podílejí na uspokojování jejich potřeb a mohou zodpovědět jejich otázky. Přestavte si, jak je asi zákazník znechucen, když má problém s výrobkem nebo jeho dodávkou, telefonuje tedy prodávající organizaci, kde je ale přepojován od jednoho pracovníka ke druhému a stále dokola musí svůj problém vysvětlovat. Tento zákazník už pravděpodobně nikdy znovu nezavolá a raději se obrátí jinam.“ [2, s. 45]

2) Pružnost systému

„V systému by měly být začleněny plány pro případ nahodilých a nepředvídaných událostí, které by organizaci umožnily pružně reagovat, pokud takové mimořádné situace nastanou. Jedná se např. o stávky zaměstnanců, nedostatek vstupních materiálů nebo přírodní katastrofy jako vichřice nebo povodně.“ [2, s. 45]

3) Manažerské služby

„Příkladem manažerských služeb, které podnik poskytuje svým zákazníkům, může být pomoc při reklamním prodeji, pomoc při řízení stavu zásob nebo objednávání. Podnik tyto služby poskytuje např. formou různých příruček či manuálů, seminářů, nebo osobních konzultací. Služby mohou být bezplatné nebo placené.“ [2, s. 45]

B) Prodejní složky

Prodejní složky se skládají z:

- 1) úroveň vyčerpání zásob,
- 2) informace o stavu objednávky,

- 3) složky cyklu objednávky,
- 4) speciální řešení dodávek,
- 5) přesuny zboží,
- 6) přesnost systému,
- 7) snadnost objednání,
- 8) zastupitelnost produktů.

Prodejní složky servisu jsou spojovány přímo s poskytovaným zákaznickým servisem. Zákazníci je nejvíce vnímají, protože z velké části obsahují služby přímo spojené s objednanou dodávkou. Služby spadající do této složky odpovídají na potřebné otázky podporující úroveň zákaznického servisu, a to:

- 1) Kolik zboží je na skladě, v objednávce? Výsledný rozdíl mezi těmito dvěma položkami vytváří obraz zda firma je schopna objednávku vyřídit.
- 2) Jaká je doba dodání? Podle doby dodání podnik zajistí, za jak dlouho je momentálně schopen zásilku dodat a porovnat s požadavkem zákazníka na lhůtu dodání. Tyto dvě složky podnik pak porovná a případně lépe synchronizuje činnosti dodání tak, aby lhůta vyhovovala zákazníkovi.
- 3) Existuje možnost nabídnout náhradní zboží? Při reklamaci je zboží zákazníkovi nedostupné a nevzniká tedy z něj užitek. Podnik se na tento popud snaží poskytnout náhradu stejným zbožím po dobu vyřízení reklamace nebo opravy.

1) Úroveň vyčerpání zásob

Úroveň vyčerpání zásob vyčíslí, do jaké míry je produkt dostupný. Nedostatek zásob může způsobit neuspokojení potřeb zákazníků, a tím i jejich ztrátu. Stav zásob je nejsledovanějším prvkem v podniku. Držením zásob si podnik zajistí přízeň zákazníků. Výhodou je, když podnik dokáže zajistit podobné zboží tomu, co právě není k dispozici. Součástí úrovně vyčerpání zásob je sledování, informování o vyskladněném a naskladněném zboží.

2) Informace o stavu objednávky

V dnešním technickém světě je velice jednoduché kontrolování, prohlížení nebo získávání informací o stavu objednávky. Z informací o stavu objednávky se získávají údaje o:

- 1) výpočtu stavu zásob na skladě po uskutečnění objednávek, a tím i skutečný stav zásob na skladě,

- 2) veškerém objednaném zboží, které se porovná se skutečným stavem zásob na skladě, což je důležité pro plánování, doplnění zboží,
- 3) zda objednávka byla uskutečněna, a tedy jestli toto zboží může být případně poskytnuto jinému zákazníkovi.

3) Složky cyklu objednávky

a) Podání objednávky

Cyklus objednávky začíná okamžikem vytvoření, podání objednávky zákazníkem až po předání zboží nebo služby zákazníkovi.

b) Rychlost zavedení do systému

Po podání objednávky je důležité, jak rychle podnik objednávku zapracuje do systému, protože jestli ke zpracování nedojde bezprostředně po obdržení objednávky, cyklus vyřízení objednávky se prodlouží o zbytečnou dobu.

c) Příprava dodávky

Do složky příprava dodávky spadají činnosti jako: kompletace, balení, nachystání zboží do přepravní jednotky a nakládka přepravních jednotek pro expedici.

d) Přeprava a předání

Pro přepravu zboží musí být vybrána nejvýhodnější cesta a druh dopravy, aby byly sníženy zbytečné náklady. Přeprava velice ovlivňuje místo dodání, předání zboží, služby.

e) Speciální řešení

Jde o řešení dodávek, které vyžadují speciální podmínky pro dodání, přepravu na přání zákazníků a nelze je uskutečnit přes běžný distribuční systém. Náklady na tyto dodávky značně převyšují běžné, pravidelné dodávky. Podnik má většinou sestavené podmínky, zda speciální dodávky může poskytnout danému zákazníkovi. Pod speciální dodávkou může zařadit přepravu nadrozměrného nákladu. Tato přeprava vyžaduje speciální dopravní cestu, aby náklad mohl ve všech místech bezpečně projít.

4) Přesnost informačního systému

Přesnost zaznamenaných dat snižuje neúspěšně uskutečněné dodávky, a to vzhledem k množství, kvalitě, dodací lhůtě, místu dodání, způsobu dodání, obalu apod. Systém je také

nutné nastavit tak, aby jej neobsluhovalo příliš mnoho osob, mohlo by dojít ke vzniku informačního šumu. Čím přesnější je systém, tím je se lépe a v čas odhalí chyby v dodávkách, objednávkách nebo nadbytku, nedostatku zásob na skladě a případně zjistí chyby v systému pro zlepšení optimalizace práce, snížení nákladů.

5) Přesun zboží - Redistribuce

Tato část cyklu objednávky se týká těch podniků, které zásobují více lokalit a mají tím více distribučních míst. Podnik si musí hlídat správné rozmístění zboží mezi jednotlivými místy tak, aby nikde nedošlo k nedostatku zásob.

6) Snadnost objednání

Možnost objednání vyjadřuje, jak snadno lze provést objednávku zboží, služby. Zákazník si vždy vybírá dodavatele, podle toho jak rychle dodávku doručí, za jakou cenu, ale také jak snadno může objednávku podat. Dnes v počítačovém světě se dodavatelé zaměřují i na možnost objednávek přes internet. Možnosti podání objednávek na zboží či službu jsou vyplnění objednávek v pobočce (firmě), přes internetové stránky firmy nebo telefonického operátora firmy.

Snadnost objednání není jen vyjádřena kdy a jakým způsobem objednat, ale také jednoduchost objednávky. Pokud firma umožňuje elektronické objednání, které je sice snadno dostupné, ale bude-li příliš složité na vyplnění, zákazníka, to odradí a vybere si jinou firmu.

7) Zastupitelnost produktů - substitut zboží, služby

Substituce vyjadřuje náhradu za zboží, službu, která již není vytvářena nebo není k dispozici. Zákazníkovi může být nabídnut podobný produkt odpovídající specifickým požadavkům. Pokud podnik na takovou situaci dokáže rychle zareagovat, značně to ovlivní zákaznický servis. Podmínkou substituce je, že změna zboží, služeb by měla být projednána a odsouhlasena zákazníkem.

C) Poprodejní složky

Do poprodejních složek řadíme:

- 1) instalace, záruka, úpravy, opravy, náhradní díly,
- 2) sledování produktů,
- 3) vyřizování reklamace,

- 4) stížnosti, vrácení zboží,
- 5) dočasná náhrada produktu.

„Poprodejní složky zákaznického servisu zabezpečují podporu produktu nebo služby poté, co je zákazník obdržel. Historicky vzato je tato skupina oproti předchozím dvěma skupinám nejvíce opomíjena. Z části je to způsobeno tím, že jen poměrně málo zákazníků si stěžuje na špatné služby. Jak se však stále potvrzuje, udržení a uspokojení současných zákazníků může být mnohem rentabilnější než získání zákazníků nových.“ [2, s. 48]

3 NÁVRH LOGISTICKÝCH OPATŘENÍ PRO ZVÝŠENÍ PŘIDANÉ HODNOTY

Každá firma poskytující určité služby nebo výrobky nesmí vynechat fakt, že pro dosažení a zvyšování hospodářského výsledku nestačí pouhé zaměření na samotný prodej a vývoj. S tímto vším souvisí rozsáhlá skupina činností, která podporuje efektivní prodej, získávání nových zákazníků nebo případné uvedení nových výrobků, služeb.

V této části se věnuji praktickému příkladu přidané hodnoty pro zákazníka formou zákaznického servisu a interpretace možného vylepšení zákaznického servisu, což by vedlo k zvýšení přidané hodnoty. Pro ukázkou byla vybrána existující firma Dopravní podnik města Pardubic, a. s. Vybraný příklad zde bude figurovat, jako praktická ukáзка zákaznického servisu a na základě popsaných služeb bude vytvořena analýza a možné návrhy na zlepšení.

Veškeré činnosti od vytváření konceptu, návrhu, technologické přípravy až po realizaci, kontrolu a prodej tvoří proces, který musí zajistit návaznost jednotlivých činností. Důležitou součástí procesu je optimalizace nákladů a kontrola plnění cílů. Firma pro získání a udržení zákazníků dále sestavuje skupinu služeb, kterou nazýváme zákaznický servis.

3.1 Analýza Dopravního podniku města Pardubic, a. s.

DPMP, a. s. podniká na území statutárního města Pardubice a jeho okolí. Předmět podnikání DPMP má na základě:

- 1) koncesní listiny, licence:
 - a) silniční motorová doprava osobní vnitrostátní a mezinárodní provozovaná autobusy,
 - b) silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní provozovaná též nad 3,5 t celkové hmotnosti,
- 2) úředního povolení a licence:
 - a) provozování trolejbusových drah,
 - b) provozování veřejné drážní dopravy pro autobusové linky,
 - c) provozování veřejné linkové osobní dopravy formou MHD,
- 3) živnostenského listu:
 - a) provozování autoškoly, MHD,
 - b) opravy, údržba silničních motorových vozidel, karosérií,
 - c) provozování STK, mycí linky, čerpací stanice s pohonnými hmotami, LPG, CNG,
 - d) výroby, instalace, oprava trolejových vedení.

DPMP, a. s. poskytuje širokou škálu služeb v rámci dopravy, ale největší zastoupení v balíčku služeb má přeprava cestujících. V rámci přepravy cestujících DPMP, a. s. nabízí:

- 1) dopravní obslužnost města prostřednictvím MHD,
- 2) poskytování, zajišťování, plánování dopravy pro veřejnost – zájezdová doprava.

3.2 Systém managementu jakosti Dopravního podniku města Pardubic, a. s.

Pro správné nastavení zákaznického servisu má DPMP, a. s. pevně nastaveny cíle a podmínky jejich dodržení. V rámci toho se řídí různými normami systému managementu jakosti. Systém managementu řízení jakosti je upraven normami ISO. Normy ISO stanovují základní kameny zvyšování kvality výrobků, služeb a také nabízejí návod, jak správně zavést a řídit systém managementu jakosti.

DPMP, a. s. využívá systému managementu jakosti pro vytvoření návrhu a následné nastavení vhodných cílů a podmínek, pro zvyšování kvality služeb podle stanovené a schválené normy ČSN EN ISO 9001: 2009.

Dopravní podnik města Pardubic, a. s. podle systému managementu jakosti stanovuje ročně **čeho chce dosáhnout** a na základě toho sestaví **závazek kvality poskytnutí určité úrovně zákaznického servisu**. Závazkem kvality podnik striktně nastaví úroveň jakosti služeb, která musí být dodržena. Nezavazuje se tím jen k poskytnutí stanovené jakosti služeb, ale také pokaždé nabízet vždy něco navíc pro zákazníka.

Podnik má stanoveného manažera řízení kvality, který sestavuje cíle jakosti. Cíle jakosti a cílové hodnoty se sestavují každoročně.

Podnik poskytuje řadu balíčků služeb, které jsou rozděleny pod kategorie programů, a to z důvodů upřesnění, pod jakou odpovědnou osobu spadá kompetence a odpovědnost jejich kontrolování a případné vyřizování připomínek zákazníků. Programy jsou zdokonalovány podle ročních cílů jakosti, cílových hodnot a podle měnících se potřeb zákazníka. Podnik buď zdokonaluje stávající programy nebo vytváří nové, které zvýší úroveň zákaznického servisu.

Dopravní podnik poskytuje velkou škálu služeb, jak bylo uvedeno výše. Tato práce se dále bude zaměřovat **na péči o zákazníka v rámci poskytování služeb MHD a vytyčeným cílům, hodnotám jakosti MHD.**

3.2.1 Politika kvality

Podnikatelská strategie DPMP, a. s. vychází z přesně stanovených a schválených cílů na konkrétní rok. DPMP, a. s. rok od roku stanovuje nové cíle na nadcházející rok. Nové cíle podnik stanovuje podle realizovaných cílů a skutečných cílových hodnot ve stávajícím roce. Podmínky kvalitně poskytovaných služeb musí být sestaveny tak, aby bylo dosaženo stanovených cílových hodnot a cílů podniku.

Ředitel DPMP, a. s. vyhlásil **politiku kvality** pro neustálé **zlepšování a zvyšování úrovně poskytovaných služeb a uspokojování přání, potřeb zákazníků.** Politika kvality je stanovena na každý rok podle budoucích cílů, které jsou rozděleny do čtyř oblastí.

Oblasti budoucích cílů DPMP, a. s. jsou kvalita, respektování zákazníka, dodavatelé a zaměstnanci.

V rámci politiky kvality byl v podniku vytvořen tým zaměstnanců z různých oddělení. Každý zaměstnanec se zabývá dodržováním, plněním stanoveného cíle, cílové hodnoty v daném oddělení. Během roku se zpracovávají informace z jednotlivých oddělení o plnění cílů a podaných připomínek, stížností, reklamací od zákazníků.

Cíle služby MHD jsou nastaveny na konkrétní dobu, do kdy mají být v daném roce splněny. Pokud cíl nebyl splněn, dochází k vyhodnocení, v jakém rozsahu došlo ke splnění a jaké ztráty to přineslo. Tento cíl je pak vylepšen a nastaven nový termín pro dosažení stanoveného výsledku. Kvalitu zákaznického servisu zajišťuje kladné povědomí zákazníků o poskytovaných službách DPMP, a. s.

Oblasti politiky kvality Dopravního podniku města Pardubic, a. s.

1) Kvalita

Pro DPMP, a. s. je v oblasti uspokojení přání, potřeb zákazníků prioritní kvalita poskytovaných služeb. Kvalitu služeb DPMP, a. s. vytváří na základě **kvalifikovaných**

zaměstnanců, podpory vývoje samostatného pracovníka v týmu a souboru podmínek k dosažení cílů.

Tyto podmínky mají poskytnout komplexní přehled pro nastavení kvalitní služby a případně nekvalitně poskytnuté služby zpětně vyhodnotit, kde se stala chyba. Kvalita pro přepravní služby MHD se skládá z následujících bodů:

- 1) dosažitelnost,
- 2) přístupnost,
- 3) informovanost,
- 4) pohodlí, čas a bezpečnost,
- 5) péče o zákazníka,
- 6) minimalizace negativního dopadu na životní prostředí,
- 7) vysoká úroveň generalizované cílové kvality,
- 8) komplexní servis oprav, údržby autobusů, trolejbusů.

2) *Respektování zákazníka*

Potřeby a přání zákazníků se neustále mění, a z toho důvodu je potřeba neustálého zlepšování úrovně kvality služeb. Spokojenost zákazníků je hlavním znakem úrovně služeb. Vždy se DPMP, a. s. snaží respektovat a plnit přání, požadavky zákazníků nebo případně hledat vhodnou alternativu výnosnosti mezi podnikem a zákazníkem. Z tohoto důvodu DPMP, a. s. zajišťuje komunikaci se zákazníkem, což vede k udržení kladného mínění o podniku a přináší zpětnou vazbu od zákazníků. Na základě zpětné vazby pak podnik vyhodnotí efektivnost poskytované služby MHD a může vytvořit případně změny nebo vylepšení této služby.

Komunikace mezi DPMP, a. s. a cestujícím MHD je zprostředkovávána pomocí anket, novinek uvedených na webových stránkách podniku a výlepů letáků a upozornění o změnách služby MHD (výluky na trase, změna jízdného, slevy jízdného, atd.) ve vozidlech MHD. Také DPMP, a. s. sestavil systém podání, vyřízení stížností, reklamací a nápadů dostupný na webových stránkách DPMP, a. s. Přijaté stížnosti, reklamace jsou roztríděny a odeslány na konkrétní oddělení podniku k rukám pověřeného zaměstnance. V tomto případě zaměstnanec sekce zákaznického servisu služby MHD vyřídí žádost a poskytne zpětnou odezvu dotazovanému. Případné dotazy, jsou-li podnětné, podnik realizuje v praxi.

3) Dodavatelé

„Partnerské vztahy Dopravní podnik města Pardubic navazuje s takovými dodavateli a partnery, kteří splňují kritéria pro dodávky materiálů, dlouhodobého majetku nebo služeb, využívaných při podnikatelských činnostech. Sledováním a hodnocením dodavatelů bude zabezpečovat služby na úrovni požadavků našich zákazníků.“ [8]

4) Zaměstnanci

„Kromě všeobecných kvalifikačních předpokladů, které jsou nutné pro výkon povolání, bude společnost dbát o trvalé zvyšování jejich odborné kvalifikace. Vůči zaměstnancům bude uplatňovat Politiku kvality takovým způsobem, aby byli motivováni ve své práci k co nejvyšší kvalitě výkonů, a to jak ve vztahu k zákazníkům, tak i ke společnosti jako zaměstnavateli.“ [8]

3.2.2 Krátkodobé cíle jakosti Dopravního podniku města Pardubic, a. s. na období 2009 – 2010 v rámci služby MHD

Ke každému cíli je stanovena odpovědná osoba, termín vytvoření, kategorie programu. Kategorie programu vytvořené v rámci zvýšení a poskytování úrovně zákaznického servisu jsou péče o zákazníka, informovanost MHD, dopad na životní prostředí, pohodlí zákazníka.

A) Péče o zákazníka

- 1) *„Udržet u řidičů MHD dosažený stupeň strojové kázně a udržet úroveň dodržování směrnic vztahující se na výkon služeb řidiče MHD, zejména pak ve styku s cestující veřejností,*
- 2) *zavedení prodeje jízdného na Pardubickou kartu pomocí internetu,*
- 3) *zajistit tvorbu a konstrukci tarifu MHD s ohledem na zvýšení poptávky a spokojenosti zákazníků,*
- 4) *zajištění tvorby a konstrukci tarifů MHD s ohledem na zvýšení poptávky a spokojenosti zákazníků.“ [9]*

B) Pohodlí zákazníka

- 1) *„Udržení vysoké úrovně vnitřní i vnější čistoty vozidel MHD s ohledem na hodnocení kvality dle ČSN EN 15 140,*
- 2) *zajištění vysoké dostupnosti vozidel MHD na linkách s ohledem na hodnocení kvality dle ČSN EN 15 140.“ [9]*

C) Informovanost MHD

- 1) „Zajištění zvýšení kvality cestovních informací vztahené k označnicku a jízdním řádům vzhledem k normálním podmínkám provozu MHD prostřednictvím organizačního nebo technického opatření,
- 2) udržet vysoký stupeň efektivnosti při podávání a vyřizování dotazů, stížností včetně náhrad a kompenzací ztrát zákazníkům s cílem snížení počtu oprávněných stížností.“ [8]

D) Dopad na životní prostředí

„Zajištění provozu MHD ekologickými autobusy na stlačený zemní plyn včetně zajištění provozu plnicí stanice CNG.“ [9]

3.2.3 Cílové hodnoty stanovených cílů jakosti Dopravního podniku města Pardubic, a. s. v rámci služby MHD

Tabulka č. 1: Cílové hodnoty služby MHD

Kategorie programu (kritérium)	Měření spokojenosti	Měření provedení
Péče o zákazníka	ISP – Evidence jízdenkových automatů.	Cílové provedení: Plná funkce internetového prodeje jízdních dokladů na Pardubickou kartu.
Pohodlí zákazníka	ZPM – Přehled čistoty vozidel. ISP – Přehled o závadě ve službě.	Cílové provedení: Udržování a neznečištěný povrch, čistá sedadla, madla, podlahy, okna a předměty, vozidlo je bez prachu a hrubých nečistot, vnější karoserie bez bláta. Kvantifikace provedení: Výsledek hodnocení čistoty vozidla nesmí být nižší jak 80 bodů.
Informovanost MHD	ISP – Přehled oprávněných stížností	Cílové provedení: Počet vyřízených žádostí a reklamací. Kvantifikace provedení: Snížení počtu oprávněných stížností oproti roku 2007.
Informovanost MHD	ZPM – Přehled stavu označení a názvu zastávky, čísel linek, platnosti jízdních řádů	Cílové provedení: Aktuální informace na zastávkách MHD. Kvantifikace provedení: Přijatelný stav je 98 % kontrolovaných zastávek poskytujících správné informace zákazníkům.
		Legenda:ISP – interní statistický přehled ZPM – záznam přímého měření

Zdroj: Dopravní podnik města Pardubic, a. s., interní materiál

3.3 Předprodejní, prodejní a poprodejní služby DPMP, a. s. poskytované zákazníkům v rámci služby MHD

3.3.1 Předprodejní služby

A) Informovanost

V rámci předprodejních služeb je informovanost pro zákazníky velmi důležitá, a to v rámci zjištění jízdního řádu MHD, změn a výluk tras MHD, cen jízdného, slev jízdného, umístění jízdenkových automatů, předprodejních středisek, novinek, přepravních a tarifních podmínek, dopravy pro handicapované, mapy linek.

Podnik využívá mnoho kanálů komunikace se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci. Používanými kanály jsou pevná i mobilní linka, fax, webové stránky DPMP, a. s., e-mailová schránka podniku. Tyto základní kontaktní údaje na podnik jsou vyvěšeny:

- 1) pomocí letáků na zastávkách MHD, ve vozidlech MHD,
- 2) webových stránkách DPMP, a. s.

Podnik v rámci zlepšení vyhledávání DPMP, a. s. na síti internet má placenou službu firmy seznam.cz, která zajišťuje zařazení firmy do vyhledávače firem.

Jízdní řád MHD je dostupný na:

- 1) webových stránkách Dopravního podniku města Pardubic, a. s. prostřednictvím vytvořeného vyhledávače odkazujícího na idos.cz,
- 2) webových stránkách Dopravního podniku města Pardubic, a. s. pro stažení do mobilního telefonu,
- 3) jednotlivých zastávkách MHD – na zastávkách jsou dostupné jen jízdní řády, které se přímo týkají dané zastávky,
- 4) předprodejních střediscích.

Velkým přínosem pro zákazníka je možnost stažení jízdního řádu do mobilu. Tato funkce je poskytována tzv. offline. Systém offline vyjadřuje stažení jízdního řádu do mobilního telefonu bez toho, aniž by jej musel zapojit do sítě internet. Postup je následující:

- 1) zákazník na webových stránkách <http://www.dpmp.cz/dokumenty-ke-stazeni> stáhne zkomprimovaný soubor Mobilní aplikace Jízdní řády ke stažení,
- 2) tento soubor si přes kabel USB nahraje do mobilního telefonu.

Do budoucna podnik chce spustit systém blue-info. Systém by umožňoval stažení nebo aktualizování Jízdního řádu pomocí funkce bluetooth do mobilního telefonu. Služba bude k dispozici na frekventovaných zastávkách MHD. Na zastávkách budou umístěny zařízení s dosahem 50 m, které budou funkční 24 hodin denně. Vybrány budou jen ty zastávky kde je neustálý přesunu cestujících, a to z důvodů jistoty, že cestující na zastávce pár minut čekají, což je pro stažení aktualizací důležité. Zastávky MHD určené pro tuto službu budou: zastávka hlavní vlakové nádraží, autobusové nádraží a dále na kamenných pobočkách předprodeje jízdenek.

B) Tarifní pásma

V rámci předprodejních služeb je také důležité informovat cestující o pásmech MHD, a to z důvodu různého cenového ohodnocení jízdného MHD vzhledem k tarifnímu pásmu. Při nákupu papírových jízdenek musí cestující respektovat dvě tarifní pásma MHD a při využívání pardubické karty tři tarifní pásma MHD. Ceny jízdenek jsou nastaveny tak, aby byli vždy výhodné pro držitele Pardubické karty.

Tarifní pásma MHD:

- 1) **Pardubická karta** – 1. pásmo do 3 zastávek, 2. pásmo od 4 do 10 zastávek, 3. pásmo 11 a více zastávek,
- 2) **papírová jízdenka** – 1. pásmo do 10 zastávek, 2. pásmo od 11 a více zastávek.

3.3.2 Prodejní služby

A) Odbavení cestujících

Smlouvu o dopravě cestujících MHD uzavírají s DPMP, a. s. tzv. „**konkludentně**“. Definice významu slova konkludentně znamená bez-výslovní právní úkon, který vzniká jednáním (např. cestující označí lístek v trolejbusu, tím uzavírá smlouvu o dopravě a souhlasí s právy a povinnostmi cestujícího MHD). Odbavení cestujících v trolejbusu, autobusech MHD DPMP, a. s. provádějí cestující samoobslužně. Cestující si zakoupí jízdenku, kterou označí v jízdenkovém automatu ve vozidle MHD.

B) Prodej jízdenek MHD

Cestující MHD má dvě možnosti pořízení jízdenky. První možnost je zakoupení papírové jízdenky v trafikách, předprodejních střediscích, jízdenkových automatech a u řidičů MHD. Druhá možnost je pořízení Pardubické karty a tu dobít na stanovených místech, jako na

předprodejních střediscích, v automatech dobíjení pardubické karty, přes internetovou peněženku.

Na předprodejních střediscích je uskutečňován prodej časových, jednorázových jízdenek, jízdních řádů, parkovacích karet, dobíjení Pardubické karty. Předprodej na střediscích je časově omezen. Zakoupení papírových jízdenek a dobití Pardubické karty u prodejních automatů je zajištěno 24 hodin denně. Další možností zakoupení papírové jízdenky je na všech trafikách po celém městě Pardubice.

C) Zásoba papírových jízdenek

1) Jízdenkové automaty

Do jízdenkového automatu se vkládá **papírový kotouč**. Papírový kotouč má jen základní grafickou úpravu. Do automatu se nekládají již vytvořené jízdenky. Jízdenkový automat z tohoto kotouče pak sám odřezává, potiskuje jízdenky dle výběru cestujícího MHD. Konkrétní grafická úprava a druh jízdenky je tištěn jízdenkovým automatem. V jízdenkovém automatu je vytvořen systém kontroly. Pokud se vyskytne v automatu technická chyba nebo nedostatek papíru na papírovém kotouči, systém v automatu zašle SMS na mobil servisnímu technikovi. Servisní technik každé dva dny kontroluje všechny jízdenkové automaty.

2) Jízdenky u řidiče MHD

Postup tvorby jízdenky u řidiče pracuje obdobně. Řidič má u sebe palubní tiskárnu, na které řidič zadá tisk konkrétní jízdenky dle přání cestujícího MHD. Rozdíl je v typu papírového kotouče. Kontrolu množství papíru na papírovém kotouči provádí řidič sám.

3) Jízdenky u trafikantů

V trafikách se prodávají již vytvořené, vytištěné papírové jízdenky DPMP, a. s. Trafikant si u podniku objedná konkrétní množství daných typů jízdenek. Potřebnou zásobu papírových jízdenek kontroluje a plánuje majitel trafiky.

3.3.3 Poprodejní služby

DPMP, a. s. vytváří systém poprodejních služeb v rámci MHD, který zahrnuje činnosti jako:

- 1) přijímání, zpracování, vyřizování reklamací a stížností,
- 2) přijímání vhodných návrhů,

- 3) úpravy, opravy, údržba MHD, trolejového vedení a zastávek MHD,
- 4) vytvoření anket, dotazníků.

Jak již bylo uvedeno výše DPMP, a. s. pro vytvoření cílů jakosti používá normy ČSN EN ISO 9001: 2009. V rámci této normy se DPMP, a. s. každoročně zavazuje k dosažení určité **úrovně závazku kvality**. S tímto závazkem kvality služeb se zároveň spojuje podmínka, že DPMP, a. s. musí každý rok nabízet pro cestující něco navíc. DPMP, a. s. pro udržení dané úrovně kvality vytvořil systém vyhodnocování stížností.

Cestující MHD může podat stížnost prostřednictvím **www.dpmp.cz**, e-mailu, telefonického kontaktu. DPMP, a. s. průběžně prochází a vyhodnocuje podané stížnosti, reklamace, dotazy a to:

- 1) kolik bylo podáno oprávněných stížností, reklamací,
- 2) čeho se stížnosti týkali (práce řidiče, revizora, pardubické karty, odbavení cestujících, atd.).

Podle těchto zjištěných informací DPMP, a. s. provádí pravidelnou kontrolu a zjišťuje procentuální podíl oprávněných stížností na celkovém objemu stížností. Důležitým faktorem v podané stížnosti je, čeho nebo kterého zaměstnance DPMP, a. s. se týká. Poté je stížnost odeslána na konkrétní oddělení. Pro zlepšení kvality služby MHD dále DPMP, a. s. provádí na svých webových stránkách průzkum prostřednictvím dotazníků, anket. Tyto průzkumy se zaměřují na úroveň pohodlí cestujících MHD, a to např. čistota vozidel, zastávek MHD, funkčnost odbavovacích, jízdenkových automatů MHD, přístup zaměstnanců apod.

3.4 Tvorba přidané hodnoty pro zákazníky MHD Pardubice

Přidaná hodnota je přínos, který přináší zákazníkům užitek, a to nákladově efektivním způsobem. Užitek je tvořen souborem činností zaměřených na přání a potřeby zákazníků. Tyto činnosti přeměňují zdroje na výrobky, služby dle požadavků zákazníků.

Logistika tyto činnosti plánuje, organizuje, řídí tak, aby správné zboží či služba byla poskytnuta ve správné kvalitě, na správném místě, ve správnou dobu a za smlouvenou cenu. Logistika se podílí na přidané hodnotě tvorbou určitých přínosů.

Přínosy přidané hodnoty jsou zákazníkům poskytovány prostřednictvím zákaznického servisu. Zákaznický servis je soubor služeb od předprodejní, prodejní až po poprodejní. Služby jsou nastaveny tak, aby vytvářeli vzájemnou návaznost a poskytovali zpětnou vazbu o silných a slabých stránkách poskytovaných služeb.

Přínos je z pohledu ekonomiky vyjadřován jako kladná hodnota, která přinese určitou úroveň uspokojení zákaznických přání, potřeb. Jak již bylo uvedeno výše rozlišujeme čtyři typy přínosů: výrobek, vlastnictví, čas a místo. Čas a místo je podporován logistikou.

Pro stanovení jaké přínosy tvoří DPMP, a. s. musíme definovat, co přesně pod tyto čtyři přínosy zařadit v rámci služby MHD. **Výrobek** je služba MHD poskytovaná na statutárním území města Pardubic a jeho okolí. **Vlastnictví** je hodnota k MHD z důvodu toho, že zákazník může službu skutečně vlastnit. **Čas** je přínos, který určuje dostupnost služby MHD tehdy, když je potřebná. **Místo** poskytuje zákazníkům služby MHD přínos prostřednictvím umístění zastávek MHD, trasou linek MHD. Na jaké úrovni je poskytován přínos místa určuje, jak strategicky jsou umístěny zastávky MHD pro snadné přemístění z místa A do B. **Přínos místa a času** spolu úzce souvisí.

U služby MHD je přínos místa, času složitý tvořit tak, aby vždy uspokojoval potřeby a přání zákazníků. Umístění zastávek a tvorba linek MHD je podle procentuálního zastoupení počtu cestujících a jejich potřeb dostupnosti určitých míst. Z hlediska kultury DPMP, a. s. vytváří, udržuje zastávky, linky MHD především na místech poblíž škol, firem, podniků, firem. Na území sídlišť jednotlivých obvodů Pardubic jsou zastávky MHD rozmístěny, aby zajišťovali dostupnost určitých zastávek obyvatelům daného sídliště.

Přínosy z přidané hodnoty vytváří DPMP, a. s. prostřednictvím Systému managementu jakosti. DPMP, a. s. pro zvyšování úrovně poskytovaných služeb MHD se řídí normou ČSN EN ISO 9001: 2009. V rámci této normy se DPMP, a. s. zavázal k poskytování **určité úrovně kvality služeb** v daném roce.

Přínos výrobku DPMP, a. s. vytváří každoročně tak, že v rámci normy ISO se zavázal k určité úrovni kvality služeb a na základě toho poskytuje u služby MHD vždy něco navíc. DPMP, a. s. maximalizuje **přínos výrobku** ze služby MHD přes stížnosti, nápady, ankety vytvořené na webových stránkách podniku. Každý ze zákazníků využívající služby MHD má

možnost na webových stránkách DPMP, a. s. podat stížnost, reklamaci, nápad nebo účastnit se anket týkající se této služby. Tímto zákazníci poskytnou zpětnou vazbu o funkčnosti, úrovni služby MHD. Stížnosti jsou zpracovány odpovědným zaměstnancem DPMP, a. s., pod jehož kompetenci spadá daná žádost. Zaměstnanec podané připomínky zpracuje a poskytne tazateli odpověď, řešení na daný problém. DPMP, a. s. z těchto připomínek vytáhne dva důležité faktory, a to: čeho nebo jakého zaměstnance se týká, procentuální poměr oprávněných stížností, reklamací na celkovém počtu stížností. Na základě připomínek podnik provede opatření pro vývoj služby MHD.

Přínos vlastnictví znamená, jak nejrychleji, nejsnadněji může zákazník vlastnit „zboží“. U služby MHD to znamená, jakým způsobem a jak rychle, snadno nakoupí zákazník jízdenku MHD. Cestující MHD mají možnost zakoupit papírovou jízdenku nebo si pořídit Pardubickou kartu. Papírová jízdenka na MHD Pardubice je k dispozici na všech předprodejních střediscích DPMP, a. s., trafikách, v jízdenkových automatech na zastávkách MHD a u řidiče MHD. Zákazník pořídí Pardubickou kartu podáním žádosti na předprodejním středisku DPMP, a. s. Pardubickou kartu může zákazník dobít na předprodejních střediscích DPMP, a. s., v jízdenkových automatech na zastávkách MHD. Jízdenkové automaty jsou dostupné 24 hodin. Předprodejní střediska jsou časově omezena. Prodej u řidiče MHD časově omezen není.

DPMP, a. s. zvyšuje **přínos vlastnictví** ze služby MHD poskytnutím slev a pardubické karty. DPMP, a. s. má ceny jízdného a slevy nastaveny tak, že jízdné je výhodnější pro držitele pardubické karty. Velký rozdíl mezi nákupem papírové jízdenky a jízdenky přes pardubickou kartu je cena, protože pardubická karta je z hlediska slev, tarifních pásem výhodnější. Jízdné na pardubickou kartu se odvádí podle jinak sestavených tarifních pásem než u jízdenky papírové:

- 1) **Pardubická karta** – 1. pásmo do 3 zastávek, 2. pásmo od 4 do 10 zastávek, 3. pásmo od 11 a více zastávek,
- 2) **papírová jízdenka** – 1. pásmo do 10 zastávek, 2. pásmo od 11 a více zastávek.

Při nákupu papírové jízdenky zaplatí zákazník za první tarifní pásmo (1 - 10 zastávek) 13,-- Kč a tuto částku zaplatí i když cestující ujede jen 3 zastávky. Pardubickou kartu cestující přiloží k odbavovacímu zařízení, které zaznamená nástup, výstup a odečte částku z karty dle jiných tarifních pásem. Tedy 3 zastávky přes Pardubickou kartu stojí zákazníka služby MHD

6,-- Kč (viz příloha č. 1: Přehled cen jízdného). Z toho vyplývá, že nákup jízdného na Pardubickou kartu je výhodnější i při krátkých jízdách (např. dvě nebo tři zastávky).

Pro zvýšení **přínosu vlastnictví** DPMP, a. s. v březnu 2010 spustil internetové dobíjení nepřenosných pardubických karet. Zákazník MHD ze svého domu pořídí elektronickou peněženku, časovou jízdenku. Platbu zákazník provede buď převodem na účet nebo on-line platbou v systému e-commerce. Součástí této platby přes internet je také možnost sledovat stav účtu na Pardubické kartě.

Přínos času a místa je záležitostí logistiky a také tyto dva přínosy úzce spolu souvisí. **Přínos místa, času** zákazníkům MHD byl zvýšen vybudováním zastávky Stavařov. Zastávka Stavařov je na linkách MHD č. 3, 4, 7, 10, 11, 14, 16, 17, 23, 33. Vybudováním zastávky Stavařov usnadňuje cestujícím dostupnost Univerzity Pardubice, Polabin a zpětně obyvatelům Polabin a studentům dostupnost centra města Pardubic.

DPMP, a. s. podporuje úroveň poskytování **přínosu místa, času** sestavováním náhradních tras linek, dočasných zastávek při uzavírce konkrétních ulic jež jsou součástí trasy linky MHD. O takovémto kroku DPMP, a. s. informuje cestující MHD předem prostřednictvím vyvěšených letáků v MHD, na webových stránkách nebo na předprodejních, informačních střediscích Pardubic.

3.5 Návrh

V této části své bakalářské práce jsem se snažila co nejlépe vystihnout, jak DPMP, a. s. vytváří přidanou hodnotu pro zákazníka při poskytování služby MHD a navrhnout možná vylepšení, aby daná úroveň zákaznického servisu byla posunuta výše. DPMP, a. s. vychází ze správně vytvořených základních kamenů poskytování přidané hodnoty. Při studiu a konzultaci se zástupci podniku problematiky zákaznického servisu DPMP, a. s. jsem došla k závěru, že služby poskytované cestujícím MHD vytváří úroveň kvality ke které se DPMP, a. s. zavázal. I když podnik splňuje danou úroveň kvality služeb, tak potřeby cestujících se neustále mění. Z tohoto důvodu bych navrhovala logistické opatření pro zvýšení přidané hodnoty poskytované cestujícím MHD, a to změnou umístění hlavního předprodejního střediska.

Změna umístění hlavního předprodejního střediska

Dopravní podnik města Pardubic, a. s. má v současné době 3 předprodejní střediska na území Statutárního města Pardubic:

- 1) hlavní prodejna v Jindřišské ulici (Jindřišská 2039, 530 02, Pardubice-Karlovina),
- 2) Infocentrum (Pardubice Region Tourism - nám. Republiky 1, 530 02 Pardubice),
- 3) prodejna v nádražní hale ČD (Pernerovo náměstí 217, 530 02 Pardubice).

Umístění stávajících dvou předprodejních středisek (Infocentrum – Pardubice Region Tourism, prodejna v nádražní hale ČD) jsou dle mého úsudku strategicky dobře umístěny. Prodejna v hale ČD je důležitá z důvodů množství cestujících ČD přestupujících na MHD a počtu linek se zastávkou MHD – Hlavní nádraží. Předprodejní středisko v Infocentru je podstatné, protože může poskytnout komplexní informace pro cestující včetně podání žádosti o pardubickou kartu MHD. Také Infocentrum je na střetu dvou hlavních tras, kde vede převážná většina linek MHD, což přináší výbornou dostupnost pro cestující MHD prostřednictvím zastávek MHD(U Grandu, Náměstí Republiky).(viz příloha č. 2: Plán zastávek, tras linek MHD)

Hlavní prodejna v Jindřišské ulici je na strategicky nevýhodném místě, a to především z těchto důvodů:

- 1) DPMP, a. s., jak bylo uvedeno výše, vytvořil dle norem ISO základní podmínky pro udržení úrovně kvality služeb. Do mapy (Obrázek č. 3: Mapa tras linek MHD) jsem zakreslila trasy linek a zastávky MHD, podle kterých lze říci, že hlavní středisko nesplňuje podstatné podmínky úrovně kvality poskytování služby MHD a to: **pohodlí, čas.**
- 2) Předprodejní střediska mají být umístěna tak, aby zajišťovali dostupnost informací o službě MHD všem cestujícím. Poloha Infocentra má své strategické opodstatnění, jak již bylo uvedeno výše. Na mapě (Obrázek č. 3: Mapa tras linek MHD) je názorně vyznačeno, že Infocentrum leží přímo na dvou hlavních trasách linek(linky č. 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 21, 22, 27, 28). Tyto trasy zajišťují dopravní spojení mezi centrem města, Dubinou a Karlovinou. Infocentrum a hlavní prodejna jsou dostupné ze všech zastávek MHD, které leží na vyznačených trasách. Z mapy (Obrázek č. 3: Mapa tras linek MHD) je zřejmé, že Infocentrum je v bezprostřední blízkosti zastávek MHD (U Grandu, Náměstí Republiky), tedy je **lépe, snadněji dostupné** pro cestující MHD.

Z toho to důvodu je hlavní prodejna na adrese Jindřišská 2039, 530 02, Pardubice-Karlovinu **méně využívaná**, a tedy nadbytečná.

- 3) Důležitou položkou při poskytování kvalitního zákaznického servisu a zároveň dosažení výnosnosti podniku jsou **náklady**. Infocentrum a hlavní prodejna jsou dostupné ze stejných zastávek MHD ležících na středu tras linek (linky č. 1, 2, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 21, 22, 27, 28). Dle mého názoru je tedy zbytečné vzhledem k nákladům udržovat chod dvou středisek, které jsou takto blízko sebe umístěny (Obrázek č. 3: Mapa tras linek MHD).

Obrázek č. 3: **Mapa tras linek MHD**



Zdroj: autor

Z tohoto tedy vyplývá, že zvýšení přidané hodnoty pro cestující MHD by přinesla změna umístění hlavního střediska. Mohlo by dojít k pochybám, proč přemísťovat již vytvořené předprodejní středisko a na místo toho vytvořit další novou prodejnu. Vytvoření nového střediska by přineslo náklady na koupi technologické vybavení prodejny, zaškolení nových pracovníků a v celkovém souhrnu by DPMP, a. s. musel vynakládat náklady za chod čtvrtého střediska. Tento fakt by mohl přinést negativní dopad na cestující MHD, a to formou například zdražení jízdného. Změna umístění sice přinese určité náklady týkající se pouze přemístění technologických zařízení, vybavení, ale půjde pouze o počáteční investici. Ve

výsledku bude DPMP, a. s. vykazovat stále stejné náklady jako nadále na chod předprodejních středisek.

Předprodejní střediska (Infocentrum – Pardubice Region Tourism, prodejna v nádražní hale ČD) pokrývají území centra, Dubiny, Dukly Pardubic, protože jsou velmi dobře dostupná prostřednictvím umístění zastávek, trasy linek MHD (jak již bylo uvedeno výše). Po prozkoumání tras linek MHD je dle mého názoru území Polabiny Pardubice vhodné místo pro umístění střediska.

Svůj návrh zakládám na následujícím:

1) Lepší poskytování informací pro obyvatele Polabin – Pardubice o změnách týkajících se služby MHD nebo různých akcích.

2) Velké množství linek s trasou přes zastávky Polabiny – Lidická, Kpt. Bartoše, Bělehradská, Sluneční, TÚ, Kosmonautů, Hradecká, točna a zastávka Polabiny – hotel zajišťuje dostupnost Polabin **obyvatelům Polabin, Česné u Bohdanče, Rybitví, Semtína, Ohrazení, Starého Hradiště, Srchu, Ráby, Kunětic, Lázní Bohdaneč** (viz Obrázek č. 4: Mapa linek MHD obsluhující přilehlé aglomerace).

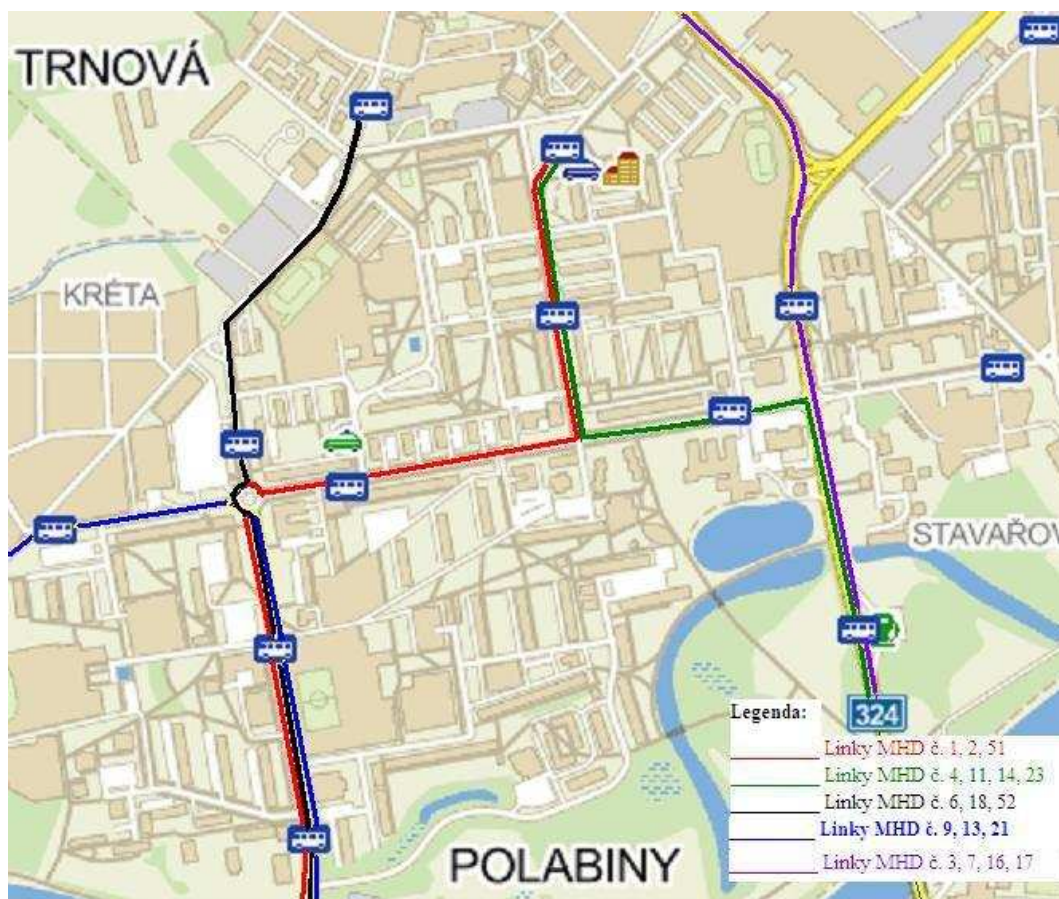
Obrázek č. 4: Mapa linek MHD obsluhující přilehlé aglomerace



Zdroj: autor

3) Důležitou podmínkou je zajištění úrovně kvality, ke které se DPMP, a. s. v rámci norem ISO zavázal. Umístění předprodejního střediska do Polabin – Pardubice by podpořilo tyto hlavní podmínky pro vytváření kvalitního zákaznického servisu: dosažitelnost, přístupnost, informovanost, pohodlí, čas, péče o zákazníka. Z hlediska **přínosu času a místa** poskytují Polabiny zákazníkům MHD výbornou dostupnost zastávek MHD a 17 tras linek MHD (viz obrázek č. 5: Mapa zastávek na území Polabin - Pardubice). Tyto trasy MHD umožňují obyvatelům Polabin i okolním aglomeracím dobrou dostupnost města Pardubice (viz příloha č. 3: Mapa zastávek Polabiny - Pardubice).

Obrázek č. 5: Mapa zastávek MHD na území Polabiny - Pardubice



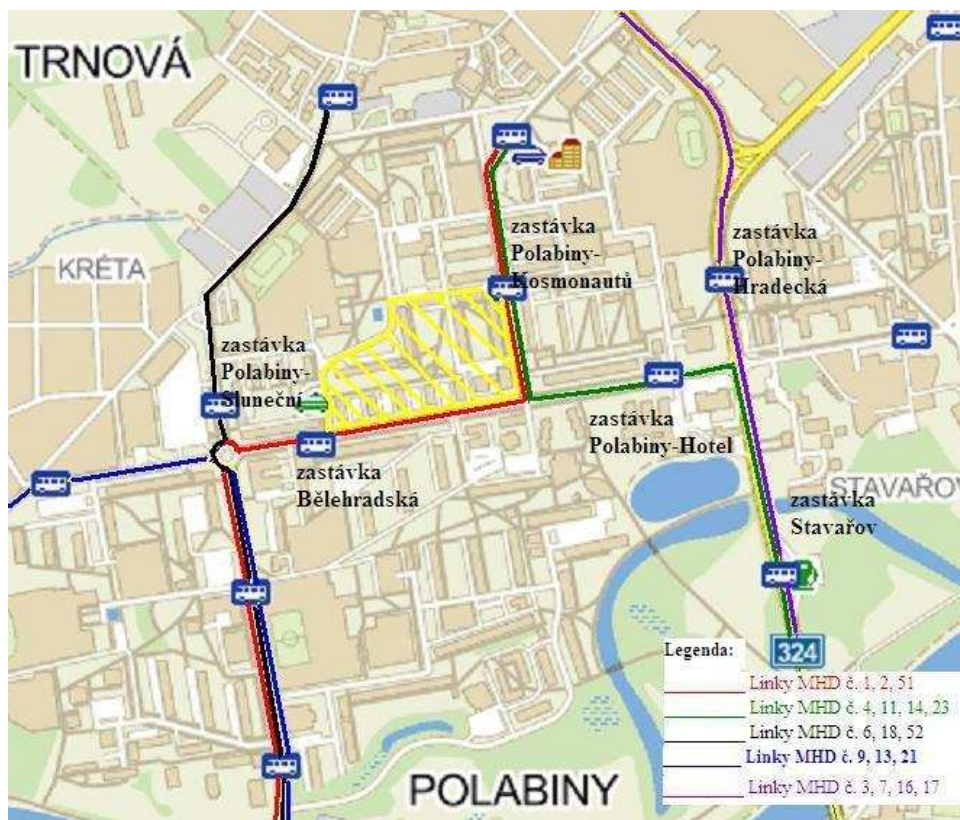
Zdroj: autor

Polabiny jsou částí území Pardubice II. Statutární území Pardubic II. spadá obvod Cihelny a Polabin. Obvod Pardubice II. se rozkládá na rozloze o 459 hektarech což je 5,9 % rozlohy města. Při sčítání lidu v roce 2001 měl tento obvod 20 564 obyvatel. Polabiny jsou na poměrně velkém území, tak je třeba uvést, v jakém okolí by bylo výhodné umístit předprodejní středisko pro zvýšení **přínosů** pro zákazníky.

Z umístění zastávek a tras linek MHD můžeme říci, že trasy linek vytvořené přes zastávky v Polabinách vedou z 82,35 % přes ulici Bělehradskou nebo zastavují na zastávce MHD v těsné blízkosti s ulicí Bělehradskou. **Linky MHD č. 3, 7, 16, 17** zastavují na zastávce **Stavařov, Polabiny – Hradecká** a z obou těchto zastávek časový přesun k nejbližší zastávce **Polabiny – hotel** (na ulici Bělehradská) je cca 10 minut. **Linky MHD č. 6, 18, 52** zastavují na zastávce **Polabiny – Sluneční** a z této zastávky k nejbližší zastávce **Bělehradská** (na ulici Bělehradská) trvá přesun cca 12 minut. **Linky MHD č. 1, 2, 51** zastavují na zastávce **Bělehradská** (na ulici Bělehradská) a **linky MHD č. 4, 11, 14, 23** zastavují na zastávce **Polabiny – hotel** (na ulici Bělehradská). Zároveň **linky MHD č. 1, 2, 4, 11, 14, 23, 51** zastavují na zastávce **Polabiny – kosmonautů** (na ulici Kosmonautů, která je kolmá na ulici Bělehradskou). Součet těchto linek nám dává číslo 14 a celkový počet linek (denních linek – noční linky pro umístění předprodejních střediska nejsou podstatné) obsluhující Polabiny je 17 z toho vyplývá, že 82,35 % poskytuje dostupnost ulice Bělehradská.

Z těchto uvedených důvodů bych **hlavní předprodejní středisko v Jindřišské ulici** přemístila na území mezi zastávku **Polabiny – hotel, Bělehradská** a **Polabiny – kosmonautů Pardubice** (viz obrázek č. 6: Umístění předprodejněho střediska).

Obrázek č. 6: Umístění předprodejněho střediska



Zdroj: autor

ZÁVĚR

Nastínění problematiky přidané hodnoty a zákaznického servisu bylo náročné vzhledem k velkému množství definic v rámci logistiky. Při nahlížení do problematiky správného nastavení a fungování přidané hodnoty pro zákazníka a poskytování zákaznického servisu jsem došla k názoru, že pohled na toto téma je různorodý. Podle mého názoru je to tím, že každá firma sice může vytvářet úroveň produktů na základě stejných norem, ale konkrétní úpravy vylepšení si nastavuje firma sama.

Příklad tvorby přidané hodnoty byl vytvořen podle Dopravního podniku města Pardubice, a. s. Daný příklad byl též podkladem pro vytvoření návrhu na zlepšení a pozvednutí úrovně přidané hodnoty, kterou poskytuje podnik cestujícím MHD. Pro zvýšení přidané hodnoty ze služby MHD byl vytvořen návrh na změnu umístění hlavního předprodejního střediska. Toto umístění zvýší využití předprodejního střediska DPMP, a. s. a poskytne výhodnější dostupnost informací, nákupu jízdného, dobití karty obyvatelům Polabin, Česné u Bohdanče, Rybitví, Semtína, Ohrazení, Starého Hradiště, Srchu, Ráby, Kunětic, Lázní Bohdaneč (viz obrázek č. 4). Toto středisko je v současné době umístěno v Jindřišské ulici Pardubice I - střed. Pro zvýšení přidané hodnoty bylo navrženo umístit hlavní středisko na území mezi zastávku **Polabiny – hotel, Bělehradská** a **Polabiny – kosmonautů Pardubice** (viz obrázek č. 6). Podrobné řešení návrhu logistických opatření by bylo dobré detailně řešit v rámci diplomové práce. V práci se mi podařilo dosáhnout vytyčených cílů.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] LÍBAL, Vladimír; KUBÁT, Jiří a kolektiv. *ABC logistiky v podnikání*. 28. publikace. Praha: Nakladatelství dopravy a turistiky, 1994. 284 s. ISBN 80-85884-11-9.
- [2] LAMBERT, Douglas M.; STOCT, James R.; ELLRAM, Lisa. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1.
- [3] SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- [4] SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [5] PERNICA, Petr. *Logistický management: Teorie a podniková praxe*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. 660 s. ISBN 80-86031-13-6.
- [6] LUKŠŮ, Vladimír. *Logistika I*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 269 s. ISBN 80-245-0166-X.
- [7] HORÁKOVÁ, Helena; KUBÁT, Jiří. *Řízení zásob*. 3. přeprac. vyd. Praha: Profess Consulting, 1999. 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
- [8] *ISO 9001:2001* [online]. Pardubice: Dopravní podnik města Pardubice, a. s., aktualizováno 2009 [cit. 2010-10-04]. Dostupný na WWW: <<http://www.dpmp.cz/iso-9001-2001>>.
- [9] Dopravní podnik města Pardubice, a. s. interní materiály. *Krátkodobé cíle jakosti na období 2009 - 2010*. 28. 2. 2009. s. 1-2.
- [10] *Jízdní řády* [online]. Pardubice: Dopravní podnik města Pardubice, a. s., aktualizováno 1. 9. 2010 [cit. 2010-09-01]. Dostupný na WWW: <<http://www.dpmp.cz/>>.
- [11] PASTOR, Otto; WANSLEY, Michaela. *Logistická centra* [online]. Praha: ČVUT Praha, aktualizováno 5. 11. 2010 [cit. 2010-11-10]. Dostupný na WWW: <http://studium.fd.cvut.cz/html/logisticka_centra.html>.
- [12] *Ekonomický slovník* [online]. Praha: Economic Wizard v.o.s., aktualizováno 2004 [cit. 2010-11-22]. Dostupný na WWW: <<http://www.ewizard.cz/logistikaslovník.php?detail=204>>.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Cílové hodnoty služby MHD	38
--	-----------

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Logistický systém	19
Obrázek č. 2: Vazby mezi složkami marketingového mixu a logistickými náklady	22
Obrázek č. 3: Mapa tras linek MHD	47
Obrázek č. 4: Mapa linek MHD obsluhující přilehlé aglomerace	48
Obrázek č. 5: Mapa zastávek MHD na území Polabiny – Pardubice	49
Obrázek č. 6: Umístění předprodejního střediska	50

SEZNAM ZKRATEK

DPMP	Dopravní podnik města Pardubice
A. S.	Akciová společnost
MHD	Městská hromadná doprava
LPG	Liquefied Petroleum Gas
CNG	Compressed Natural Gas
STK	Stanice technické kontroly
ISO	International Organization for Standardization
USB	Universal Serial Bus
ČD	České dráhy
EAN	European Article Number

SEZNAM PŘÍLOH

příloha č. 1: **Přehled cen jízdného**

příloha č. 2: **Plán zastávek, tras linek MHD**

příloha č. 3: **Mapa zastávek Polabiny – Pardubice**

Příloha č. 1: Přehled cen jízdného (v Kč)

Jednotlivé jízdné	Pardubická karta			Papírové jízdenky	
	I. pásmo	II. pásmo	III. pásmo	I. pásmo	II. pásmo
Nezlevněné jízdné	6	11	13	13	16
Zlevněné jízdné	3	6	7	7	8
Přeprava zavazadel	3	6	7	7	8

Prodej jízdenek u řidiče	Pardubická karta			Papírové jízdenky	
	I. pásmo	II. pásmo	III. pásmo	I. pásmo	II. pásmo
Nezlevněné jízdné	x	x	x	20	20
Zlevněné jízdné	x	x	x	15	15
Přeprava zavazadel	x	x	x	15	15
Noční jízdné	20			25	

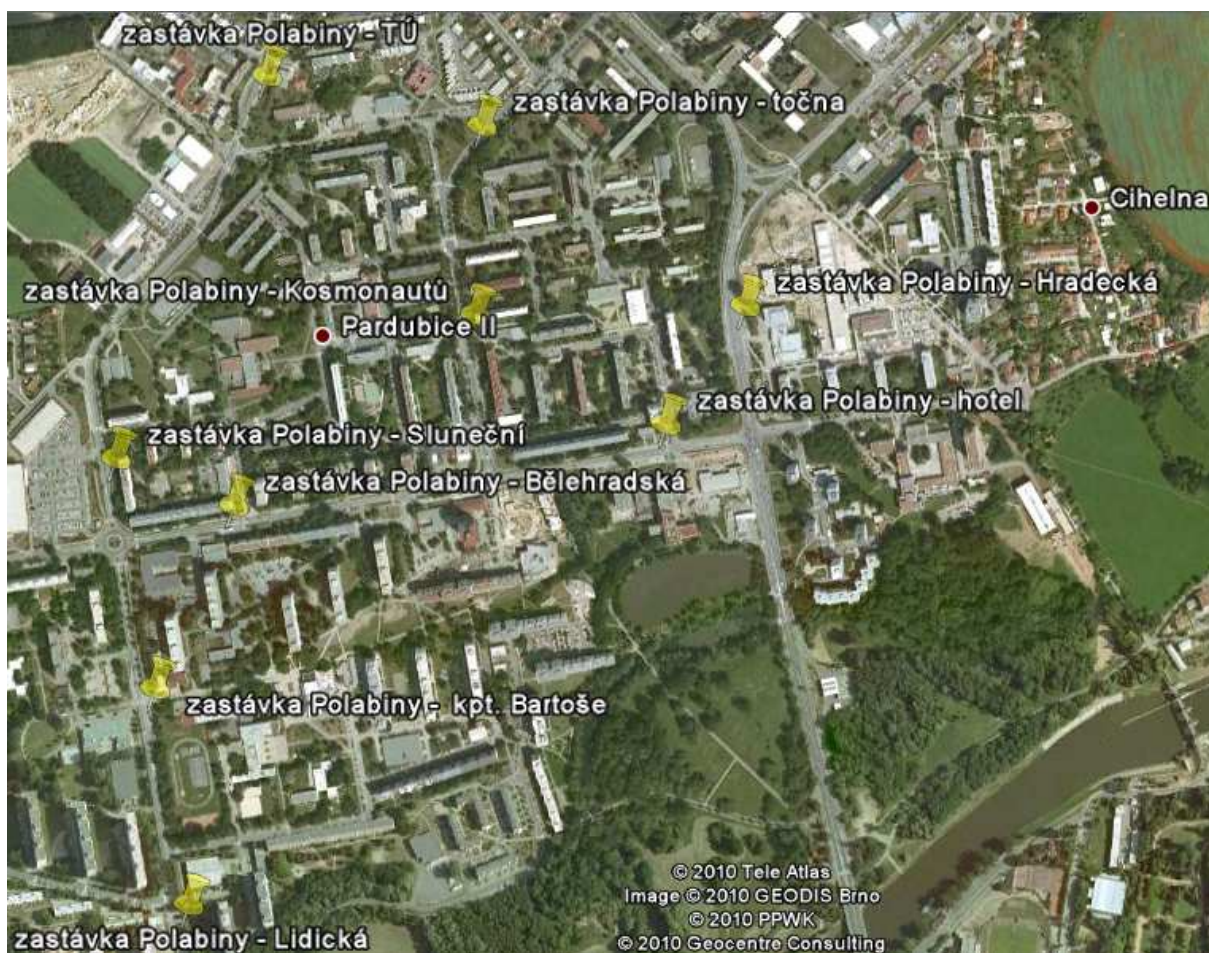
Časové předplatné

Občanské	Pardubická karta				
	I. pásmo	II. pásmo	III. pásmo		
7 - denní	135				
14 - denní	250				
30 - denní	400				
90 - denní	1 080				
120 - denní	1 430				
365 - denní	3 700				
Občanské zlevněné	I. pásmo	II. pásmo	III. pásmo		
7 - denní	75				
30 - denní	255				
90 - denní	650				
365 - denní	2 250				
Občanské přenosné	Pardubická karta			Papírové jízdenky	
	I. pásmo	II. pásmo	III. pásmo	I. pásmo	II. pásmo
na 24 hodin	x			80	
1 - denní	80			80	
3 - denní	200			200	
30 - denní	940				
30 - denní PES	200				

Pardubická karta			
Žákovské jízdné	I. pásmo	II. pásmo	III. pásmo
7 - denní	65		
14 - denní	125		
30 - denní	180		
90 - denní	510		
120 - denní	620		
půlroční	880		
10ti měsíční	1 400		
Pardubická karta			
Studentské	I. pásmo	II. pásmo	III. pásmo
7 - denní	70		
14 - denní	130		
30 - denní	200		
90 - denní	540		
120 - denní	715		
půlroční	1 050		
10ti měsíční	1 500		
Pardubická karta			
Seniorské jízdné	I. pásmo	II. pásmo	III. pásmo
30 - denní	150		
90 - denní	300		
365 - denní	750		
12 - měsíční DOT.	750		
Zaměstnanecké jízdné	I. pásmo	II. pásmo	III. pásmo
roční	x		
rodinný příslušník roční	630		
Časové organizace	I. pásmo	II. pásmo	III. pásmo
měsíční	200		
půlroční	1 100		

Zdroj: Dopravní podnik města Pardubic, a. s, interní materiál

Příloha č. 3: Mapa zastávek Polabiny - Pardubice



Zdroj: autor