

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Customer service ve vybraném podniku

Bc. Tereza Kalíková

**Diplomová práce
2017**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Kalíková**
Osobní číslo: **E15715**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Customer service ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je zhodnocení zákaznického servisu ve vybraném podniku. Součástí práce je analýza současného stavu a návrh vhodného přístupu k zákazníkům.

Osnova:

- Zhodnocení zákaznického servisu ve vybraném podniku.
- Analýza využívaných metod ve vztahu se zákazníky ve vybraném podniku.
- Návrh a doporučení vhodného postupu pro posílení zákaznického servisu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- FOGLI, L. Customer Service Delivery Research and Best Practices. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006. ISBN: 0787983101.
KOZEL, R; MYNÁŘOVÁ, L; SVOBODOVÁ, H. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-3527-6.
LEHTINEN, J. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2007. ISBN: 978-80-247-1814-9.
LOŠŤÁKOVÁ, H. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. Praha: Grada, 2009. ISBN: 978-80-247-3155-1.
TOMEK, G; VÁVROVÁ, V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN: 978-80-7400-098-0.

Vedoucí diplomové práce:


Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

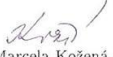
Datum zadání diplomové práce: 4. září 2016

Termín odevzdání diplomové práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Bc. Tereza Kalíková

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce paní Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat jednateři společnosti panu Jiřímu Votroubkovi za poskytnuté informace o podniku, Ing. Josefu Šimkovi a Bc. Petře Kladivové za poskytnutí pomoci, důležitých informací a rad potřebných k vypracování práce.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá zákaznickým servisem v podniku Bohemiatex, s. r. o. Použitím dotazníkového šetření, konzultací v podniku, analýzy podnikových dokumentů, norem a směrnic je zhodnocen zákaznický servis a spokojenost zákazníků podniku. Výstupem práce je návrh souboru opatření, postupů a metod pro posílení zákaznického servisu v podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

zákazník, zákaznický servis, spokojenost zákazníků, dotazníkové šetření

TITLE

Customer service in the selected company

ANNOTATION

This master thesis deals with the customer service in the company named Bohemiatex, Ltd. The customers' service and their satisfaction are evaluated while using the survey, consultations in the company and analysis of the firm's regulations and guidelines. The proposal of the measures, procedures and methods, which were created in order to enhance the customer service in the company, are the outcomes of the thesis.

KEYWORDS

Customer, Customer service, Customers' satisfaction, Survey

OBSAH

ÚVOD	11
1 Customer service	13
1.1 Definování základních pojmů	13
1.2 Customer service	13
1.3 Služby zákazníkům	15
1.3.1 Měření úrovně služeb	15
1.4 Složky zákaznického servisu	15
1.4.1 Předprodejní složky	15
1.4.2 Prodejní složky	16
1.4.3 Poprodejní složky servisu	17
1.5 Proces tvorby zákaznického servisu	18
1.6 Kvalita zákaznického servisu	20
2 Vyžívané metody ve vztahu se zákazníky	23
2.1 Spokojenost zákazníka	23
2.1.1 Zjišťování spokojenosti zákazníka pomocí marketingového výzkumu	25
2.2 Řízení zákaznického portfolia	26
2.3 Řízení vztahů se zákazníky - CRM	27
2.4 Marketingový audit	29
2.5 Hodnotový přístup	30
2.6 Cyklus životnosti zákazníka	31
2.7 Ukazatel CLV	32
3 Bohemiatex, s. r. o.	35
3.1 Základní charakteristika podniku	35
3.2 Historie podniku	35
3.3 Výrobní program	36
3.4 Organizační struktura	37
3.5 Vize a mise podniku	38
3.6 Hodnoty podniku	38
3.7 Podniková kultura	39
3.8 Analýza trhu podniku	39
3.9 Vztah podniku k zákazníkům	40
4 Analýza zákaznického servisu a spokojenosti zákazníků ve vybraném podniku	41
4.1 Analýza zákaznického servisu ve vybraném podniku	41
4.1.1 Marketingový audit podniku	41
4.1.2 Řízení zákaznického portfolia	44
4.1.3 Složky zákaznického servisu	50

4.2	Analýza spokojenosti zákazníků ve vybraném podniku.....	52
4.2.1	Zjišťování spokojenosti zákazníka v podniku	53
4.2.2	Dotazníkové šetření hodnotící spokojenost zákazníků ve vybraném podniku...	53
4.2.3	Hodnocení jednotlivých otázek dotazníku.....	55
5	Zhodnocení zákaznického servisu a spokojenosti zákazníků ve vybraném podniku	64
5.1	Zhodnocení zákaznického servisu ve vybraném podniku	64
5.1.1	SWOT analýza zákaznického servisu vybraného podniku.....	64
5.1.2	Zhodnocení SWOT analýzy zákaznického servisu	65
5.2	Zhodnocení spokojenosti zákazníků ve vybraném podniku.....	66
5.2.1	Zhodnocení celkové spokojenosti zákazníků	66
5.2.2	Zhodnocení spokojenosti vybraných klíčových zákazníků	67
5.2.3	Zhodnocení spokojenosti tuzemských zákazníků	68
5.2.4	Zhodnocení spokojenosti zahraničních zákazníků	68
5.2.5	Zhodnocení všech otázek dotazníku	69
5.3	Soubor opatření pro zkvalitnění zákaznického servisu	70
	ZÁVĚR	74
	POUŽITÉ ZDROJE	76
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Předprodejní složky zákaznického servisu	16
Tabulka 2: Prodejní složky zákaznického servisu.....	17
Tabulka 3: Poprodejní složka zákaznického servise	18
Tabulka 4: Mýty a fakta o zákaznickém servisu	22
Tabulka 5: Analýzy řízení zákaznického portfolia	27
Tabulka 6: Oblasti marketingového auditu	29
Tabulka 7: Výpočet hodnoty CLV – vzorový příklad	33
Tabulka 8: Analýza makro prostředí.....	41
Tabulka 9: Analýza prostředí plnění úkolů	42
Tabulka 10: Výpočet hodnoty CLV	47
Tabulka 11: Odpovědnosti zákaznického servisu v podniku	49
Tabulka 12: Návratnost dotazníků	55
Tabulka 13: Hodnocení otázky č. 1.....	56
Tabulka 14: Hodnocení otázky č. 2.....	57
Tabulka 15: Hodnocení otázky č. 3.....	58
Tabulka 16: Hodnocení otázky č. 4.....	60
Tabulka 17: Hodnocení otázky č. 5.....	61
Tabulka 18: Hodnocení otázky č. 6.....	62
Tabulka 19: Hodnocení otázky č. 7.....	63

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vztah tržeb a nákladů na úrovni služeb.....	21
Obrázek 2: Kano model	24
Obrázek 3: Metodika marketingového výzkumu	26
Obrázek 4: Křivka cyklu životnosti vztahů se zákazníkem.....	32
Obrázek 5: Logo společnosti Bohemiatex, s. r. o.	35
Obrázek 6: Výrobky podniku	36
Obrázek 7: Organizační schéma podniku Bohemiatex, s. r. o.	38
Obrázek 8: Organizační struktura v oblasti marketingu	43
Obrázek 9: Zákazníci podniku podle geografického hlediska	45
Obrázek 10: Klíčoví a neklíčoví zákazníci.....	46
Obrázek 11: Složky zákaznického servisu podniku Bohemiatex, s. r. o.	50
Obrázek 12: Schéma prodeje výrobku	50
Obrázek 13: Hodnocení otázky č. 1	56
Obrázek 14: Hodnocení otázky č. 2	57
Obrázek 15: Hodnocení otázky č. 3	58
Obrázek 16: Hodnocení otázky č. 4	59
Obrázek 17: Hodnocení otázky č. 5	60
Obrázek 18: Hodnocení otázky č. 6	61
Obrázek 19: Hodnocení otázky č. 7	62
Obrázek 20: SWOT analýza zákaznického servisu	64
Obrázek 21: Celková spokojenost zákazníků.....	67
Obrázek 22: Celková spokojenost klíčových zákazníků	67
Obrázek 23: Spokojenost tuzemských zákazníků	68
Obrázek 24: Spokojenost zahraničních zákazníků.....	69
Obrázek 25: Hodnocení všech otázek dotazníku	69

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

B2B	Business to Business (označení pro obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi bez zaměření na konečného spotřebitele)
CLV	Customer Lifetime Value (celoživotní hodnota zákazníka)
CRM	Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky)
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
ISO 9001	Systém managementu kvality
Kč	Koruna česká
Sb.	Sbírka zákonů
SO	Strategie využívající silných stránek k zužitkování příležitostí
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
ST	Strategie využívající silných stránek k eliminaci hrozeb
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku
USA	Spojené státy americké
WO	Strategie zaměřené na překonání slabých stránek s cílem využít možné příležitosti
WT	Strategie zaměřená na minimalizaci slabých stránek s cílem minimalizovat možné hrozby

ÚVOD

Nepřetržitý vývoj marketingového prostředí vede podniky k neustálému zlepšování poskytovaného zákaznického servisu. Podniky si uvědomují, jak je těžké získat nového zákazníka, ale především jak je těžké si tohoto zákazníka udržet. V dnešní době, kdy v podnikatelském prostředí působí mnoho konkurujících podniků, má zákazník velkou možnost a příležitost si své dodavatele vybírat. Pro zákazníka už tedy není rozhodující pouze cena, dostupnost a kvalita. Zákazník hodnotí také služby, které mu jsou poskytovány a jakým způsobem. Pro podniky je tak kvalitní zákaznický servis pilířem úspěšného podnikání a konkurenční výhodou.

Proces tvorby zákaznického servisu je závislý na mnoha faktorech. Tím nejdůležitějším faktorem jsou lidé, kteří jsou se zákazníkem v bezprostředním kontaktu, jejich vlastnosti, dovednosti a znalosti. S kvalitními pracovníky zákaznického servisu lze předcházet ztrátě zákazníka. Proto, aby podnik získal informace, jak kvalitní zákaznický servis poskytuje svým zákazníkům, je potřeba využívat systém zpětné vazby. Podniky tak v poslední době čím dál více využívají nejrůznější nástroje ke zjištění spokojenosti zákazníka. Kvalitní zákaznický servis je součástí celkové spokojenosti zákazníka.

První kapitola této práce je zaměřena na definování základních pojmů týkajících se zákaznického servisu, neboli také Customer Service. Zákaznický servis je v této kapitole definován z mnoha pohledů. Dále se tato kapitola věnuje službám, které jsou poskytovány zákazníkům, jednotlivým složkám zákaznického servisu, procesu tvorby a kvalitě zákaznického servisu. Druhá kapitola práce je věnována definování spokojenosti zákazníka a využívaným metodám ve vztahu se zákazníky, jako je například marketingový výzkum, především pak dotazníkové šetření, řízení zákaznického portfolia, marketingový audit, systém CRM, neboli řízení vztahů se zákazníky a určení hodnoty CLV, neboli celoživotní hodnoty zákazníka. Veškeré tyto metody, které jsou ve druhé kapitole popsány, jsou z větší části využívány ve vybraném podniku. Třetí kapitola je věnována samotnému představení podniku, kde jsou popsány základní údaje o podniku, výrobní program, historie, organizační struktura, vize, mise a hodnoty podniku. Je zde také nastíněn vztah podniku k zákazníkům. Další kapitola je věnována analýze zákaznického servisu a analýze spokojenosti zákazníků ve vybraném podniku. Poslední kapitola je věnována celkovému zhodnocení zákaznického servisu, celkové spokojenosti zákazníků a návrhu

vhodného postupu a souboru opatření pro posílení zákaznického servisu ve vybraném podniku.

Cíle práce jsou:

1. Zhodnotit současný stav zákaznického servisu ve vybraném podniku
2. Analyzovat využívané metody ve vztahu k zákazníkům ve vybraném podniku
3. Navrhnout vhodný postup pro posílení zákaznického servisu ve vybraném podniku

Autorka této práce již dlouhodobě spolupracuje se společností Bohemiatex, s. r. o, která se zabývá výrobou vysoce kvalitních technických textilií. Při zpracování této práce tak byly využity veškeré poznatky, které byly během této spolupráce získány, a zároveň byla také využita předchozí práce z roku 2015, která se věnovala vlivu podnikové kultury na efektivnost podniku.

Ke zpracování práce byly využity rešerše především české, ale i zahraniční odborné literatury a odborných článků. Dále byly využity internetové a podnikové zdroje a již zmíněná předchozí práce týkající se vlivu podnikové kultury na efektivnost podniku. Analýza zákaznického servisu je založena na kvalitativních metodách. Především je využita metoda individuálních rozhovorů a konzultací v podniku a metoda analýzy podnikových dokumentů, norem a směrnic. Analýza spokojenosti zákazníků je založena na marketingovém výzkumu, kde byli s využitím dotazníkového šetření osloveni všichni zákazníci podniku, tedy celý základní soubor.

Problematika zákaznického servisu a spokojenosti zákazníků je čím dál více diskutovanějším tématem. Podniky si již uvědomují důležitost a význam těchto dvou předpokladů, které jsou cestou k úspěšnému podnikání. Tato práce by měla především pomoci vybranému podniku stanovit úroveň zákaznického servisu, který nabízí, a to zejména prostřednictvím hodnocení spokojenosti zákazníků a navrhnout postupy, metody a kroky k jeho zlepšení.

1 CUSTOMER SERVICE

Kvalitní Customer Service, česky zákaznický servis, je důležitým klíčem k úspěšnému podnikání. Zákaznický servis je velmi důležitý při hledání nových a v udržení stávajících zákazníků. Relativní úloha zákaznického servisu se liší na základě jednotlivých odvětví, na základě organizace a na zvoleném zákaznickém segmentu. Tato kapitola práce definuje a blíže popisuje zákaznický servis nabízený podniky zákazníkům.

1.1 Definování základních pojmů

Následující text práce obsahuje definice důležitých pojmů:

- **Zákazník** je ten, který přijímá výrobky nebo služby. Zákazník může být interní nebo externí složkou organizace. Zákazníci jsou základem každého podnikání.
- **Zákaznický servis** je interakce mezi zákazníkem a podnikem zaměřená na uspokojování potřeb a očekávání, která jsou zákazníkem definovány.
- **Kvalita služeb** je globální postoj týkající se konkrétní služby. Kvalita služeb je subjektivním úsudkem a celkovým dojmem zákazníka.
- **Spokojenost zákazníka** je celkové hodnocení produktů a služeb oproti očekávání zákazníka. Spokojenost zákazníka souvisí s kvalitou služeb.
- **Věrnost zákazníků** je preference zákazníků před jinou organizací či značkou. Zákazník stále preferuje danou organizaci, i přes další přijatelné nabídky. Věrnost zákazníků souvisí s kvalitou služeb, spokojeností zákazníka a dalších.

[2, s. 4]

1.2 Customer service

V dnešních podmínkách vyspělé ekonomiky a společnosti nadbytku je důležité pro podnik být zákaznický orientovanou organizací, oproti tradičnímu myšlení, kdy byly podniky orientovány spíše na výrobu. Dnes je důležité, aby na sebe podnik nahlížel z vnějšku směrem dovnitř, ne pouze zevnitř ven. Pro podnik je prospěšné, pokud se jeho zákazník stává součástí organizace. [7, s. 120]

Zákaznický servis je interakce mezi zákazníkem a zástupcem organizace, která není omezena pouze na jednu funkci v rámci organizace. Jedná se o střetnutí potřeb a očekávání zákazníka, podle toho, jak si jej zákazník nadefinoval. Na zákaznický servis je potřeba nahlížet odděleně. Je vhodné oddělit zákaznický servis od kvality produktů. [2, s. 4]

Pojem zákaznický servis je velmi často zaměňovaný s pojmem spokojenost zákazníků. Spokojenost zákazníků však obsahuje hodnocení všech složek marketingového mixu, a to produktu, místa, ceny a propagace. Spokojenost zákazníků je tedy širším pojmem obsahující zákaznický servis. Na zákaznický servis lze nahlížet ze tří hledisek [26, s. 2]:

- „*Jako na činnost, či funkci, kterou je potřeba řídit,*
- *jako na skutečný výkon s určitými parametry,*
- *jako na součást celkové podnikové filosofie“*

Zákaznický servis lze definovat jako proces, který probíhá mezi kupujícím, prodávajícím a třetí stranou, kde výsledkem tohoto procesu je přidaná hodnota, která zvyšuje hodnotu výrobku nebo služby. [26, s. 2]

Zákaznický servis je také výstupem logistického systému, který by měl zprostředkovat přemístění produktu od dodavatele k zákazníkovi prostřednictvím 4S , to znamená poskytnout [27, s. 167]:

- „*správný produkt,*
- *správnému zákazníkovi,*
- *na správné místo,*
- *ve správný čas“*

Toto vše by měl být zákaznický servis schopen splnit s co nejnižšími náklady.

Zákaznický servis lze také popsat silou vztahu mezi podnikem a zákazníkem. Silný vztah podniku se zákazníkem a loajalita zákazníků přispívá k rozšíření podílu na trhu, ztěžuje vstup na trh konkurentům, zvyšuje loajalitu zákazníka a díky dobré pověsti a hodnocení přitahuje další zákazníky. Zákazníci se na základě síly vztahu dělí na tři skupiny.

- **Cenově orientovaní zákazníci** – hlavním bodem tohoto zákaznického vztahu je cena. Tito zákazníci sledují co, a za jakou cenu získají.
- **Zákazníci s omezeními** – tito zákazníci mají hranice a překážky, které brání ve změně dodavatele. Neznají jiné alternativy a nejsou vázáni na dříve uzavřené kontrakty.
- **Emocionálně vázaní zákazníci** – tito zákazníci vnímají vztah s dodavatelem jako výhodný, cítí se být respektováni, mají pocit, že dostávají nadstandardní úroveň služeb a dlouhodobě s dodavatelem spolupracují.

[7, s. 27]

1.3 Služby zákazníkům

Služby, které jsou poskytovány zákazníkům, zahrnují veškerý kontakt kupujícího s dodavatelem. Služby mohou být jak materiální, tak nemateriální povahy. Přístup k poskytovaným službám je rozdílný v jednotlivých průmyslových odvětvích v souvislosti na druhu produktu a typu zákazníků. Služby zákazníkům mohou být pro podnik zdrojem konkurenční výhody, proto je důležité stanovit v oblasti služeb jasné cíle a především znát [28, s. 145]:

- „jakou úroveň služeb zákazníci vyžadují,
- na jaké úrovni poskytuje služby zákazníkům konkurence,
- na jaké úrovni poskytuje služby zákazníkům daný podnik“

1.3.1 Měření úrovně služeb

Při měření úrovně služeb lze využít dvě skupiny ukazatelů. Prvním ukazatelem je **míra rozsahu služeb**, která využívá kvantitativní ukazatele, které jsou v podnicích běžně sledovány. Tyto ukazatele se používají především pro stanovení výkonových parametrů. Patří sem například velikost prodeje, počet přijatých a vyřízených objednávek, počet příjmů a výdejů ve skladě apod. Druhým ukazatelem je **míra jakosti služeb**, která měří úplnost, rychlost a pružnost služeb. Tyto ukazatele jsou nedílnou součástí logistických cílů a hrají významnou roli při definování strategií v oblasti distribuce, výroby a nákupu. Jsou také zdrojem konkurenční výhody. Patří sem procento vyřízených objednávek, počet dodávek ve sledovaném období, průměrná délka vyřízení objednávky, průměrná doba vyřízení reklamace apod. [28, s. 144]

1.4 Složky zákaznického servisu

Zákaznický servis je realizován v době před prodejem, během prodeje a dále po prodeji. Proto lze zákaznický servis rozdělit do třech složek. A to na složku předprodejní, prodejní a poprodejní.

1.4.1 Předprodejní složky

Předprodejní složky zákaznického servisu souvisí s tím, jakou politiku a strategii vede podnik v oblasti servisu. Tyto složky mají vliv na úroveň spokojenosti zákazníků a měly by být podnikem definovány dříve, než podnik začne vykonávat činnosti v oblasti zákaznického servisu. Rozhodnutí týkající se předprodejních složek jsou charakteristické dlouhodobou

povahou bez častých změn. To vyvolává u zákazníků jistotu a stabilitu jejich očekávání. Předprodejní složku zákaznického servisu obsahuje tabulka č. 1. [10, s. 77]

Tabulka 1: Předprodejní složky zákaznického servisu

	Položky dané složky	Vysvětlení položky
Předprodejní složky	<i>Písemné prohlášení o politice zákaznického servisu</i>	Definuje standardy servisu, obsahuje měřítka sledování a hodnocení výkonnosti servisu.
	<i>Předání písemného prohlášení zákazníkům</i>	Prostřednictvím prohlášení dává podnik na vědomí zákazníkovi, co může očekávat.
	<i>Organizační struktura</i>	Zákazníci by měli mít přístup k lidem, kteří se podílejí na uspokojování jejich potřeb.
	<i>Pružnost systému</i>	Zákaznický servis by měl být pružný a flexibilní, aby byla organizace schopná reagovat v případě nadstandardních situací.
	<i>Manažerské služby</i>	Jedná se o služby, které podnik poskytuje svým zákazníkům prostřednictvím manuálů, seminářů, osobní konzultace (pomoc při reklamním prodeji, pomoc při řízení stavu zásob, objednávek) apod.

Zdroj: Zpracováno dle [10, s. 77]

1.4.2 Prodejní složky

Prodejním složkám zákaznického servisu je vhodné věnovat nejvíce pozornosti, jelikož se jedná o složky, které jsou bezprostředně spojeny se zákazníky a dodávkami, které zákazník požadoval. Prodejní složku zákaznického servisu popisuje tabulka č. 2. [10, s. 78]

Tabulka 2: Prodejní složky zákaznického servisu

	Položky dané složky	Vysvětlení položky
Prodejní složka	<i>Úroveň vyčerpání zásob</i>	Jedná se o měřítko pro dostupnost určitého produktu.
	<i>Informace o stavu objednávky</i>	Obsahuje informace o stavu zboží na skladě, o stavu objednávky, o předpokládaném datu dodávky a o stavu nevyřízených objednávek.
	<i>Přesnost systému</i>	Informace o stavu objednávek, které zákazníci obdrží, by měly být přesné.
	<i>Rovnoměrnost cyklu objednávek</i>	Cyklus objednávky je doba od vytvoření objednávky zákazníkem do doby obdržení produktu či služby zákazníkem. Rovnoměrnost cyklu objednávky je pro zákazníka důležitá.
	<i>Speciální řešení dodávek</i>	Jedná se o situaci, kdy podnik poskytuje svým zákazníkům speciální zacházení z důvodu speciálních požadavků zákazníkem.
	<i>Redistribuce</i>	Tato položka obsahuje přesun zboží mezi různými distribučními místy.
	<i>Snadnost objednání</i>	Jedná se o veškeré činnosti související s vytvořením objednávky. Tyto činnosti by měly být pro zákazníka srozumitelné, přehledné a standardizované.
	<i>Substituce produktů</i>	Při substituci produktů, které zákazník objednal, by měl podnik uplatňovat určité zásady, politiku, kterou podnik vytvořil ve spolupráci se zákazníky.

Zdroj: Zpracováno dle [10, s. 78]

1.4.3 Poprodejní složky servisu

Poprodejní složky zákaznického servisu plní funkci podpory produktu nebo služby po zakoupení zákazníkem. Tyto složky bývají velmi často zanedbávány. Jsou však také významné a to z toho důvodu, že udržení a uspokojení potřeb současných zákazníků je výnosnější než získávání nových zákazníků. Poprodejní složku zákaznického servisu popisuje tabulka č. 3. [10, s. 80]

Tabulka 3: Poprodejní složka zákaznického servise

	Položky dané složky	Vysvětlení položky
Poprodejní složka	<i>Instalace, záruka, opravy a náhradní díly</i>	Tyto položky jsou důležitým hlediskem při jakémkoliv nákupu, především u nákupu investiční povahy, a to z toho důvodu, že náklady na opravy mají tendenci převyšovat náklady na samotnou nakupovanou položku.
	<i>Sledování produktů</i>	Jedná se o evidenci produktů, které zákazníci nakoupili.
	<i>Náhrada produktů</i>	Jedná se o službu zákazníkům v případě, že dojde k záruční opravě produktu. Zákazník tak získává po dobu servisu záložní produkty. Tato služba zvyšuje loajalitu zákazníka.
	<i>Stížnosti zákazníků, reklamace, vrácení zboží</i>	Se zapojením informačního systému se jedná o efektivní řešení stížností zákazníků a poskytování aktuálních informací.

Zdroj: Zpracováno dle [10, s. 80]

1.5 Proces tvorby zákaznického servisu

Proces tvorby zákaznického servisu lze rozdělit do několika fází, kterými by měl podnik projít, aby byl schopen přesně identifikovat a uspokojit požadavky zákazníka. Podle Rushtona lze proces tvorby zákaznického servisu rozdělit do šesti následujících kroků:

1) Identifikace hlavních prvků zákaznického servisu

Hlavním cílem této fáze je najít takové prvky zákaznického servisu, které zákazník nejvíce oceňuje, a tím odlišit klíčové složky zákaznického servisu od těch méně významných. Nejčastějším způsobem, jak nalézt tyto prvky, je prostřednictvím průzkumu trhu, který lze provést například dotazníky, osobními nebo skupinovými rozhovory. Podniky v této fázi také měří hodnotu, kterou vytvářejí pro zákazníka. Důležité je také měřit, jak tuto vytvářenou hodnotu vnímají zákazníci. Vnímání hodnoty pro zákazníka je důležité k určení úrovně zákaznického servisu.

2) Rozhodnutí o relativním významu prvků zákaznického servisu

Měření významu prvků zákaznického servisu je možné s využitím stupnice důležitosti. Zákazníci rozlišují složky zákaznického servisu od nejméně důležitých po velmi důležité. Na základě výsledků dojde ke stanovení minimálních požadavků na servis a jeho úroveň.

3) Stanovení konkurenceschopnosti podniku na současné úrovni nabízeného servisu

Dalším krokem je stanovení současné úrovně zákaznického servisu za pomoci dotazníků, externích a interních auditů, evidovaných reklamací a stížností. Důležité je myslet na hodnotu vnímanou zákazníkem. Platí, že pokud význam hodnoty pro zákazníka je relativně malý a poskytování zákaznického servisu na vysoké úrovni, pak nemá tato nastavená úroveň vliv na celkovou úroveň zákaznického servisu. Důležité je neustále sledovat svoji požadovanou úroveň, ale také úroveň zákaznického servisu poskytovanou konkurencí. Stanovení úrovně zákaznického servisu konkurence lze s využitím benchmarkingu.

4) Identifikace rozdílných požadavků pro rozdílné segmenty trhu

V této fázi je důležité identifikovat požadavky zákazníků, které se liší u každého zákazníka. Každý zákazník je jinak citlivý na nedostatky v poskytovaném zákaznickém servisu a preferuje jiné složky a prvky zákaznického servisu.

5) Tvorba specifických balíčků zákaznického servisu

Na základě získaných informací z předchozích kroků lze stanovit různé podmínky pro různé segmenty trhu. V této fázi dochází ke stanovení optimální úrovně zákaznického servisu. Při vytváření strategie zákaznického servisu lze využít následující metody:

- „určení úrovně zákaznického servisu v návaznosti na reakci zákazníků v případě vyčerpání zásob,
- vzájemná závislost nákladů a příjmů,
- ABC analýza zákaznického servisu,
- *audity zákaznického servisu*“

Cílem této fáze je stanovení standardů v oblasti zákaznického servisu a zavedení systému pravidelného měření, sledování a vyhodnocování těchto standardů.

6) Stanovení způsobu monitorování a kontroly

V poslední fázi dochází k pravidelnému monitorování a kontrole zákaznického servisu a to zejména definovaných prioritních složek, ukazatelů, standardů a norem výkonnosti zákaznického servisu.

[26, s. 4]

1.6 Kvalita zákaznického servisu

Pro budování silného vztahu se zákazníky je důležité sledovat kvalitu zákaznického servisu. Je potřeba se neustále ujišťovat, že tým zákaznického servisu má vhodné vlastnosti, dovednosti a schopnosti. Důležité je také využívat systém zpětné vazby, zlepšit interakce se zákazníky, zlepšit strategii zákaznických služeb a také ujistit se, zda všichni pracovníci, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, jsou v souladu s cíli podniku. Nejdůležitějším předpokladem kvalitního zákaznického servisu jsou tedy především lidé, kteří jsou se zákazníky v bezprostředním kontaktu, jejich dovednosti a vlastnosti. S kvalitními zaměstnanci lze předcházet riziku ztráty zákazníků.

Pro hodnocení kvality zákaznického servisu je důležité se zaměřit na kritéria, která zákazníci hodnotí při uspokojování jejich spokojenosti a která mohou sloužit při implementaci optimálního zákaznického servisu. Jedná se především o:

- odbornou úroveň a dobré znalosti produktů očekávanou zákazníky od zaměstnanců firmy,
- vstřícné a slušné jednání zaměstnanců k zákazníkovi,
- rychlost zaměstnanců nalézt pro zákazníka to nejlepší řešení bez jakéhokoliv čekání,
- trpělivost a pochopení pro přání zákazníka,
- flexibilitu, kterou je prodejce ochoten plnit zákazníkovi neobvyklá přání,
- budování důvěry a diskrétnost vůči zákazníkovi,
- iniciativu, pomocí níž jsou zákazníkovi nabízeny produkty a služby, které neočekává a které ho příjemně překvapí.

Dále se jedná o angažovanost, ochotu pomoci, ochotu přiznat chybu, zohledňování maličkostí a detailů.

[9, s. 123]

Kvalitu zákaznického servisu lze také hodnotit pomocí splnění následujících kritérií:

- **Spolehlivosti dodání** (S_s), nebo také stupni spolehlivosti dodávek. Je jedním z nejpreferovanějších kritérií, které zákazník hodnotí. Lze vypočítat z následujícího vztahu:

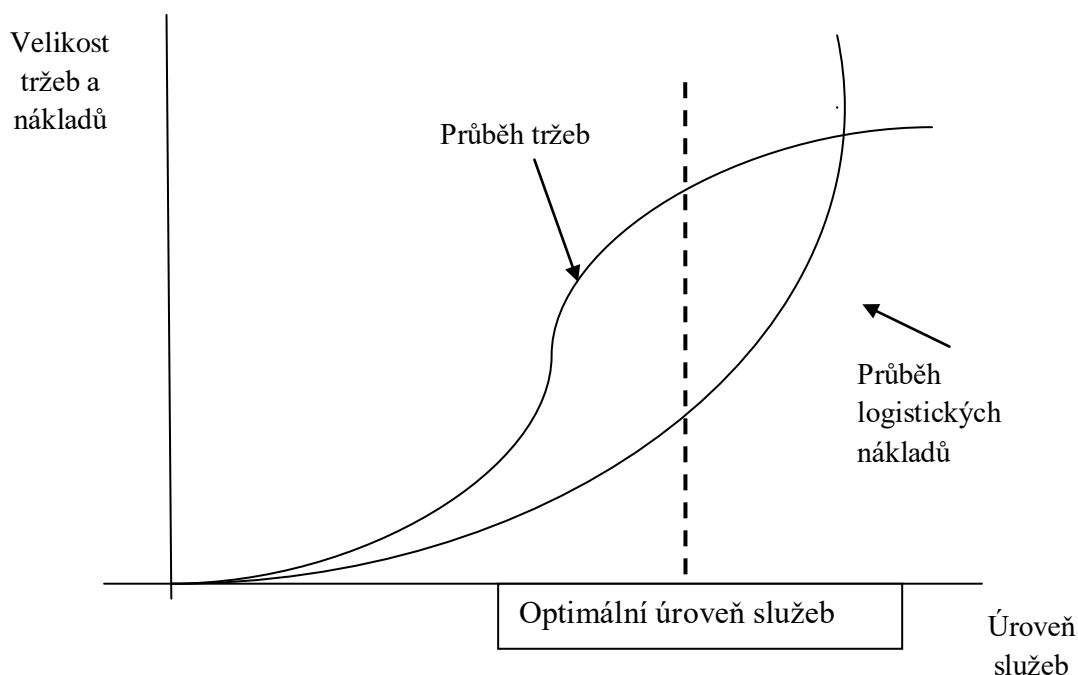
$$S_s = \frac{\text{počet splněných dodávek v termín}}{\text{počet všech dodávek}} * 100 (\%)$$

- **Stupni úplnosti dodávek (S_u), který lze vyjádřit následovně:**

$$S_u = \frac{\text{Zboží dodané}}{\text{Zboží objednané}} * 100 (\%)$$

- **Přiměřeně krátkou dodací lhůtou**, která je časovým intervalem mezi příchodem objednávky do podniku a převzetím objednaného zboží zákazníkem.
- **Poskytovanými předprodejními a poprodejními službami**

Zákazníci tyto kritéria hodnotí individuálně. Nejvíce jsou však preferované první dvě výše uvedené, tedy spolehlivost dodání a stupeň úplnosti dodávek. Nejméně jsou upřednostňovány poskytované předprodejní a poprodejní služby. Každá úroveň služeb poskytovaná zákazníkům vyžaduje vynaložení určitých logistických nákladů. Se zvyšující se úrovní služeb zákazníkům rostou také logistické náklady a tržby. Růst tržeb se neshoduje s růstem nákladů. Průběh logistických nákladů a tržeb je znázorněn na obrázku č. 1. [10, s. 73]



Obrázek 1: Vztah tržeb a nákladů na úrovni služeb

Zdroj: [10, s. 74]

Úroveň poskytovaného zákaznického servisu lze zvýšit. Je k tomu ale zapotřebí silná podniková kultura, která je charakteristická sdílením společných hodnot a cílů. Mnohdy totiž i zákaznický servis nechce, nebo neví, jak dosáhnout zlepšení. Velmi často je ovlivňován následujícími zažitými větami obsažených v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Mýty a fakta o zákaznickém servisu

Mýty	Fakta
<i>„Poskytujeme dobrý zákaznický servis“</i>	Doopravdy je možné poskytovat dobré služby svým zákazníkům, ale i ty je možné neustále zlepšovat. Pokud zákazníci vnímají, že poskytované služby nejsou na dobré úrovni, je potřeba zjistit proč tomu tak je.
<i>„Nemůžeme zlepšit zákaznický servis s malým počtem pracovníků a s nízkým rozpočtem“</i>	Finančně i časově nákladnější je pro podnik poskytování špatných služeb, než poskytování kvalitních služeb. Je potřeba eliminovat dlouhé opakované interakce se zákazníky a rychle reagovat na stížnosti zákazníků.
<i>„Proč řešit nespokojeného zákazníka? Pokud se mu naše služby nelíbí, může odejít jinam.“</i>	Nespokojený zákazník, který odchází ke konkurenci, mnohdy své špatné zkušenosti šíří dál. Proto je důležité, předcházet nespokojenosti zákazníka, jeho ztrátě, ale především šíření negativních informací o podniku.
<i>„Zákazníkovi nikdy nelze říci ne!“</i>	Kvalitní zákaznický servis neříká na každý požadavek od zákazníka „ano“. Zákazník dokáže akceptovat odmítnutí, jestliže je podáno správným způsobem.

Zdroj: Zpracováno dle [3, s. 8]

2 VYŽÍVANÉ METODY VE VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY

Tato kapitola se věnuje využívaným metodám ve vztahu se zákazníky týkající se řízení zákaznického portfolia, spokojenosti zákazníka a její monitorování a hodnocení, řízení vztahů se zákazníky a dalších využívaných metod.

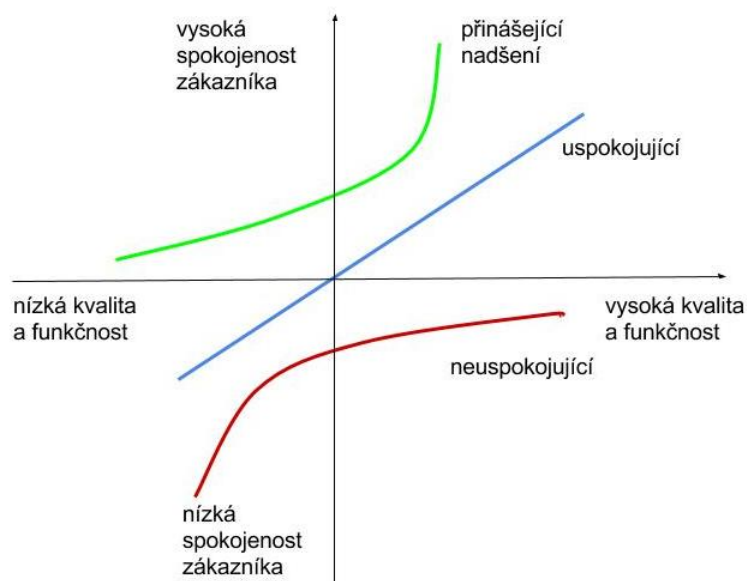
2.1 Spokojenost zákazníka

Spokojenost je definována jako výsledek porovnávání očekávání zákazníka se skutečným výkonem. Spokojenost zákazníka přispívá ke zvýšení hodnoty zákazníka pro podnik a podporuje opětovný nákup. Spokojenost zákazníků lze popsat pomocí Kano modelu, který se zabývá touto problematikou včetně definování třech faktorů, které působí na spokojenost zákazníka. Model předpokládá, že celková spokojenost zákazníka je tvořena dílčími spokojenostmi. [12, s. 199]

Analýzou Kano modelu lze určit, jakou hodnotu zákazník přikládá vlastnostem produktu či služby. Pomocí tohoto modelu lze eliminovat riziko, že firma poskytne zákazníkovi takový produkt, který přináší méně potřebné vlastnosti a umožňuje tak nabídnout produkt s vlastnostmi, které zákazník preferuje. Kano model je kategorizován do tří základních tříd [11, s. 174]:

- **Neuspokojující** – jedná se o základní vlastnosti předmětu či služby, které jsou zákazníky považovány za samozřejmé. Přítomnost těchto vlastností zákazníka příliš nepřekvapí, a však jejich nepřítomnost dokáže u zákazníka vyvolat vysokou míru nespokojenosti.
- **Uspokojující** - jedná se o vlastnosti, které jsou zákazníkem hodnoceny pozitivně. Patří sem například cena, jednoduchost obsluhy, rychlost atd. Přítomnost těchto vlastností je pro zákazníka velmi důležitá.
- **Přinášející nadšení** – jedná se o vlastnosti, které zákazníka překvapí, které neočekává, a které jsou zdrojem konkurenční výhody na trhu. Patří sem například inovační procesy.

Kano model je graficky znázorněn na obrázku č. 2.



Obrázek 2: Kano model

Zdroj: Zpracováno dle [11, s. 175]

Při sledování spokojenosti zákazníka je potřeba zohlednit následující předpoklady spokojenosti zákazníka [9, s. 130]:

- Spokojenost zákazníka je třeba chápat jako dynamický proces podléhající neustálým změnám. Stejně jak se mění lidé, mění se i jejich potřeby, proto je důležitá pravidelná kontrola spokojenosti zákazníka, která je předpokladem dlouhodobého trvalého úspěchu ve vztahu k zákazníkovi.
- Neustálá péče o zákazníka je důležitým předpokladem jeho spokojenosti. Péče o zákazníka by neměla skončit uzavřením smlouvy, ale měla by být součástí všech složek zákaznického servisu. V případě, že se o své zákazníky nestaráme, hrozí převzetí zákazníka konkurencí a jeho ztráta i u dlouhodobých zákazníků.
- Důležité je vnímat spokojenost zákazníka jako komplex individuálních emocí, očekávání, přání a cílů zákazníka.

Neustále monitorování spokojenosti zákazníka umožňuje podniku dosáhnout trvalého úspěchu a zlepšení produktů a procesů v podniku. Zákazníka je možno uspokojit jen tehdy, pokud podnik zná jeho měnící se potřeby a jeho kvalitativní kritéria, která jsou pro zákazníka při koupi produktu důležitá. Vyším stupněm u hodnocení spokojenosti zákazníka je nadšení zákazníka, kterého lze dosáhnout nejen splněním, ale neustálým překonáváním jeho potřeb a přání. [9, s. 130]

2.1.1 Zjišťování spokojenosti zákazníka pomocí marketingového výzkumu

Marketingový výzkum se v současné době stává běžnou činností většiny firem. Lze využít k výzkumu trhu, produktů, efektivnosti nástrojů komunikačního mixu, distribuce, cen apod. Marketingový výzkum slouží k řízení a plánování celkové činnosti podniku a napomáhá mnohem efektivněji realizovat marketingová rozhodnutí.

Efektivní marketingový výzkum obsahuje pět kroků. První krok je definování problému a cílů výzkumu. Následuje sestavení plánu výzkumu zajišťující plynulý průběh realizace a věcné a časové vymezení všech jeho fází. Nedílnou součástí je také stanovení objektu zkoumání. Jedná se buď o základní soubor, nebo výběrový soubor. „*Základní soubor je soubor všech jednotek, které ukazují určité, z hlediska výzkumného záměru, podstatné znaky*“. Převážně tento základní soubor obsahuje velké množství jednotek, které nelze z mnoha důvodů zahrnout do výzkumu, a proto se využívá tzv. výběrový soubor. Třetí fází je shromáždění informací. Lze hodnotit informace sekundární nebo primární, interní nebo externí, kvalitativní nebo kvantitativní. Primární informace lze získat prostřednictvím pozorování, dotazování nebo experimentálním výzkumem. [14, s. 78]

Nejběžnější metodou je metoda písemného dotazování. Písemné dotazování má řadu pravidel, postupů a fází. První fází je fáze plánování, kde je nutné definovat cílovou skupinu zákazníků, na které bude dotazník zaměřen. Cílové skupiny zákazníků lze rozdělit například [9, s. 129]:

- podle speciálních skupin zákazníků, kde rozlišujeme například dlouhodobé zákazníky,
- podle důležitosti zákazníka,
- podle obratu zákazníka,
- podle postavení zákazníka, kde rozlišujeme zákazníka současného, minulého a potenciálního,
- podle produktových skupin

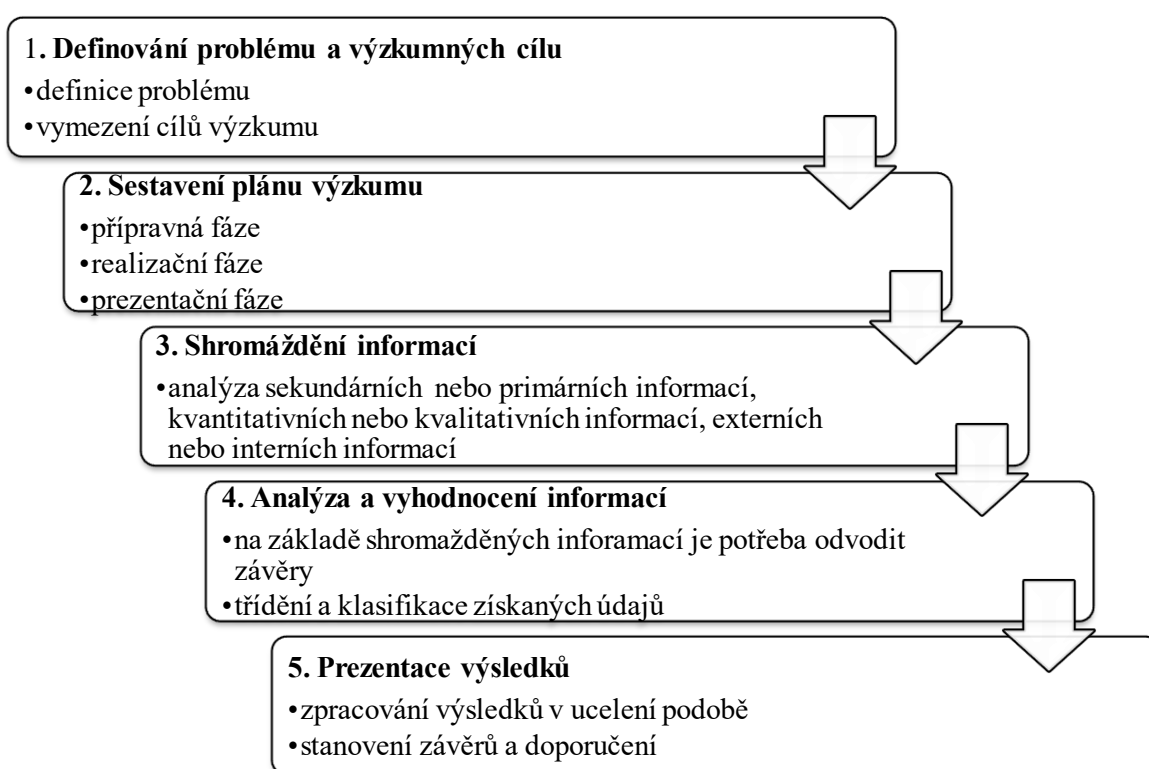
Ve fázi plánování podnik dále stanovuje rozsah průzkumu, kde se rozhoduje, zda provede celkový průzkum, který je finančně i časově náročnější, nebo zda provede dílčí průzkum pomocí reprezentativní skupiny. Podnik dále stanovuje cíle dotazování, skupiny zákazníků a dostupné zdroje. Další důležitou fází je samotná realizace dotazníku. Dotazník by neměl být příliš dlouhý. Struktura dotazníku by měl následující pravidla [9, s. 129]:

:

- Otázky by měly být stanoveny jednoduše a srozumitelně. Náročnější otázky by měly být na začátku dotazníku, neboť s délkou dotazníku se snižuje koncentrace.
- Dotazník by měl být přehledný a jednoduše strukturovaný.
- Obsah dotazníku by neměl být příliš dlouhý a časově náročný, neměl by trvat déle než 10 minut.

Závěrečnou fází marketingového výzkumu je prezentace výsledků pomocí výsledné zprávy v ucelené a formální podobě včetně formulovaných závěrů a doporučení. Text této zprávy by měl být doprovázen přehlednými tabulkami, grafy a diagramy. [9, s. 129]

Metodika marketingového výzkumu je znázorněna na obrázku č. 3.



Obrázek 3: Metodika marketingového výzkumu

Zdroj: Zpracováno dle [14, s. 84]

2.2 Řízení zákaznického portfolia

Rozvoj a řízení zákaznického portfolia je výsledkem spolupráce veškerých podnikových funkcí. Informace o zákaznících týkající se minulého období zaznamenává a poskytuje vnitřní systém informací podniku. K vnitřním informacím, které jsou získány prostřednictvím vyhodnocení vedoucích pracovníků, výrobních manažerů, obchodních manažerů, nebo pracovníky marketingu apod., jsou připojovány také externí informace o zákaznících. Tyto

dva druhy informací se stávají předpokladem pro řízení zákaznického portfolia. Pro efektivní řízení se používá řada analýz. Vybrané analýzy obsahuje tabulka č. 5. [6, s. 61]

Tabulka 5: Analýzy řízení zákaznického portfolia

Metoda	Kategorie	Popis
Metoda ABC	<i>Kategorie A</i>	<ul style="list-style-type: none"> • velcí zákazníci důležití z hlediska stability
	<i>Kategorie B</i>	<ul style="list-style-type: none"> • zákazníci s vysokou mírou loajality a opakovatelností nákupu
	<i>Kategorie C</i>	<ul style="list-style-type: none"> • nepravidelní a nárazoví zákazníci s minimálním podílem na tvorbě zisku
Metoda současné a budoucí hodnoty	<i>Nejhodnotnější zákazníci</i>	<ul style="list-style-type: none"> • zákazníci představující podstatný podíl na zisku
	<i>Zákazníci s největším potenciálem růstu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • zákazníci s vysokou atraktivitou z hlediska budoucích vztahů
	<i>Ziskoví zákazníci</i>	<ul style="list-style-type: none"> • zákazníci bez potenciálu růstu, avšak podílející se na tvorbě zisku
	<i>Ztrátoví zákazníci</i>	<ul style="list-style-type: none"> • zákazníci nepřinášející zisky
Metoda ziskovosti	<i>Portfolio ochrany</i>	<ul style="list-style-type: none"> • zákazníci, jejichž hodnota je vysoká, • základem strategie je ochrana před konkurencí
	<i>Portfolio rozvoje</i>	<ul style="list-style-type: none"> • zákazníci představující růstový potenciál, • základem strategie je zvýšení podílu tohoto zákazníka
	<i>Portfolio změny</i>	<ul style="list-style-type: none"> • zákazníci neziskoví s nízkou hodnotou, • základem strategie je zvýšení hodnoty zákazníka, nebo ukončení tohoto vztahu

Zdroj: Zpracováno dle [6, s. 61]

2.3 Řízení vztahů se zákazníky - CRM

Nepřetržitý vývoj podnikatelského prostředí vede manažery firem k tomu, aby na každého svého zákazníka nahlíželi individuálně a využívali tzv. „one to one“ marketing, který je součástí přístupu CRM, neboli Customer Relationship Management. [7, s. 14]

„Řízení vztahů se zákazníky je synonymum pro řídicí systém, který na základě uložených a analyzovaných informací o předchozích obchodních případech vyhodnotí ke konkrétní poptávce zákazníka, jaké nabídky pro podobnou poptávku již organizace vytvořila, jací konkurenti se již podobných výběrových řízení účastnili, jaké poslední události u zákazníka proběhly, kdo jsou klíčoví manažeři zákazníka – rozhodovatelé a eventuálně jaké mají záliby.“ [13, s. 559]

Veškeré tyto činnosti provádí podnik za účelem správného nastavení podmínek aktuální nabídky a komunikace se zákazníkem. Cílem řízení vztahů se zákazníky je budování

loajality. Jedná se o aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. [13, s. 559]

CRM se snaží s využitím individuální péče zvýšit hodnotu pro zákazníka, a to prostřednictvím individuálního přístupu, zvláštních služeb, cenových nabídek a jiných. Hlavním cílem této strategie je zvýšení hodnoty pro zákazníka, která vede ke zvýšení hodnoty zákazníků pro podnik. Jedná se především o dlouhodobé budování vztahů se zákazníky, kteří dlouhodobě zvyšují zisky podniku. [8, s. 18]

V praxi se uplatňují tři následující typy strategie CRM.

- **Masová personalizace**

Strategie masové personalizace nejdříve rozpozná zákazníka například podle jména, adresy, předchozího nákupního chování. Tyto informace poté využívá pro vytvoření systému individuální komunikace. Zákazník má poté pocit, že je o něj pečováno individuálně, přestože mu jsou nabízeny standardní produkty. Jedná se o strategii, která vyžaduje databázový marketing, a která je nejčastěji aplikována v bankovních institucích, zásilkových obchodech a v podnicích zabývajících se prodejem. Strategie masové personalizace je vhodná pro méně významné zákazníky.

- **Masová kastomizace**

Strategie masové kastomizace využívá toho, že někteří zákazníci jsou ochotni za zvláštní užítky navíc, zaplatit více. Hlavním principem je, že zákazník se podílí na utváření produktu podle vlastních potřeb a cenové citlivosti, ovšem, ale s využitím standardní sortimentní nabídky. Takové strategie využívají například nábytkářské firmy, které nabízejí standardní sortiment s možností úpravy dle vlastních požadavků. Hlavním úskalím této strategie je, že se podniky snaží uspokojit každého zákazníka individuálně a ve stejném čase, a proto nelze upřednostnit důležitějšího zákazníka. Strategie masové kastomizace je zaměřená na středně významné zákazníky.

- **Diferencovaná kastomizace**

Strategie diferencované kastomizace je založená na respektování rozdílných potřeb a požadavků u jednotlivých zákazníků. V rámci této strategie je individualizován celý marketingový mix. Dochází zde ke spolupráci a k spoluvytváření jedinečné hodnoty pro zákazníka. Strategie diferencované kastomizace je zaměřená na významné zákazníky.

Nejvhodnější je však využívat kombinaci těchto strategií a využívat tzv. strategii diferencovaného CRM.

[8, s. 18]

2.4 Marketingový audit

Marketingovým auditem se rozumí pravidelné a systematické přezkoumávání prostředků, cílů, strategií a aktivit podniku s cílem určit problémové oblasti, příležitosti a doporučení k zefektivnění marketingu společnosti. Součástí marketingového auditu je situační analýza obsahující informace o trhu, produktech, konkurenci a distribuci. Cílem situační analýzy je popis trhu, jeho hlavních tržních segmentů, velikosti trhu, potřeb zákazníků a faktorů v tržním prostředí. Dále se marketingový audit zabývá přehledem výrobků s tržbami, cenami a hrubými maržemi. Následně konkurencí, kde se uvádí hlavním konkurenti a jejich strategie týkající se kvality výrobků, ceny, distribuce a podpory prodeje. V poslední řadě se marketingový audit zabývá také distribucí a hlavním trendům v této oblasti. Marketingový audit lze rozdělit do oblastí, které jsou obsaženy v tabulce č. 6. [4, s. 109]

Tabulka 6: Oblasti marketingového auditu

Oblast marketingového auditu	Obsah
Audit marketingového prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza makroprostředí • Demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory • Prostorové plnění úkolů • Analýza trhu, zákazníků, konkurence, distribučních systémů, dodavatelů a cílových skupin
Audit marketingové strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Definice poslání, cílů, strategie a stanovení rozpočtu
Audit organizace marketingu	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza formální struktury organizace a funkční efektivita organizace marketingu
Audit marketingových systémů	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza marketingového informačního systému, systému plánování, systému marketingové kontroly a analýza oblasti vývoje nových produktů
Audit produktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza rentability jednotlivých produktů, trhů, oblastí a distribučních cest • Analýza nákladové efektivity
Audit marketingových funkcí	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza cílů a strategií v oblasti produktů, cen, distribuce, reklamy a podpory prodeje a prodejců.

Zdroj: Zpracováno dle [4, s. 109]

2.5 Hodnotový přístup

V hodnotovém přístupu je základní veličinou zákazník. Zákazníkem je každý, kdo se aktivně zapojuje do procesu nákupu. Na zákazníky je nahlíženo jako na součást aktiv firmy a na základě jejich hodnoty, životnosti a potenciálu dalšího růstu jsou vytvářeny marketingové strategie. [6, s. 60]

„Hodnotu zákazníka lze definovat jako současnou a očekávanou budoucí hodnotu konkrétního zákazníka v kvantifikované formě přepočtenou na současnou čistou hodnotu. Z marketingového pohledu lze hodnotu zákazníka definovat jako vztah mezi uspokojením potřeb zákazníka a zdroji použitými na toto uspokojení.“ [6, s. 60]

Zdrojem informací pro určení hodnoty zákazníka je systém CRM, kde v tzv. kartě zákazníka lze evidovat údaje, které slouží právě k určení této hodnoty. Patří sem například údaje finanční, kde se evidují hospodářské výsledky zákazníků, data o objemech prodeje, tržbách, nákladech, zisku. Dále se jedná o údaje specifické, které obsahují určité zkušenosti s trhem týkající se například předzásobení v sezóně a informace o potenciální spotřebě zákazníka. Dále se evidují základní informace o všech účastnících trhu, pravidelnosti vztahu mezi nimi, solidnosti jednání a dále informace doplňkové, které obsahují například informace o významných výročích, osobních přáních, které jsou nezbytné pro budování vztahu se zákazníky. [6, s. 60]

Důležitým aspektem u hodnoty zákazníka je trvalost a dlouhodobost, která vytváří ekonomickou hodnotu. Hodnota zákazníka je aktuální a budoucí příspěvek zákazníka k úspěchu podniku. [12, s. 194]

Hodnotový přístup se také zabývá hodnotou zákazníka pro firmu. Hodnota zákazníka pro firmu má své dva aspekty. Jedná se o aspekty kvantitativní a kvalitativní. V případě kvantitativních aspektů se jedná o příspěvek zákazníka, který plní kvantitativní cíle firmy. Mezi tyto cíle patří například ekonomická jistota firmy, která je prezentována dosaženým obratem, zisky, tržbami. Dále se jedná o zajištění růstu firmy, dosažení relativního podílu firmy, ziskovost firmy a jiné. Mezi kvalitativní aspekty lze zařadit například věrnost zákazníků, loajalita zákazníků, vztah zákazníka k firmě, spolupráce zákazníků s firmou a jiné. [12, s. 203]

2.6 Cyklus životnosti zákazníka

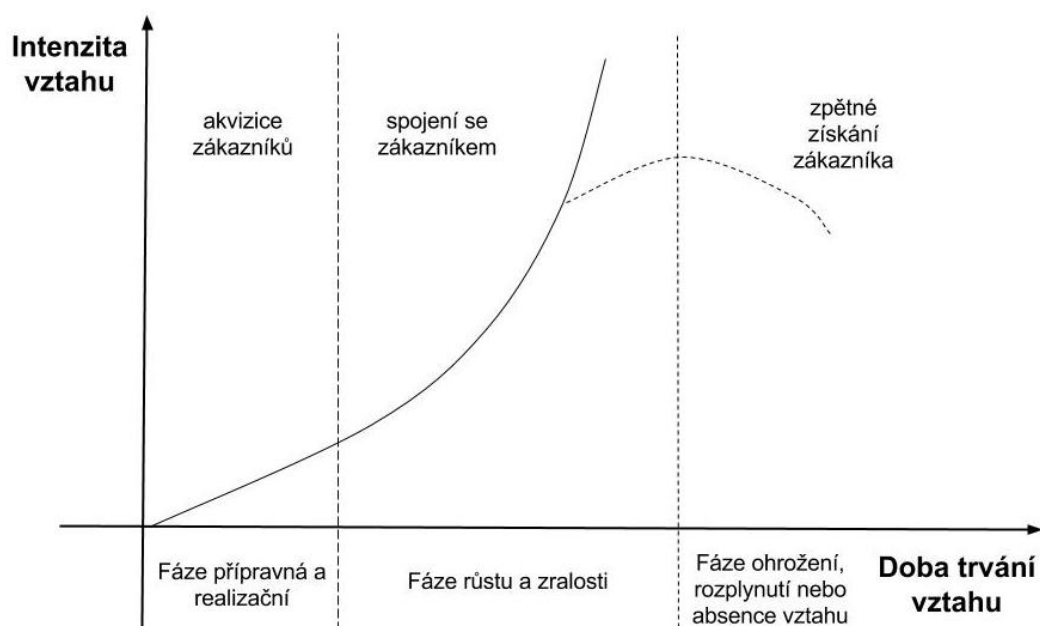
Jedním z úkolů managementu je analyzovat časový vývoj potřeb zákazníka takovým způsobem, aby bylo umožněno správné strategické a operativní řízení. Cyklus životnosti zákazníka lze rozdělit na cyklus životnosti potřeb zákazníka a cyklus životnosti vztahů se zákazníky. [12, s. 208]

Cyklus životnosti potřeb zákazníka nahlíží na potřeby zákazníka v různých fázích jeho života. Předpokládá, že potřeby zákazníka se s jeho vývojem mění. Nejedná se pouze o změnu věku, ale záleží také na jeho studijním zaměření, postavení v zaměstnání, zálibách, sportu apod. Pro podnik je potřebné provádět různé analýzy svých zákazníků a na základě jejich životní fáze predikovat jejich současné, ale také budoucí potřeby. Cyklus životnosti potřeb zákazníka se tím stává potenciálem úspěchu. [12, s. 208]

Cyklus životnosti vztahů se zákazníkem vystihuje v časovém vývoji ideální a typické zákonitosti vztahu se zákazníkem. Časový vývoj je rozdělen do tří fází [12, s. 208]:

1. Přípravná a realizační fáze nebo také fáze akvizice je zaměřená na hledání zákazníků. Nabízející se snaží poskytovat co nejvíce informací a jednat tak, aby zákazník neměl pocit rizikovitosti.
2. Spojení se zákazníkem je fází, kdy dochází k prohlubování vztahu se zákazníkem, proto se této fázi říká také fáze růstu a zralosti. Zákazník si vytváří vztah ke značce či produktu, upřednostňuje náš produkt před konkurencí, pozitivně produkt hodnotí a intenzita jeho nákupů roste.
3. Fáze odlivu je charakteristická tím, že dochází buď k ukončení vztahu, nebo později k jeho obnovení. Fáze odlivu lze také vystihnout pojmem ohrožení, rozptýlení nebo abstinence vztahů.

Následující obrázek č. 4 zobrazuje křivku cyklu životnosti vztahů se zákazníkem a jednotlivé fáze.



Obrázek 4: Křivka cyklu životnosti vztahů se zákazníkem

Zdroj: Zpracováno dle [12, s. 208]

2.7 Ukazatel CLV

Ukazatel CLV, neboli Customer Lifetime Value, česky dlouhodobá ziskovost zákazníka popisuje: „čistou současnou hodnotu toku budoucích zisků očekávaných ze všech nákupů v průběhu celého jeho života“. [5, s. 171]

Hodnota CLV vychází z požadavku pro maximalizaci jeho dlouhodobé ziskovosti. Pro výpočet hodnoty CLV podnik nejdříve od svých očekávaných příjmů odečte očekávané náklady, které souvisí se získáním a udržením konkrétního zákazníka a tento výsledek poté upraví diskontní sazbou, která se pohybuje v rozmezí 10 až 20 % na základě nákladů na kapitál a na postoji k riziku. Hodnota CLV umožňuje marketingovému týmu určovat a plánovat velikost investic do konkrétního zákazníka z hlediska dlouhodobého charakteru. [5, s. 171]

Pro výpočet hodnoty CLV se využívá řada přístupů a metod. Například podle Dona Lehmana a Sunila Gupta se pro výpočet CLV používá následující vzorec¹:

¹ Kde p_t je cena placená spotřebitelem v čase t , c_t jsou přímé náklady na obsluhu zákazníka v čase t , i je diskontní míra nebo náklady kapitálu firmy, r_t je pravděpodobnost opakovaných nákupů zákazníka nebo jeho trvajících aktivity v čase t , AC jsou náklady na akvizici, T je časový horizont pro odhad CLV

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t) * r_t}{(1 + i)^t} - AC$$

Vzorec 1: Výpočet CLV podle Lehmana a Gupta

Při výpočtu tímto vzorcem je rozhodující časový horizont. Obvyklou délkou je doba od tří až do pěti let. [5, s. 171]

Hodnotu CLV lze také určit podle následujícího vzorce² [12, s. 210]:

$$CLV_i = (POZ_i * ZnOZ_i) * (ODŽZ_i * OBAZ_i)$$

Vzorec 2: Výpočet CLV

Veškeré tyto vzorečky jsou pro pochopení výpočtu dlouhodobé ziskovosti zákazníka náročné a nepřehledné. Proto je tabulka č. 7 věnována ukázkovému příkladu, kde je princip výpočtu CLV popsán jednodušeji a obecněji. Důležitým krokem je stanovení nákladů na získání nového zákazníka (tzv. akviziční náklady). Dalším krokem je stanovení nákladů na udržení zákazníka (tzv. retenční náklady) a průměrného počtu let, po které je zákazník věrný společnosti. Následuje zhodnocení také příjmové stránky, kde se hodnotí očekávané roční příjmy, průměrný počet let, po které je zákazník věrný a zisková marže. Následuje výpočet hodnoty CLV.

Tabulka 7: Výpočet hodnoty CLV – vzorový příklad

Výpočet CLV		
Náklady	Náklady na získání nového zákazníka	50 000 Kč
	Náklady na udržení stávajícího zákazníka	35 000 Kč
Příjmy	Očekávané roční příjmy na zákazníka	230 000 Kč
	Průměrný počet let věrnosti zákazníka	10
	Zisková marže	15%
Celoživotní hodnota zákazníka		-55 000 Kč
CLV = (očekávané roční příjmy na zákazníka*průměrný počet let věrnosti zákazníka*zisková marže) - (náklady na získání nového zákazníka - náklady na udržení zákazníka*počet let věrnosti zákazníka)		

Zdroj: Zpracováno dle [22, s. 5]

Z předchozího ukázkového příkladu lze vidět, že tento zákaznický vztah je pro společnost ztrátový a v tomto okamžiku by měla společnost tento vztah ukončit. Aby byl tento vztah

² kde, POZ je počet objednávek zákazníka, ZnOZ je zisk na objednávku zákazníka, ODŽZ je odhad doby životnosti zákazníka, OBAZ je odhad budoucích aktivit zákazníka

ziskový, je možné buď snížit nákladovou stránku (například snížením nákladů na udržení zákazníka), nebo zvýšit příjmovou stránku (například zvýšením ziskové marže). Tento příklad je velmi zjednodušený a v praxi je při výpočtu CLV nutno použít další faktory, jako je například diskontní míra, pravděpodobnost opakovatelnosti nákupů, přímé náklady na obsluhu zákazníka, náklady na propagaci apod. [22, s. 5]

3 BOHEMIATEX, S. R. O.

Následující kapitola je věnována charakteristice podniku Bohemiatex, s. r. o. Obsahuje především základní informace, které jsou obsaženy v obchodním rejstříku, historii podniku, výrobnímu programu, misi, vizi, strategii, managementu a organizační struktuře podniku. Je zde také krátce nastíněn vztah podniku k zákazníkům.

3.1 Základní charakteristika podniku

Bohemiatex je společnost s ručením omezeným, která vznikla společenskou smlouvou 10. března 1999 podle zákona č. 513/91 Sb., do obchodního rejstříku byla zapsána 23. března 1999. Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby. Sídlo společnosti je v Litomyšli, ovšem její činnost je provozována v obci Sebranice. Základní kapitál společnosti je 11 650 000 Kč. Statutárním orgánem je jednatel společnosti, který za společnost jedná samostatně. Společnost Bohemiatex se počtem zaměstnanců řadí mezi malé a střední podniky. [24, s. 32]

Podnik Bohemiatex se zabývá výrobou vysoce kvalitních technických textilií vyráběných ze skleněných vláken. Produkty podniku jsou používány v oblasti tepelných a akustických izolací. Jejich použití se vyskytuje především v automobilovém průmyslu a ve stavebnictví. Jejich předností je individuální řešení pro každého zákazníka po celém světě a inovativní myšlení a vývoj nových technických řešení. Logo podniku je zobrazeno na obrázku č. 5. [23]



Obrázek 5: Logo společnosti Bohemiatex, s. r. o.

Zdroj: [23]

3.2 Historie podniku

Společnost Bohemiatex, s. r. o. je česká firma s dlouholetou tradicí ve výrobě materiálů ze skleněných vláken. Počátky podniku se datují již od roku 1997, kdy byla firma zapsána v obchodním rejstříku jako BOHEMIA TECHNICAL TEXTILIES, s. r. o. V tomto období se firma zabývala výrobou bezazbestových těsnících šňůr a ucpávek. Tento podnik však nevykazoval dostatečnou efektivnost a předpoklady pro další růst společnosti. Proto se tehdejší majitelé rozhodli firmu prodat. Tu odkoupil jako jediný současný majitel. Jako nový

vlastník společnosti optimalizoval sortiment, navýšil výrobní kapacitu. Jeho kroky se staly předpokladem úspěchu na zahraničních trzích a dalšího růstu firmy.

V roce 2011 se v historii společnosti udál další důležitý mezník. Na základě fúze, která se uskutečnila 4. ledna 2011, došlo ke sloučení společnost BOHEMIA TECHNICAL TEXTILIES, s. r.o. a BOHEMIATEX – HOUSE, s. r. o. v souladu správními předpisy. K tomuto dni došlo ke zrušení společnosti BOHEMIA TECHNICAL TEXTILIES, s. r.o. bez likvidace a jejímu výmazu u obchodního rejstříku. BOHEMIATEX - HOUSE, s. r. o. se tak stala nástupnickou společností a přešlo na ní veškeré jmění společnosti, včetně pohledávek a závazků, práv a povinností.

V roce 2011 splatil jednatel společnosti svůj vklad ve výši 11 650 000 Kč. Společnost v tomto roce byla v obchodním rejstříku přepsána na BOHEMIATEX, s. r.o. Ročně firma zpracuje více než 2000 tun skleněných vláken.

[24]

3.3 Výrobní program

Výrobním programem podniku jsou skleněné objemované a skané příze, tkané pásy, elektroizolační trubičky, mykané, sekané a rozvolněné vlákno. Vstupní surovinou jsou skleněná vlákna. Produkty podniku jsou exportovány především do zemí západní a východní Evropy. Produkce v těchto zemích tvoří 60% z celkové produkce. Produkty určené na domácí trh tvoří 25 % velikosti produkce, zbylých 15 % patří ostatním zemím z celého světa. Výrobky podniku jsou zobrazeny na obrázku č. 6. [23]



Obrázek 6: Výrobky podniku

Zdroj: [23]

Hlavní kategorie výrobního programu jsou:

- objemované příze
- skané příze

- výplně
- těsnění a ucpávky
- tkaniny a pásy

[23]

3.4 Organizační struktura

Společnost Bohemiatex se počtem zaměstnanců řadí mezi malé a střední podniky. Velikost managementu podniku tak odpovídá velikosti podniku.

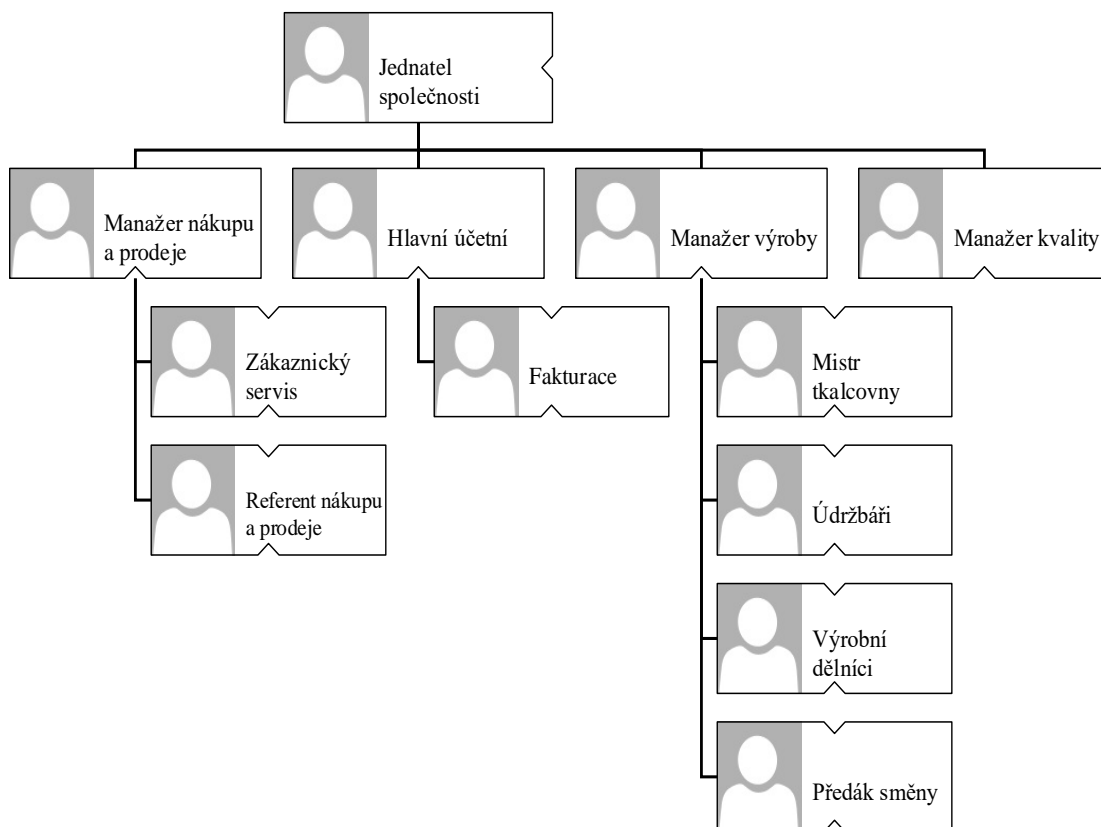
Management podniku je rozdělen do dvou úrovní, strategickou a řídicí. Strategickou úroveň managementu představuje vlastník společnosti, který je jediným jednatelem. Jeho vklad ve výši 11 650 000 Kč byl splacen v plné výši. Řídicí úroveň managementu je zastoupena manažery jednotlivých oddělení. V podniku jsou čtyři řídicí manažeři, kteří odpovídají v rozsahu své působnosti za chod svých oddělení. V podniku působí:

- Hlavní účetní
- Manažer nákupu a prodeje
- Manažer výroby
- Manažer kvality

Manažer nákupu a prodeje má ve svém oddělení na starosti také zákaznický servis. [18]

Počtem **zaměstnanců** se podnik řadí mezi malé a střední podniky. V podniku působí celkem 14 administrativních pracovníků a 78 pracovníků ve výrobě. Firma klade důraz na kvalifikaci a motivaci svých zaměstnanců, kteří poskytují vstřícný a flexibilní přístup k zákazníkovi v otázkách technických parametrů a termínů dodávek. [18]

Organizační schéma podniku je zobrazené na obrázku č. 7.



Obrázek 7: Organizační schéma podniku Bohemiatex, s. r. o.

Zdroj: Zpracováno dle [17]

3.5 Vize a mise podniku

Vizí podniku je: „*Naše podnikání musí být vždy v souladu se zákony, s etikou podnikání a ohleduplné k životnímu prostředí*“. [16]

Misí neboli posláním společnosti je: *Ačkoliv usilujeme o dlouhodobou prosperitu společnosti, víme, že představa o pouhém ekonomickém růstu je zcestná. Uvědomujeme si, že každé rozhodnutí má svůj etický rozměr, který tvaruje budoucnost. Tento přístup managementu považujeme za důležitou součást kultury regionu*“. [16]

3.6 Hodnoty podniku

Podnik Bohemiatex klade důraz především na kvalitu svých výrobků, orientaci na zákazníka, na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, týmovou spolupráci, zdokonalování pracovních procesů a na využívání nejnovějších technologií. Proces uspokojování potřeb zákazníka je začleněn do celého pracovního procesu. Loajalitu a spokojenost zákazníka podnik chápe jako perspektivní zdroj všestranného růstu. Podnik Bohemiatex je ryze česká firma založená na dlouhodobé tradici a zkušenosti poskytující rozsáhlý sortiment svých

výrobníků. Jednatel společnosti je svými zaměstnanci pozitivně vnímán. Své zaměstnance odměňuje, jedná vstřícně a s empatií, komunikuje se svými zaměstnanci a zapojuje se do všech činností v podniku. Jednatel nastavil své společnosti hodnoty, normy a způsoby chování, které zaměstnanci přijali za své. Důležitým předpokladem společného úspěchu je individuální iniciativa každého pracovníka. [24, s. 39]

3.7 Podniková kultura

Na základě dotazníku, který byl ve společnosti proveden v roce 2015 prostřednictvím bakalářské práce, byl podnik Bohemiatex zařazen do klanového typu podnikové kultury. Klanový typ je charakteristický přátelským a rodinným prostředím. Základními rysy jsou loajalita a oddanost pracovníků a týmová spolupráce. Vedoucí v podniku jsou dobrými koordinátory a organizátory. Řízení zaměstnanců je založeno na spolupráci, participaci, zapojení všech a rozvoji zaměstnanců. Důležitým prvkem je sdílení společných hodnot a cílů, soudržnost a spoluúčasť. Ve společnosti je kladen důraz na morálku, pracovní prostředí a angažovanost pracovníků. Kritériem úspěchu je efektivnost a rozvoj lidských zdrojů. Výhodou klanového typu jsou neformální vztahy, spolupráce, práce v týmu, dobrá komunikace, příjemné pracovní prostředí a sdílení společných hodnot a cílů. Za nevýhody klanového typu je považována uzavřenost podniku a nevnímání potřebné změny. Změna je v podniku vnímána jako nepotřebná. Zaměstnanci na změny reagují negativně a převážně chtějí zůstat u svých starých návyků. [24, s. 59]

3.8 Analýza trhu podniku

Společnost Bohemiatex, s. r. o. je zavedeným výrobním podnikem na trhu se stabilním základem zaměstnanců, technologického vybavení, portfoliem výrobků, finančních prostředků a především širokým spektrem stálých zákazníků. V Evropě se vyskytuje malý počet konkurujících podniků. Vzhledem k úzkému sortimentu těchto konkurentů nelze spatřovat v konkurenci hrozby. Jelikož jsou hlavními výrobky podniku technické textilie, které slouží především jako náhradní díly pro pravidelnou údržbu a výměnu, neohrožuje tedy firmu příliš sezónnost, hospodářské výkyvy, finanční krize apod. Lze tedy konstatovat, že společnost Bohemiatex je stabilní firmou s vysokou konkurenční pozicí, která těží z konkurenčních výhod, není příliš ohrožena vnějšími vlivy a její rizika jsou téměř minimální. [18]

3.9 Vztah podniku k zákazníkům

Podnik Bohemiatex se neustále snaží o zdokonalování systémů podporující péči o zákazníka. V rámci tohoto zlepšování byl v podniku implementován modul CRM, nebo Customer Relationship Management, česky řízení vztahů se zákazníky. Cílem tohoto modulu je podpora v navazování nových a v udržení stávajících vztahů se zákazníky. Snaží se zákazníkovi lépe porozumět a přesně identifikovat jeho konkrétní potřeby a požadavky v současnosti, ale také predikovat potřeby a požadavky budoucí. Modul CRM má podporu od operativních úseků až po vrcholové vedení společnosti. Podnik si je vědom důležitosti zákazníka jeho spokojenosti, proto je jeho hlavní vizí v této oblasti zdokonalení zákaznického servisu, vybudování dlouhodobých vzájemně prospěšných vztahů a vybudování pevné základny stabilních zákazníků. Vztah podniku k zákazníkům je podrobněji popsán v následující kapitole. [23]

4 ANALÝZA ZÁKAZNICKÉHO SERVISU A SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Následující část práce je věnována analýze zákaznického servisu a analýze spokojenosti zákazníků. Analýza zákaznického servisu je provedena na základě konzultací a rozhovorů s podnikem a analýze podnikových směrnic, zejména směrnice o komunikaci zákaznického servisu. Analýza spokojenosti zákazníků je provedena především s využitím dotazníkového šetření.

4.1 Analýza zákaznického servisu ve vybraném podniku

Zákaznický servis je v této části analyzován s využitím marketingového auditu, kde je blíže popsáno marketingové prostředí podniku, dále je analyzováno řízení zákaznického portfolia a jednotlivé složky zákaznického servisu.

4.1.1 Marketingový audit podniku

Tento text je věnován jednotlivým oblastem marketingového auditu.

Audit marketingového prostředí zahrnuje jak analýzu makroprostředí, tak analýzu prostředí plnění úkolů. Tabulka č. 8 obsahuje analýzu makroprostředí a jednotlivé faktory, které ovlivňují podnik.

Tabulka 8: Analýza makro prostředí

Analýza makroprostředí podniku	<ul style="list-style-type: none">• Ekonomické faktory - s ohledem na výrobky podniku, které slouží jako náhradní díly určené pro pravidelnou údržbu, neohrožuje podnik sezónnost, hospodářské výkyvy, finanční krize apod.• Přírodní faktory - společnost se snaží být ohleduplná k životnímu prostředí a v rámci managementu jakosti se snaží minimalizovat vznik odpadů, které obsahují směsný odpad, odpad ze skleněných vláken, papírové a lepenkové odpady a také nebezpečný odpad.• Technologické faktory - podnik se snaží využívat nejmodernější technologie zvyšující kvalitu výrobků, snižující náklady a především snižující negativní dopad na životní prostředí. Podnik využívá návštěvy veletrhu ke zjištění nejnovějších trendů, metod a postupů.• Politické faktory - z politických faktorů nejvíce podnik ohrožuje změna zákonů týkající se především zahraničního obchodu. Jedná se tedy o veškeré nástroje zahraničního obchodu, jako jsou cla, kvóty apod.
---------------------------------------	--

Zdroj: Zpracováno dle [20]

Tabulka č. 9 obsahuje analýzu prostředí plnění úkolů.

Tabulka 9: Analýza prostředí plnění úkolů

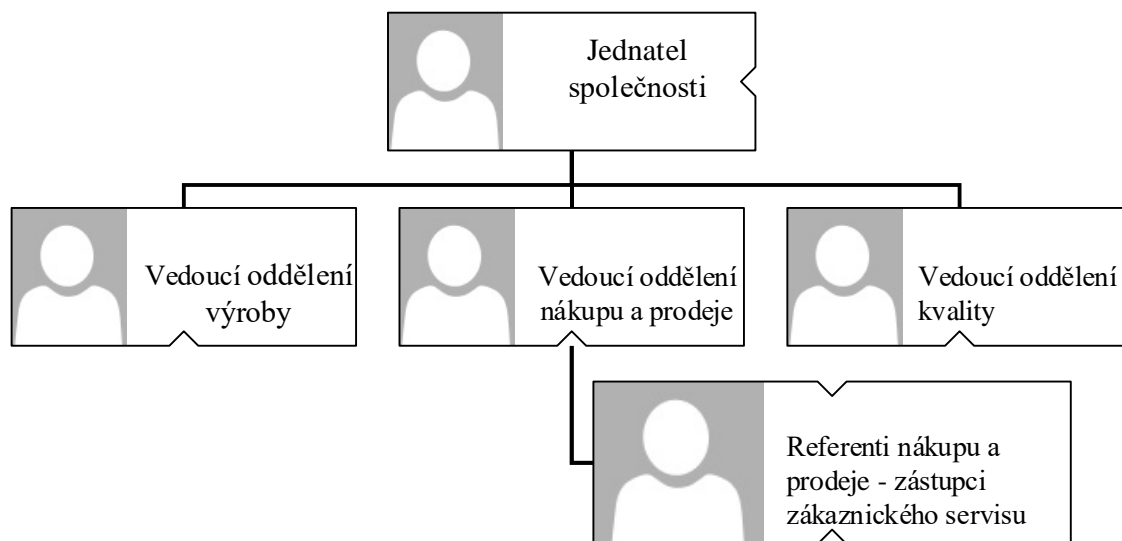
Analýza prostředí plnění úkolů	<ul style="list-style-type: none">• Analýza trhu – s růstem ekonomiky dochází také k růstu trhu. Momentálně poptávka (požadavky zákazníků) na trhu převyšuje nabídku (kapacitu výroby).• Analýza zákazníků - zákazníci podniku pocházejí převážně ze zahraničí. Produkty, které jsou podnikem nabízeny, jsou prodávány za účelem dalšího prodeje. Jedná se tedy o princip B2B obchodování.• Analýza konkurence - v Evropě se vyskytuje malý počet konkurujících podniků a to také s ohledem na úzkou šíři sortimentu, který tito konkurenti nabízejí.• Analýza distribuce – nejčastěji používaným typem distribuce je silniční přeprava s využitím kamionů. Tato přeprava probíhá několikrát týdně. Výjimečně podnik využívá také leteckou a lodní dopravu a to zpravidla jedenkrát za dva měsíce. Podnik využívá také smluvních přepravců do zahraničí a tuzemska. Pro přepravu má podnik dispozici také vlastní auto na jednu až dvě palety, které využívá pro přepravu v tuzemsku, případně do Polska a Německa.
---------------------------------------	--

Zdroj: Zpracováno dle [20]

Audit marketingové strategie zahrnuje stanovení mise, vize a strategie v oblasti marketingu. **Posláním** podniku v oblasti marketingové strategie je především poskytovat kvalitní produkty svým zákazníkům. **Vizí** podniku je neustále zlepšovat partnerské vztahy, zdokonalovat systémy podporující péči o zákazníka, zlepšovat komunikaci se zákazníkem a pravidelně monitorovat a vyhodnocovat potřeby zákazníka s využitím přístupu CRM. **Strategie** podniku je zaměřena tedy především na kvalitu výrobků, vstřícném a individuálním přístupu k zákazníkovi, poskytování výrobků podle specifických přání a požadavků a především na stejné péči pro všechny zákazníky bez ohledu na klíčovost těchto zákazníků. [20]

Audit organizace marketingu

Organizační struktura v oblasti marketingu je zobrazen na obrázku č. 8.



Obrázek 8: Organizační struktura v oblasti marketingu

Zdroj: Zpracováno dle [20]

Se zákazníkem především komunikuje úsek nákupu a prodeje, zejména prostřednictvím referentů nákupu a prodeje, tedy zástupci zákaznického servisu. Tento pracovník poskytuje informace zákazníkovi, vyřizuje objednávky a případné stížnosti a připomínky. Tento pracovník je v oblasti zákaznického servisu pod vedení vedoucího nákupu a prodeje a zároveň také vedoucího oddělení kvality. Vedoucí nákupu a prodeje a zároveň jednatel společnosti komunikuje s klíčovými zákazníky prostřednictvím osobního setkání. Na základě dotazníku o podnikové kultuře, bylo zjištěno, že v podniku převažuje přátelské a rodinné prostředí, participace a zapojení všech pracovníků a také spolehlivost a plynulost práce. Tyto charakteristiky jsou tak používané i ve styku se zákazníkem. [20]

Audit marketingových systémů

V podniku je v rámci systému řízení jakosti v souladu s normou ISO 9001 stanoven proces plánování a kontroly v procesu výroby. [20]

Audit produktivity

Podnik si je vědom rozdílů v rentabilitě jednotlivých produktů výrobního portfolia a problémů vzniklých z nedostatku kapacity výroby. Proto se stavbou nové haly podnik uvažuje o ukončení výroby méně rentabilních produktů a o navýšení výroby rentabilnějších produktů. Podnik se snaží také neustále snižovat náklady a zvyšovat efektivitu a proto se

snaží o zavedení nových produktů, které budou vyráběny z nevyužitého materiálu. Snižování nákladů spatřuje podnik také v důkladnějším sledování celkových nákladů v oblasti nekvality. [20]

Audit marketingových funkcí je zaměřen na stanovení cílů a strategií v oblasti produktů, cen, distribuce, reklamy a podpory prodeje.

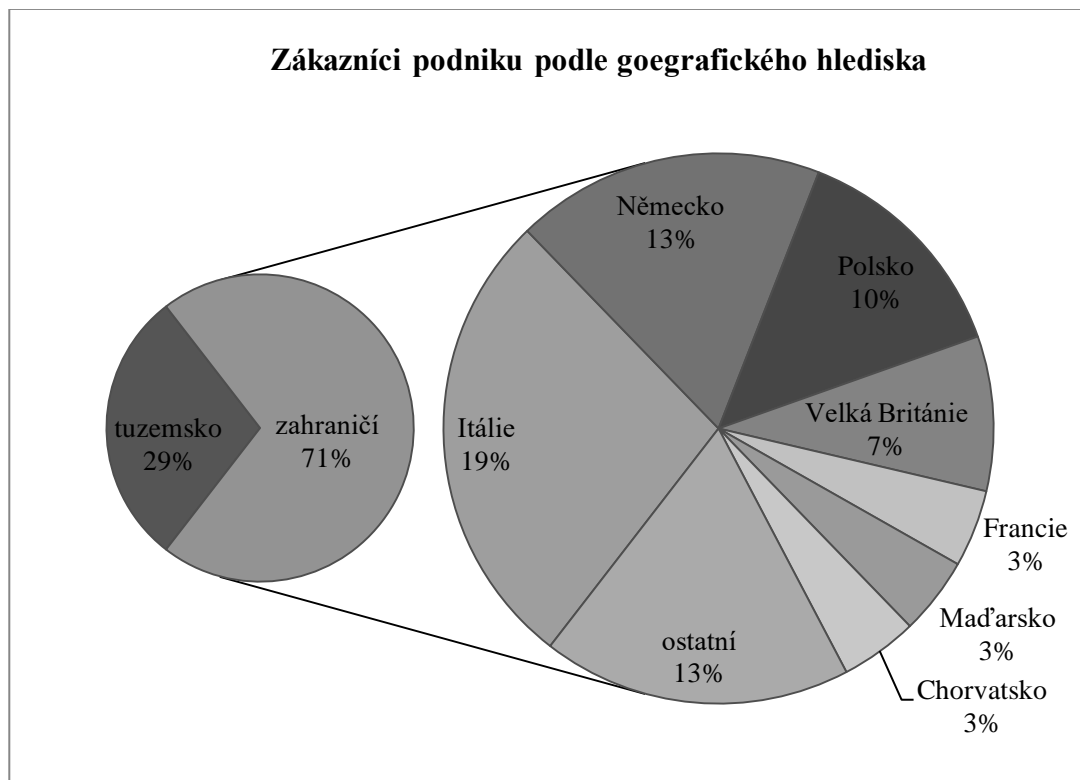
- **Produkty** - hlavním cílem v oblasti produktu je především poskytnout zákazníkovi kvalitní výrobek, ale také zvýšit efektivitu práce, přizpůsobit práci s dokumenty týkající se produktů pro všechny uživatele a zpracovat a realizovat projekt řízení firemní dokumentace pomocí databázového systému, který zabezpečí automatické generování dokumentů, přehlednou evidenci a archivaci. Výrobová dokumentace obsahuje technologické normy a technické listy.
- **Ceny** - strategií v oblasti cen je stanovení takových cen, které odpovídají kvalitě výrobku, použitým surovinám, konkurenci a trhu. Ceny výrobků jsou stanoveny na základě cen vstupních surovin, cen za přepravu a obchodní marže.
- **Distribuce** - cílem v oblasti distribuce je dodávat správné výrobky na správné místo ve správný čas v požadované ceně a kvalitě. Aktuálním cílem je výstavba nového průmyslového areálu, zrušení externích skladových prostor a tím tak zajistit distribuci z jednoho místa.
- **Reklama a podpora prodeje** - vzhledem k předmětu činnosti podnik nevyužívá žádnou reklamu. Kapacitu výroby podniku pokryjí zakázky od stávajících a nových zákazníků. Tyto zákazníky podnik získává prostřednictvím doporučení a veletrhu.

[20]

4.1.2 Řízení zákaznického portfolia

Bohemiutex je ryze česká společnost s dlouholetou zkušeností ve výrobě materiálů ze skleněných vláken. Ročně firma zpracuje více než 2000 tun skleněných vláken. Svým zákazníkům podnik nabízí vysoce kvalitní technické textilie. Sortiment je používán v oblasti technických a akustických izolací. Mnohé z výrobků firmy jsou používány jako výztuže plastů v automobilovém průmyslu a stavebnictví. Vysoká úroveň kvality, o kterou pečuje přibližně sto vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, inovativní myšlení a vývoj nových technických řešení, je silnou stránkou společnosti a konkurenční výhodou pro zákazníky. Produkty, které firma nabízí, jsou řazeny do průmyslového zboží, které je dále obchodováno. Jedná se tedy o obchodování na principu B2B. Své produkty a služby podnik

poskytuje zákazníkům po celém světě. Společnost nabízí své produkty přibližně padesáti zahraničním a zhruba dvaceti tuzemských zákazníků. Jedná se tedy spíše o exportní firmu, kdy 71% produkce je vyvážena do zahraničí. Rozložení zákazníků dle geografického hlediska je znázorněno na obrázku č. 9. [19]



Obrázek 9: Zákazníci podniku podle geografického hlediska

Zdroj: Zpracováno dle [19]

Z předchozího obrázku č. 9 je zřejmé, že ze zahraničních zákazníků podnik nejvíce obchoduje s evropskými zeměmi. Mezi ostatní země je zařazeno Slovensko, Švédsko, Bulharsko, Belgie, Portugalsko, Turecko, Rakousko a v poslední řadě také USA.

Podnik Bohemiatex řídí své portfolio zákazníků na principu stejného a rovnocenného přístupu ke každému zákazníkovi. V podniku se všichni zaměstnanci, přicházející do styku se zákazníkem, řídí společným heslem:

„Všem zákazníkům věnujeme stejnou péči, protože i z malého zákazníka se může stát důležitý a velký zákazník“

Podnik si své zákaznické portfolio klasifikuje na základě různých kritérií. Jedná se například o zákazníky podle obratu, zákazníky podle geografického hlediska, podle počtu uzavřených obchodů, počtu osobních setkání apod. Geografické hledisko je důležité především v oblasti zahraničního obchodu, kdy jsou zakázky omezeny a ovlivněny různými

legislativními a specifickými požadavky. Nejčastěji používaným hlediskem je však velikost obrátu, na základě něhož podnik rozlišuje zákazníky klíčové a neklíčové. Péče u těchto zákazníků se však nemění. Klíčoví zákazníci jsou charakterističtí vysokými obraty a v případě jejich ztráty dojde k většímu ohrožení podniku. Klíčoví zákazníci podniku pocházejí převážně z Německa, Itálie a Velké Británie. Neklíčoví zákazníci pocházejí především z České republiky. Je tedy zřejmé, že podnik Bohemiatex klade důraz především na zahraniční obchod. Poměr těchto zákazníků je znázorněn na obrázku č. 10. [20]



Obrázek 10: Klíčoví a neklíčovní zákazníci

Zdroj: Zpracováno dle [20]

Ukazatel CLV – dlouhodobá ziskovost zákazníka

Ukazatel CLV, neboli dlouhodobou ziskovost zákazníka, lze určit mnoha způsoby. Následující část je věnována odhadu CLV nejjednodušším způsobem podle odhadu příjmové a nákladové stránky. Nejdříve jsou určeny očekávané roční příjmy na zákazníka, počet let, kterých bude zákazník věrný společnosti a zisková marže. Z nákladové stránky jsou určeny náklady na získání a udržení zákazníka. Následuje jednoduchý výpočet, kdy se vynásobí mezi sebou veškeré příjmové položky a odečtou se od nich náklady na získání a na udržení. Náklady na udržení zákazníka jsou vynásobeny počtem let, kdy je zákazník věrný společnosti. V místě tabulky, kde se vyskytují nulové náklady na získání zákazníka, se jedná o zákazníky, se kterými firma spolupracuje již dlouhodobě od svého vzniku, a proto nebylo již možné, určit náklady na získání. Výpočty jsou uvedeny v tabulce č. 10. [19]

Tabulka 10: Výpočet hodnoty CLV

	<i>Očekávané roční příjmy na zákazníka</i>	<i>Průměrný počet let věrnosti zákazníka</i>	<i>Zisková marže</i>	<i>Náklady na získání zákazníka</i>	<i>Náklady na udržení zákazníka</i>	<i>Dlouhodobá ziskovost zákazníka</i>
celé zákaznické portfolio	1 840 000 Kč	9	35%	1 600 000 Kč	200 000 Kč	2 412 560,00 Kč
zákazník A	2 500 000 Kč	25	33%	0 Kč	20 000 Kč	20 125 000,00 Kč
zákazník B	6 000 000 Kč	25	37%	70 000 Kč	20 000 Kč	54 930 000,00 Kč
zákazník C	22 000 000 Kč	25	21%	0 Kč	50 000 Kč	112 050 000,00 Kč
zákazník D	7 500 000 Kč	25	27%	0 Kč	20 000 Kč	50 875 000,00 Kč
zákazník E	3 500 000 Kč	25	39%	0 Kč	10 000 Kč	33 437 500,00 Kč

Zdroj: Zpracováno dle [19]

Hodnoty CLV vykazují, jak u celého zákaznického portfolio, tak u jednotlivých zákazníků vysoké ziskové hodnoty. Je to dáno především velikostí zakázek a nízkým počtem zákazníků. Zakázky, které jsou podnikem realizovány, dosahují vysokých částek a jsou dlouhodobého výrobního charakteru. Lze tedy zhodnotit, že zákazníci mají pro podnik vysokou hodnotu, a proto je potřeba tyto vztahy se zákazníky řídit, monitorovat a neustále vyhodnocovat jejich spokojenost.

Udržení stávajících zákazníků

Podnik se snaží neustále zlepšovat systémy podporující péči o zákazníka. V rámci tohoto zlepšování byl v podniku zaveden modul CRM, nebo také řízení vztahů se zákazníky. Jedná se o zákaznický orientovaný management, podnikatelský přístup, který se vyznačuje aktivní tvorbou a udržováním dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Hlavním cílem zavedení CRM v podniku byla podpora v navazování nových a v udržení stávajících vztahů s partnery společnosti. Díky CRM je možné lépe porozumět a přesně identifikovat konkrétní potřeby a požadavky zákazníků. CRM umožňuje také zlepšit fungování marketingu, komunikaci se zákazníky, zlepšit oblast obchodu a servisu. Podpora CRM se dotýká operativních úseků až po vrcholové vedení společnosti. Využívání CRM v podniku má značný vliv na efektivnost podniku. Jedná se o způsob jak řídit v podniku své zákazníky. Díky tomuto řízení lze v podniku předcházet ztrátě zákazníků, udržet zákazníky stávající, sledovat jejich současné, ale i budoucí potřeby, požadavky a přání, sledovat spokojenost zákazníků, stav dodávek, frekvenci objednávek apod.

Podnik v rámci CRM využívá především strategii diferencované kastomizace, kdy se snaží respektovat rozdílné potřeby a individuální požadavky jednotlivých zákazníků. Tato individualizace se dotýká všech složek marketingového mixu.

Podnik v rámci využití CRM sleduje u každého zákazníka počet obchodních roků, obrat za minulý a předminulý rok, plnění termínů dodání, počet uznaných reklamací, počet osobních jednání, počet uskutečněných návštěv.

Tyto ukazatele nadále hodnotí. K analýze dále využívá také hodnocení dotazníku, který zasílá svým zákazníkům. Pro budoucí hodnocení spokojenosti v podniku bude využit dotazník, který byl zpracován ve spolupráci a s požadavky podniku.

[20]

Získávání nových zákazníků

S ohledem na výrokové portfolio podniku a omezený počet zákazníků, vzhledem ke geografickému hledisku, nelze využívat klasické možnosti propagace. Proto podnik nejvíce využívá účasti na veletrhu, kde se na jednom místě střetne co nejvíce firem působící ve stejném oboru. Každé dva roky se firma účastní veletrhu Techtextil ve Frankfurtu nad Mohanem. Příprava na tento veletrh je vždy dlouhodobého charakteru. Podnik je se svou účastí na veletrhu vždy spokojen. Výhody v účasti na tomto veletrhu spatřuje především v navázání kontaktu s novými potenciálními zákazníky a v setkání se stávajícími odběrateli a dodavateli na jednom místě. Díky tomuto setkání dochází k upevnění obchodních vztahů, k dořešení případných nesrovnalostí s odběrateli a k prezentaci nových produktů. [20]

Komunikace zákaznického servisu

Se zákazníkem komunikuje zejména úsek nákupu a prodeje. Komunikace je zaměřena na:

- poskytnutí informací zákazníkovi o výrobku,
- vyřizování poptávek a objednávek,
- vyřizování všech připomínek, případných změn, reklamací,
- průběžné zjišťování spokojenosti zákazníka s dodávanými výrobky a službami s nimi spojenými.

[21]

Odovědnosti a pravomoci v zákaznickém servisu

Do kontaktu se zákazníky se pravidelně dostává manažer nákupu a prodeje a referent nákupu a prodeje. Každý z nich má jisté odpovědnosti a pravomoci. Manažer nákupu a prodeje nese celkovou odpovědnost za prodej výrobků a zboží, odpovídá za efektivnost procesu, za zjišťování spokojenosti zákazníka a za vyřízení zakázek v souladu s požadavky zákazníka. Referent nákupu a prodeje odpovídá za vyřízení zakázek v souladu s požadavky zákazníka. Následující tabulka č. 11 obsahuje matici odpovědností³. [21]

Tabulka 11: Odovědnosti zákaznického servisu v podniku

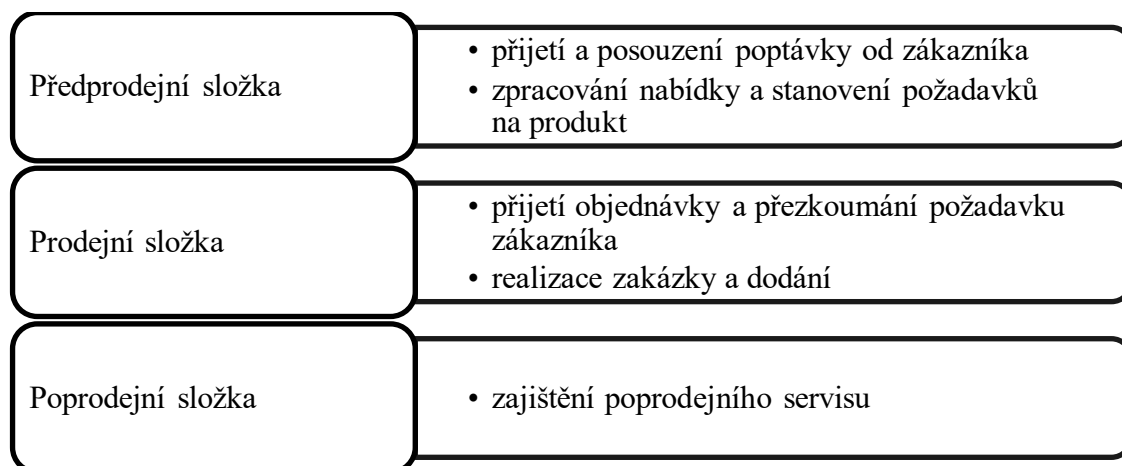
Činnost	Manažer nákupu a prodeje	Referent nákupu a prodeje	Manažer výroby	Manažer kvality	Jednatel společnosti	Vznikající záznam či dokument
1. Přijetí poptávek od zákazníků a jejich posouzení	O	O	S	X	S	Poptávka
2. Zaslání nabídky a stanovení požadavků na produkt	O	O	S	O	X	Nabídka a technický list
3. Přijetí objednávky a přezkoumání požadavků zákazníka	O	O	S	X	I	Objednávka a následné potvrzení objednávky
4. Realizace zakázky a dodání	O	O	S	X	X	Faktura, dodací list, promofaktura
5. Změny podmínek dodání	O	O	S	S	X	Záznam
6. Reklamacie na hotové výrobky či zboží	O	S	O	O	I	Záznam reklamacie
7. Komunikace se zákazníkem	O	O	X	X	I	Vstup pro přezkoumání
8. Předběžné plánování prodeje a jeho hodnocení	O	S	S	X	S	Roční plán prodeje

Zdroj: Zpracováno dle [21]

³ O znamená odpovídá, S spolupracuje, I informuje a X znamená, že s danou činností se daný pracovník nedostane do kontaktu.

4.1.3 Složky zákaznického servisu

Následující kapitola charakterizuje složky zákaznického servisu. Jednotlivé složky jsou znázorněny na obrázku č. 11.



Obrázek 11: Složky zákaznického servisu podniku Bohemiatex, s. r. o.

Zdroj: Zpracováno dle [21]

Úsek nákupu a prodeje dále využívá následující vývojový diagram popisující schéma prodeje výrobku, který je znázorněn na obrázku č. 12.



Obrázek 12: Schéma prodeje výrobku

Zdroj: Zpracováno dle [21]

Předprodejní složka

Předprodejní složka zákaznického servisu začíná **přijetím poptávky od zákazníka a jejich posouzením**. Podnik poskytuje svým zákazníkům jak hotové výrobky, které jsou vyrobené v rámci společnosti, tak zboží, které je nakupováno za účelem dalšího prodeje. Na základě posouzení poptávky od zákazníka se stanoví další postup. Postupy se liší u hotových výrobků podle poptávky u zákazníka. V případě:

- Poptávky na běžně vyráběný výrobek dojde ke zpracování nabídky
- Poptávky na novou položku vyráběnou zavedenou technologií dojde ke zpracování nabídky a případně ke vzorování nového výrobku
- Poptávky na novou položku, kde je nutné upravit stávající nebo zavést novou technologii dojde k důkladnému projednání této poptávky s jednatelem společnosti, který určí další postupy. Jednatel rozhodne buď o úpravě technologie, o realizaci nové technologie nebo také o odmítnutí poptávky.

V případě zboží podnik také rozlišuje další postupy. Jedná-li se o:

- Poptávku na běžně dodávané zboží dojde ke zpracování nabídky.
- Poptávku na nové zboží dojde k provedení poptávky u dodavatelů zboží a na základě jeho nabídky provede buď nabídku, nebo poptávku odmítne.

V následujícím kroku dojde ke **zpracování nabídky a stanovení požadavků na produkt**.

U hotových výrobků úsek nákupu a prodeje posoudí poptávku z hlediska předběžného plánu prodeje, projedná poptávku s výrobním úsekem a vypracuje písemnou nabídku, která je následně poslána zákazníkovi. V případě nového výrobku úsek nákupu a prodeje založí v podnikovém informačním systému Byznys novou položku a informuje oddělení kvality o průběhu výroby tohoto výrobku. Oddělení kvality následně zpracuje na každou novou položku návrh na technický list, který je zákazníkovi poskytnut jako součást nabídky. Pokud se jedná o zboží, které je běžně dodávané zpracuje úsek nákupu a prodeje písemnou nabídku s odkazem na technický list výrobku, kterou zašle zákazníkovi. Jedná-li se o nové zboží, vyžádá si úsek nákupu a prodeje potřebnou dokumentaci. Následně pošle zákazníkovi písemnou nabídku spolu s potřebnými technickými informacemi včetně technického listu.

[21]

Prodejní složka zákaznického servisu

Tato složka začíná **přijetím objednávky a přezkoumáním požadavku zákazníka**. Přijetí objednávky provádí úsek nákupu a prodeje. Tyto objednávky jsou od zákazníků obdrženy buď na základě konkrétní poptávky a nabídky, nebo na základě pravidelných objednávek, které jsou předběžně plánovány. Objednávky je možné zadávat písemnou a telefonickou formou. Následně dojde k přezkoumání požadavků zákazníka. Úsek nákupu a prodeje dále hodnotí schopnost splnit požadavky na výrobek či zboží, požadavek na množství a čas, schopnost splnit dodací podmínky, cenu, balení a další. Pokud pracovník v úseku nákupu a prodeje usoudí, že je podnik schopen tyto všechny požadavky splnit, dojde

k vytvoření objednávky v podnikovém informačním systému Byznys. V případě, že dojde k nesplnění jednoho z předem uvedených požadavků, pracovník úseku nákupu a prodeje informuje zákazníka a poskytne mu možné řešení. Po odsouhlasení změny zákazníkem dojde k vytvoření objednávky. Následně dojde k potvrzení objednávky, která obsahuje především evidenční číslo objednávky, číslo objednávky zákazníka, datum přijetí a vystavení objednávky, obchodní jména a adresy kupujícího a dodavatele, předmět a množství dodávky, termín, ceny a sjednané platební podmínky, dodací podmínky podle INCOTERMS 2000, eventuálně 2010 a sjednané technické parametry dodávaného výrobku či zboží.

Následuje **realizace zakázky a dodání**. U hotových výrobků nejdříve úsek nákupu a prodeje zaeviduje požadavek na výrobu zakázky do systému Byznys. Zakázka přechází do rukou manažera výroby, který zajistí plán zakázky a její výrobu, balení a uskladnění. V okamžik, kdy je zakázka připravena, zajistí úsek nákupu a prodeje její expedici. V případě zboží provede úsek nákupu a prodeje objednávku u dodavatele a zajistí její expedici směrem k zákazníkovi.

Podnik Bohemiatex přistupuje ke svým zákazníkům individuálně a vždy se snaží uspokojit jejich aktuální požadavky a přání. V případě, že dojde ke změně požadavků zákazníka, zajistí úsek nákupu a prodeje promítnutí této změny do dokumentace a informuje ostatní pracovníky. Pokud požaduje zákazník změnu dodacích podmínek, dojde k jejich přezkoumání a pokud je změna reálná dojde k její realizaci.

[21]

Poprodejní složka zákaznického servisu

V případě, že zákazník vyžaduje reklamaci hotového výrobku, či zboží je reklamáce řešena na základě vnitropodnikové směrnice, značené SSJ 012 Řízení reklamací. [21]

4.2 Analýza spokojenosti zákazníků ve vybraném podniku

Následující část práce je věnována hodnocení spokojenosti zákazníků. Nejdříve je popsáno, jakým způsobem je v podniku sledována spokojenost zákazníků. Následuje hodnocení spokojenosti zákazníků prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník, který je součástí této práce, byl vypracován podle požadavků zákaznického servisu v podniku.

4.2.1 Zjišťování spokojenosti zákazníka v podniku

Společnost Bohemiatex si je vědoma, jak je spokojenost zákazníků důležitá pro celkovou úspěšnost podniku. Neustále se snaží zajistit maximální spokojenost zákazníků. Úsek nákupu a prodeje pravidelně vyhodnocuje spokojenost zákazníků. Pro hodnocení spokojenosti využívá řadu metod, postupů a nástrojů. Jedná se například o:

- co nejúžší kontakt se zákazníkem prostřednictvím písemné a telefonní formy, ale také formou vzájemných návštěv, kde se domlouvají případné nesrovnalosti, požadavky a přání zákazníka, spokojenost zákazníka se společností apod. Pomocí této formy kontaktu podnik zjišťuje, zda je zákazník spokojen s kvalitou dodávaných výrobků, s realizací dodávek, s platebními a dodacími podmínkami apod. Veškerá tato vyjádření zákazníka jsou pracovníkem úseku nákupu a prodeje dále evidována a zpracována.
- zákaznický servis si od svých zákazníků vyžaduje, v případě že jej zákazník provádí, hodnocení dodavatelů. Podnik tak získává informace o tom, jak si jako dodavatel stojí v očích svých zákazníků.
- zákaznický servis podniku eviduje veškeré reklamace a připomínky od zákazníka.
- zákaznický servis pro hodnocení spokojenosti zákazníků využívá také systém CRM, který zahrnuje například hodnocení objemu a četnosti objednávek.

Výsledky z hodnocení spokojenosti zákazníků jsou dále předávány na úsek kvality do systému managementu jakosti a dále vedení společnosti, kde je oblast zákazníků převedena do strategického řízení podniku.

[20], [21]

4.2.2 Dotazníkové šetření hodnotící spokojenost zákazníků ve vybraném podniku

V rámci této práce, byl ve spolupráci se zákaznickým servisem podniku, vytvořen dotazník hodnotící spokojenost zákazníků. Jedná se o nejběžnější metodu zjišťování spokojenosti zákazníka, která má řadu pravidel, postupů a fází.

První fáze dotazníkového šetření - plánování

První fáze dotazování zahrnuje plánování, kde je nutností definovat cílovou skupinu zákazníků, na které je dotazník zaměřen. Jelikož je dotazník zaměřen na hodnocení celého zákaznického servisu a spokojenosti všech zákazníků podniku, jsou cílovou skupinou všichni

zákazníci. Podnik Bohemiatex má v současné době 62 stálých zákazníků, proto byl proveden celkový průzkum základního souboru. Dotazník obdrželo přesně 44 zahraničních zákazníků a 18 tuzemských zákazníků. Dále je důležité v této fázi stanovit také cíle dotazování. Hlavním cílem tohoto dotazníku je tedy získat potřebné informace o spokojenosti zákazníků prostřednictvím sedmi krátkých otázek hodnocených pětistupňovou hodnotící stupnicí a následné zhodnocení spokojenosti všech zákazníků a klasifikace těchto zákazníků do pěti skupin podle spokojenosti na zákazníka: velmi spokojeného, spokojeného, neutrálního, nespokojeného a velmi nespokojeného.

Druhá fáze dotazníkového šetření - realizace

Další fází je samotná realizace dotazníku. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím Google form online tvorby dotazníků. Důvodem byla snadná tvorba, jednoduchý přístup zákazníků k dotazníku a přehledné zpracování a analýza hodnocených otázek. Dotazník obsahoval veškeré formální náležitosti. Struktura dotazníku byla rozčleněna na úvod, který obsahoval název, úvodní dopis respondentům, cíle dotazníku a informaci o době trvání dotazníku. Dále obsahoval samotné otázky. Jednalo se o sedm krátkých otázek týkající se spokojenosti s jednotlivými kritérii spokojenosti, jako je cena, kvalita, komunikace apod. Tyto otázky byly hodnoceny stupnicí: velmi spokojen, spokojen, neutrální postoj, nespokojen a velmi nespokojen. Dále dotazník obsahoval závěrečné poděkování, rozloučení a informace k odeslání dotazníků. Dotazník byl zákazníkům podniku rozeslán 3. února 2017 prostřednictvím emailu.

Třetí fáze dotazníkového šetření – zhodnocení realizace

Dotazníky o hodnocení spokojenosti zákazníků byly rozeslány ve dvou etapách celkem 62 zákazníkům, z toho 44 zákazníků bylo zahraničních a 18 zákazníků tuzemských. Tito zákazníci tvoří celé portfolio zákazníků společnosti. Dotazník byl nejdříve odeslán prostřednictvím emailu 3. 2. 2017 s termínem vyplnění do 17. 2. 2017. Úspěšnost v návratnosti po první etapě byla 38,7%. Z celkového počtu 62 dotazníků se vyplněných vrátilo 18 od zahraničních zákazníků a 6 od tuzemských zákazníků. Jelikož návratnost těchto dotazníků podniku nestačila pro zhodnocení spokojenosti svých zákazníků, bylo tedy provedeno dotazníkové šetření ve druhé etapě. Dotazníky, tak byly rozeslány opět prostřednictvím emailu 20. 2. 2017 s termínem vyplnění do 28. 2. 2017. Celková návratnost po druhé etapě tak vzrostla na 62,9%. Z celkového počtu dotazovaných odpovědělo celkem 30 zahraničních zákazníků a 9 tuzemských zákazníků. Návratnost tohoto dotazníkového

šetření lze tedy zhodnotit pozitivně a výsledek tohoto šetření je tedy kvalitním vstupem pro zhodnocení celkové spokojenosti zákazníků podniku. Souhrn návratnosti dotazníků je obsažen v tabulce č. 12.

Tabulka 12: Návratnost dotazníků

zákazníci	počet odeslaných dotazníků	počet vrácených dotazníků po 1. etapě	návratnost v % po 1. etapě	počet vrácených dotazníků po 2. etapě	návratnost v % po 2. etapě
zahraniční	44	18	40,9%	30	68,2%
tuzemští	18	6	33,3%	9	50,0%
celkem	62	24	38,7%	39	62,9%

Zdroj: Zpracováno dle [15]

Trvání jednotlivých fází dotazníkového šetření je znázorněno pomocí Ganttova diagramu, který je obsažen v příloze D.

4.2.3 Hodnocení jednotlivých otázek dotazníku

Následující text je věnován hodnocení jednotlivých otázek dotazníku.

Otázka č. 1: Jak jste spokojeni s kvalitou našich výrobků?

Jak lze vidět na obrázku č. 13, spokojenost zákazníků s kvalitou výrobku je na vysoké úrovni. Zákazníci jsou s kvalitou výrobku z 97% převážně spokojeni, z toho 46 % zákazníků je velmi spokojeno. Na kvalitu výrobků v podniku je brán velký zřetel. V podniku působí oddělení kvality, které zabezpečuje neustálou kontrolu kvality výrobků. V podniku pravidelně probíhá audit, který kontroluje plnění požadavků ISO. O kvalitu výrobků v podniku dále pečují vysoce kvalifikovaní zaměstnanci. Při výrobě je kladen důraz na inovativní myšlení a vývoj nových technických řešení. Kvalita je s ohledem na obor, v kterém podnik působí a s ohledem na orientaci podniku především na západní trhy, velmi důležitá.



Obrázek 13: Hodnocení otázky č. 1

Zdroj: Zpracováno dle [15]

Následující tabulka č. 13 obsahuje absolutní počet a počet odpovědí v procentech na otázku č. 1, která hodnotí kvalitu poskytovaných výrobků.

Tabulka 13: Hodnocení otázky č. 1

Otázka č. 1: Jak jste spokojeni s kvalitou našich služeb?						
	tuzemsko	tuzemsko v %	zahraničí	zahraničí v %	Celkem	Celkem v %
Velmi spokojeni	2	22,2%	16	53,3%	18	46,2%
Spokojeni	7	77,8%	13	43,3%	20	51,3%
Neutrální postoj	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Nespokojeni	0	0,0%	1	3,3%	1	2,6%
Velmi nespokojeni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Celkem	9	100,0%	30	100,0%	39	100,0%

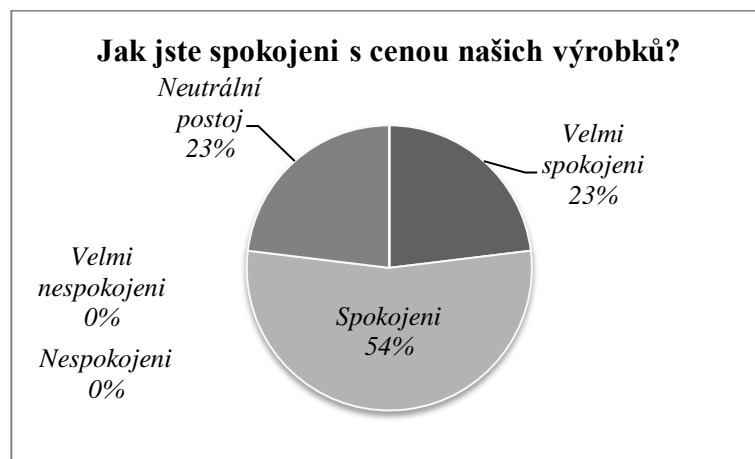
Zdroj: Zpracováno dle [15]

Z tabulky lze vidět, že spokojenost zákazníků tuzemských je obdobná jako spokojenost zahraničních zákazníků. Spokojenost s kvalitou výrobků, lze tedy zhodnotit pozitivně. Hlavní konkurenční výhodou v oblasti kvality je především pružnost ve zpracování specifických požadavků.

Otázka č. 2: Jak jste spokojeni s cenou našich výrobků?

Jak lze vidět na obrázku č. 14, zákazníci jsou s cenou výrobků v podniku převážně spokojeni. Neutrální postoj vykazuje 23% zákazníků. Otázkou tedy je, zda by se podnik neměl zaměřit na strategii stanovení cen svých výrobků. I neutrální postoj může být znakem a předpokladem celkové nespokojenosti zákazníka a může se nadále prohlubovat. Pozitivní však je, že ani jeden zákazník neodpověděl na tuto otázku negativně. Ceny v podniku jsou stanoveny v porovnání s konkurencí na střední úrovni. Nabízí – li konkurence nižší ceny, není

schopna zajistit dostatečnou kvalitu, jako má podnik Bohemiatex. Proto si zákazníci s ohledem na cenu výrobků volí podnik Bohemiatex, který nabízí nižší ceny, ale i přesto vyhovující kvalitu. Podnik nabízí také výrobky z méně kvalitního materiálu za výhodné ceny. Jelikož podnik poskytuje především zakázkovou výrobu, je schopen zajistit jakoukoliv kvalitu, od které se dále odvíjí kalkulovaná cena. Marži svých výrobků podnik stanovuje na základě poptávaného množství a cen přepravy, v případě dodacích podmínek přepravy až k zákazníkovi.



Obrázek 14: Hodnocení otázky č. 2

Zdroj: Zpracováno dle [15]

Následující tabulka č. 14 obsahuje hodnocení otázky č. 2, týkající se ceny výrobků podniku.

Tabulka 14: Hodnocení otázky č. 2

Otázka č. 2: Jak jste spokojeni s cenou našich výrobků?						
	tuzemsko	tuzemsko v %	zahraničí	zahraničí v %	Celkem	Celkem v %
Velmi spokojeni	2	22,2%	7	23,3%	9	23,1%
Spokojeni	7	77,8%	14	46,7%	21	53,8%
Neutrální postoj	0	0,0%	9	30,0%	9	23,1%
Nespokojeni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Velmi nespokojeni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Celkem	9	100,0%	30	100,0%	39	100,0%

Zdroj: Zpracováno dle [15]

Tuzemští zákazníci podniku jsou s cenami výrobků převážně spokojeni. U těchto zákazníků se nevyskytl ani jeden neutrální ani negativní postoj k ceně výrobků. U zahraničních zákazníků se z 30% vyskytl neutrální postoj. Ceny výrobků do

zahraničí jsou ovlivněny cenou přepravy a dalšími poplatky a je zřejmé, že na zahraničních trzích je pro podnik těžší konkurovat v oblasti stanovení cen.

Otázka č. 3: Jak jste spokojeni s řešením Vašich individuálních požadavků?

Obrázek č. 15 obsahuje hodnocení spokojenosti zákazníků s řešením individuálních požadavků. Zákazníci podniku jsou s řešením svých individuálních požadavků převážně spokojeni. Pouhých 8% odpovědělo na tuto otázku neutrálním postojem. Podnik je zaměřen na zpracování zakázek podle specifických a individuálních požadavků zákazníka, proto je tato otázka důležitá pro hodnocení celkové spokojenosti zákazníků. Pokud je to v možnostech firmy, snaží se svým zákazníkům vždy vyjít vstříc. Tento přístup je silnou stránkou podniku a konkurenční výhodou v porovnání s konkurencí.



Obrázek 15: Hodnocení otázky č. 3

Zdroj: Zpracováno dle [15]

Tabulka č. 15 obsahuje hodnocení otázky č. 3, týkající se řešení individuálních požadavků od zákazníka.

Tabulka 15: Hodnocení otázky č. 3

Otázka č. 3: Jak jste spokojeni s řešením Vašich individuálních požadavků?						
	tuzemsko	tuzemsko v %	zahraničí	zahraničí v %	Celkem	Celkem v %
Velmi spokojeni	5	55,6%	17	56,7%	22	56,4%
Spokojeni	4	44,4%	10	33,3%	14	35,9%
Neutrální postoj	0	0,0%	3	10,0%	3	7,7%
Nespokojeni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Velmi nespokojeni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Celkem	9	100,0%	30	100,0%	39	100,0%

Zdroj: Zpracováno dle [15]

Tuzemští zákazníci jsou s řešením svých individuálních požadavků více spokojeni než zákazníci zahraniční. To může být způsobeno zejména jiným konkurenčním prostředím v tuzemsku a v zahraničí. Počet konkurujících podniků v tuzemsku je malý, proto i nároky na řešení individuálních požadavků jsou na nižší úrovni.

Otázka č. 4: Jak jste spokojeni s komunikací našeho zákaznického servisu?

Na obrázku č. 16, lze vidět převažující spokojenost zákazníků s komunikací zákaznického servisu. Na základě dotazníku o podnikové kultuře, bylo zjištěno, že zaměstnanci podniku sdílejí společné hodnoty, normy chování a předpoklady. Podniková kultura je založena na přátelském a rodinném prostředí s minimální formálností ve vnitropodnikových vztazích, ale také na efektivnosti, plnění cílů a zaměření všech pracovníků na spokojenost zákazníka. Proto výsledky této otázky odpovídají pozitivnímu hodnocení. Zákaznický servis vyřizuje objednávky především emailem, v případě nesrovnalostí využívá telefonické spojení. S klíčovými zákazníky podniku komunikují také prostřednictvím pravidelných osobních schůzek, které se konají zpravidla dvakrát do roka. V případě potřeby zaslání vzorků, originálních dokumentů apod. využívá podnik také poštu a kurýrní služby.



Obrázek 16: Hodnocení otázky č. 4

Zdroj: Zpracováno dle [15]

Následující tabulka č. 16, obsahuje podrobné hodnocení otázky č. 4, týkající se komunikace se zákazníkem.

Tabulka 16: Hodnocení otázky č. 4

Otázka č. 4: Jak jste spokojeni s komunikací našeho zákaznického servisu?						
	tuzemsko	tuzemsko v %	zahraničí	zahraničí v %	Celkem	Celkem v %
Velmi spokojeni	6	66,7%	17	56,7%	23	59,0%
Spokojeni	1	11,1%	13	43,3%	14	35,9%
Neutrální postoj	2	22,2%	0	0,0%	2	5,1%
Nespokojeni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Velmi nespokojeni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Celkem	9	100,0%	30	100,0%	39	100,0%

Zdroj: Zpracováno dle [15]

Na základě hodnocení otázky, týkající se komunikace se zákazníkem, bylo zjištěno, že zákazníci, jak tuzemští, tak zahraniční jsou s komunikací zákaznického servisu spokojeni. Překvapujícím a pozitivním je hodnocení komunikace zahraničními zákazníky, kteří i přes jazykovou bariéru, hodnotili tuto oblast pozitivně.

Otázka č. 5: Jak jste spokojeni s rychlostí vyřizování vašich požadavků?

Zákaznický servis podniku přistupuje ke každému zákazníkovi individuálně. Své zakázky se snaží vždy co nejlépe plnit podle přání a požadavků zákazníka. Jelikož podnik vyrábí produkty za účelem další výroby je pro zákazníka vždy důležitá a rozhodující rychlost vyřízení své zakázky. Zákazníci podniku hodnotí rychlost vyřizování kladně. Hodnocení otázky č. 5 je zobrazeno na obrázku č. 17.



Obrázek 17: Hodnocení otázky č. 5

Zdroj: Zpracováno dle [15]

Tabulka č. 17 obsahuje podrobné hodnocení otázky č. 5, týkající se rychlosti vyřizování požadavků.

Tabulka 17: Hodnocení otázky č. 5

Otázka č. 5: Jak jste spokojeni s rychlostí vyřizování vašich požadavků?						
	tuzemsko	tuzemsko v %	zahraničí	zahraničí v %	Celkem	Celkem v %
Velmi spokojeni	5	55,6%	15	50,0%	20	51,3%
Spokojeni	4	44,4%	12	40,0%	16	41,0%
Neutrální postoj	0	0,0%	3	10,0%	3	7,7%
Nespokojeni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Velmi nespokojeni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Celkem	9	100,0%	30	100,0%	39	100,0%

Zdroj: Zpracováno dle [15]

Spokojenost zákazníků s rychlostí vyřizování zakázek je obdobná, jak u tuzemských, tak zahraničních zákazníků.

Otázka č. 6: Jak jste spokojeni s případným řešením změn, stížností a reklamací?

V následujícím obrázku č. 18 je znázorněno hodnocení otázky č. 6, týkající se spokojenosti zákazníka s řešením v případě změn, reklamací a stížností. Jedná se o jedinou otázku, na kterou bylo reagováno negativně. Neutrální postoj k této otázce zaujímá 17% zákazníků. Je tedy zřejmé, že tato oblast má jisté rezervy.



Obrázek 18: Hodnocení otázky č. 6

Zdroj: Zpracováno dle [15]

Tabulka č. 18 obsahuje podrobné hodnocení otázky č. 6, týkající se spokojenosti zákazníků v případě řešení změn, stížností a reklamací.

Tabulka 18: Hodnocení otázky č. 6

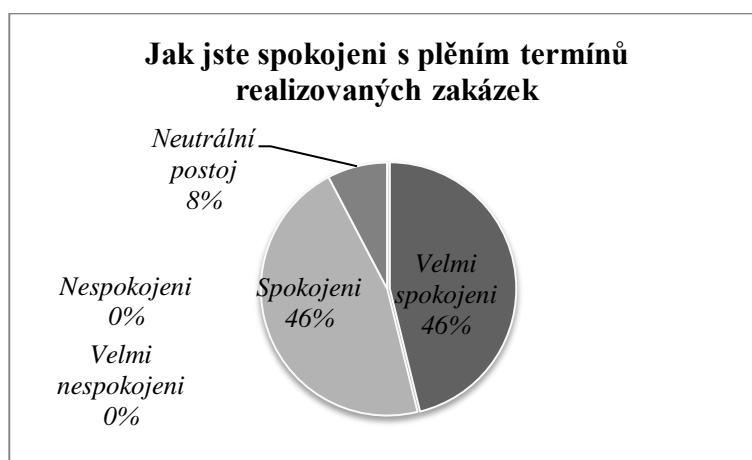
Otázka č. 6: Jak jste spokojeni s případným řešením změn, stížností a reklamací?						
	tuzemsko	tuzemsko v %	zahraníčí	zahraníčí v %	Celkem	Celkem v %
Velmi spokojeni	1	11,1%	12	40,0%	13	33,3%
Spokojeni	6	66,7%	10	33,3%	16	41,0%
Neutrální postoj	2	22,2%	7	23,3%	9	23,1%
Nespokojeni	0	0,0%	1	3,3%	1	2,6%
Velmi nespokojeni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Celkem	9	100,0%	30	100,0%	39	100,0%

Zdroj: Zpracováno dle [15]

Řešení případných změn, stížností a reklamací je jedinou otázkou, na kterou nebylo odpovězeno tak pozitivně jako u ostatních otázek. Pracovníci zákaznického servisu se snaží svým zákazníkům vždy vyjít vstříc a zakázky, které jsou v podniku realizovány, jsou vždy upravovány na základě specifických požadavků a aktuálních přání zákazníka. Podnik s ohledem na dodržování kvality neřeší příliš reklamací. V případě, že reklamační vznikne, jedná se z 90% o oprávněnou reklamaci a reklamační je tedy uznána.

Otázka č. 7: Jak jste spokojeni s plněním termínů realizovaných zakázek?

Na obrázku č. 19 jsou znázorněny odpovědi na otázku týkající se plnění termínů. Zákazníci podniku jsou s plněním termínů zakázek převážně spokojeni. Z 90 % podnik dodržuje termíny plnění zakázek. Nesplnění termínu je zpravidla z důvodu poruchy stroje, nemoci a tudíž absenci kvalifikovaných zaměstnanců nebo také z důvodu zpoždění přepravce. O každém zpoždění je zákazník informován dopředu.



Obrázek 19: Hodnocení otázky č. 7

Zdroj: Zpracováno dle [15]

Tabulka č. 19 obsahuje podrobné odpovědi na otázku týkající se plnění termínu realizovaných zakázek.

Tabulka 19: Hodnocení otázky č. 7

Otázka č. 7: Jak jste spokojeni s plněním termínů realizovaných zakázek?						
	tuzemsko	tuzemsko v %	zahraničí	zahraničí v %	Celkem	Celkem v %
Velmi spokojeni	6	66,7%	12	40,0%	18	46,2%
Spokojeni	3	33,3%	15	50,0%	18	46,2%
Neutrální postoj	0	0,0%	3	10,0%	3	7,7%
Nespokojeni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Velmi nespokojeni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Celkem	9	100,0%	30	100,0%	39	100,0%

Zdroj: Zpracováno dle [15]

S plněním termínu realizovaných zakázek jsou spokojeni především tuzemští zákazníci. Někteří tuzemští zákazníci si pro své realizované zakázky jezdí vlastní dopravou nebo využívají menší nákladní vozidlo společnosti Bohemiatex nebo jiné firmy zprostředkovávající nákladní dopravu. Přeprava zboží po České republice je jednodušší formou s minimální administrativní zátěží. Spokojenost zahraničních zákazníků je poměrně nižší. V případě vývozu do zemí, jako je například USA, je využívána lodní kontejnerová doprava, která je z hlediska času, nákladů a administrativy náročnější.

5 ZHODNOCENÍ ZÁKAZNICKÉHO SERVISU A SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Následující část práce je věnována celkovému zhodnocení zákaznického servisu a celkové spokojenosti zákazníků ve vybraném podniku. Cílem této práce bylo také stanovit soubor opatření pro zlepšení poskytovaného zákaznického servisu a stanovení vhodných postupů a kroků pro zvýšení spokojenosti zákazníků v podniku.

5.1 Zhodnocení zákaznického servisu ve vybraném podniku

Zhodnocení zákaznického servisu ve vybraném podniku je provedeno na základě konzultací, analýzy podnikové směrnice zabývající se prodejem a komunikací se zákazníkem a na základě získaných výsledků z dotazníku o hodnocení spokojenosti zákazníků.

5.1.1 SWOT analýza zákaznického servisu vybraného podniku

Nejlépe zhodnocení zákaznického servisu znázorňuje následující SWOT analýza, která je zobrazena na obrázku č. 20.

<p style="text-align: center;">S - SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • vysoká spokojenost zákazníků • rychlost vyřizování, flexibilita na požadavky zákazníků • kvalita výrobků, výjimečnost sortimentu, sériová i zakázková výroba • spokojenost zákazníků s komunikací zákaznického servisu, s plněním termínů • účast na veletrzích a s ním spojená informovanost o trhu, konkurenci, nejnovějších materiálech a technologiích 	<p style="text-align: center;">W - SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatečné výrobní a skladovací prostory vedou ke zpoždění výroby • nedostatečná kontrola pracovníků také s ohledem na kvalitu výrobků • nedostatečná zastupitelnost kvalifikovaných pracovníků vede ke zpoždění ve výrobě • nespokojenost zákazníků s řešením změn, stížností a reklamací • vysoké přepravní náklady
<p style="text-align: center;">O - PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • povolení k výstavbě nové výrobní a skladovací haly • existence nových trhů - expanze do zahraničí • ochota přepravců vyjednávat o cenách • existence dalších segmentů • existence nových technologií • neustálý technologický pokrok ve výrobě 	<p style="text-align: center;">T - HROZBY</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatek kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce • převzetí klíčových zákazníků konkurencí • omezení počtu dodavatelů klíčových surovin • konkurence - snižování cen, zvýšení kvality • zahraniční politika • změna měnových kurzů

Obrázek 20: SWOT analýza zákaznického servisu

Zdroj: Zpracováno dle [15] [20]

5.1.2 Zhodnocení SWOT analýzy zákaznického servisu

Součástí SWOT analýzy je dále hledání souvislostí mezi silnými a slabými stránkami, tykající se vnitřního prostředí a příležitostmi a hrozbami přicházejících z vnějšího prostředí. Dalším krokem SWOT analýzy je tedy propojení všech jejích částí a stanovení strategií SO, ST, WO a WT.

Strategie SO souvisí s využitím silných stránek podniku pro získání příležitostí. V rámci SO byly tedy stanoveny následující strategie:

- ✓ Díky vysoké spokojenosti téměř všech zákazníků a kvalitnímu zákaznickému servisu rozšířit portfolio zákazníků o nové segmenty trhu.
- ✓ Účastnit se kvalitních veletrhů pro získání nových zákazníků a dosáhnout tak rozšíření zákaznického portfolia a expanze na nové trhy a zároveň získávat informace o konkurenci, trhu, nejnovějších materiálech a technologiích s cílem aplikovat tyto znalosti a novinky ve výrobě a dosáhnout tak zvýšení efektivnosti podniku.
- ✓ Rozšířit sortiment výrobků a využít zacílení na trhy, které nejsou dostatečně obsazené konkurencí a hledat tzv. výklenky.

Strategie ST vyhledává silné stránky, aby zamezila možným hrozbám přicházející z vnějšího prostředí. V rámci ST byly stanoveny následující strategie:

- ✓ Využít účasti na veletrzích k upevnění vztahů s klíčovými zákazníky a zamezit tak hrozbě ztráty těchto zákazníků a zároveň upevnit vztahy s dodavateli klíčových surovin, popřípadě získat nové dodavatele a zajistit tak lepší obchodní podmínky.
- ✓ Zajistit neustálou kontrolu kvality výrobků a získat informace o konkurenci týkající se poskytované kvality a cen s cílem zabránit převzetí zákazníka konkurencí.

Strategie WO se snaží eliminovat slabé stránky, a tím tak získat nové příležitosti přicházející z vnějšího prostředí podniku. V rámci WO byly stanoveny následující strategie:

- ✓ Zahájit v co nejkratší době výstavbu nové výrobní a skladovací haly a dosáhnout tak zkrácení času výroby a zamezit tak prostojům a čekáním.
- ✓ Snížit ceny za přepravu převážně u zahraničních dopravců vyjednáváním s dopravními společnostmi. Nalézt levnější formy dopravy a poskytnout tak zákazníkovi nižší ceny.

- ✓ Vyhledávat na trhu práce nové kvalifikované pracovníky nebo zajistit rekvalifikace, či školení ostatních pracovníků a dosáhnout tak zastupitelnosti ve výrobě.

Strategie WT se snaží eliminovat slabé stránky a tím také eliminovat hrozby přicházející z vnějšího okolí podniku. V rámci WT byly stanoveny následující strategie:

- ✓ Zajistit kontrolu pracovníků při dodržování stanovených postupů, norem a standardů, především v oblasti kvality a zamezit tak ztrátě klíčových zákazníků.
- ✓ Zlepšit řešení reklamací a stížností a předejít tak ztrátě klíčových zákazníků.
- ✓ V případě nedostatku kvalifikovaných pracovních sil na trhu práce, zajistit u stávajících pracovníků rekvalifikaci a školení, a tím zamezit nedostatku kvalifikovaných pracovníků v podniku.

Nejvýraznější strategií je strategie **SO**. Podnik by tedy měl využít veškeré své silné stránky, aby získal co největší množství příležitostí a stal se tak na trhu silnějším, stabilním a konkurenceschopným podnikem.

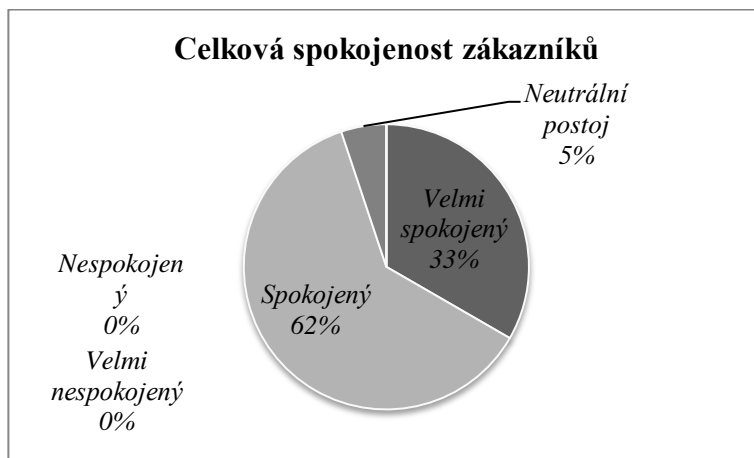
5.2 Zhodnocení spokojenosti zákazníků ve vybraném podniku

Zhodnocení spokojenosti zákazníků v podniku bylo provedeno na základě získaných dat z dotazníkového šetření. Toto zhodnocení bylo dále rozděleno na zhodnocení spokojenosti tuzemských, zahraničních a klíčových zákazníků podniku.

5.2.1 Zhodnocení celkové spokojenosti zákazníků

Zhodnocení celkové spokojenosti zákazníků je znázorněno na obrázku č. 21. Zákazníci podniku jsou převážně spokojeni. 33 % zákazníků je velmi spokojeno, 62 % zákazníků je spokojeno a pouhých 5 % zákazníků zaujímá ke spokojenosti neutrální postoj. Spokojenost zákazníků lze tedy hodnotit velmi pozitivně, jelikož ani jeden zákazník není nespokojený. Takto vysoká spokojenost zákazníků je jistě dána přístupem všech pracovníků zákaznického servisu a jejich přátelským chováním a vystupováním. Nejvíce jsou zákazníci podniku spokojeni s komunikací zákaznického servisu a nejméně jsou zákazníci spokojeni s řešením případných změn, stížností a reklamací. Na základě dotazníku o podnikové kultuře, bylo zjištěno, že zaměstnanci podniku pracují v přátelském a rodinném prostředí a jsou charakterističtí svoji oddaností, loajalitou, participací, soudržností a sdílením společných hodnot. V podniku je kladen důraz především na morálku, pracovní prostředí

a neformální vztahy. Veškeré tyto charakteristiky se odrážejí na celkovou spokojenost zaměstnance. A spokojený zaměstnanec je klíčem ke spokojenému zákazníkovi.

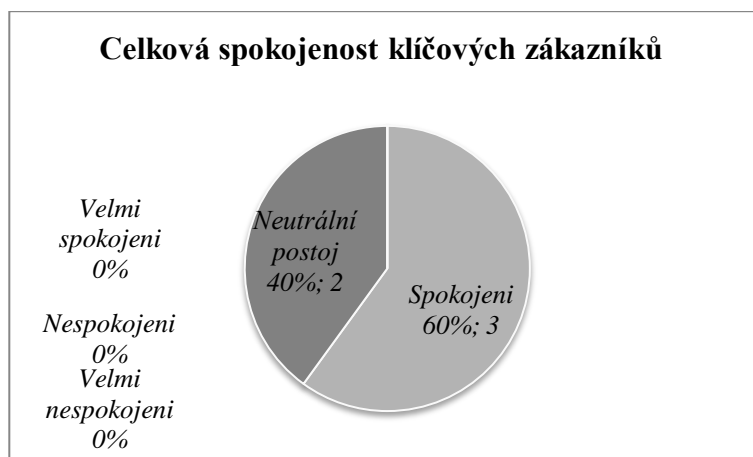


Obrázek 21: Celková spokojenost zákazníků

Zdroj: Zpracováno dle [15]

5.2.2 Zhodnocení spokojenosti vybraných klíčových zákazníků

Při zpracování výsledků dotazníků bylo identifikováno 5 klíčových zákazníků z 15, a to pouze ze zahraničí. Ostatní klíčoví zákazníci při vyplňování dotazníku nevyplnili identifikační otázku. I přesto je možné zhodnotit spokojenost klíčových zákazníků. Zhodnocení spokojenosti klíčových zákazníků je zobrazeno na obrázku č. 22.



Obrázek 22: Celková spokojenost klíčových zákazníků

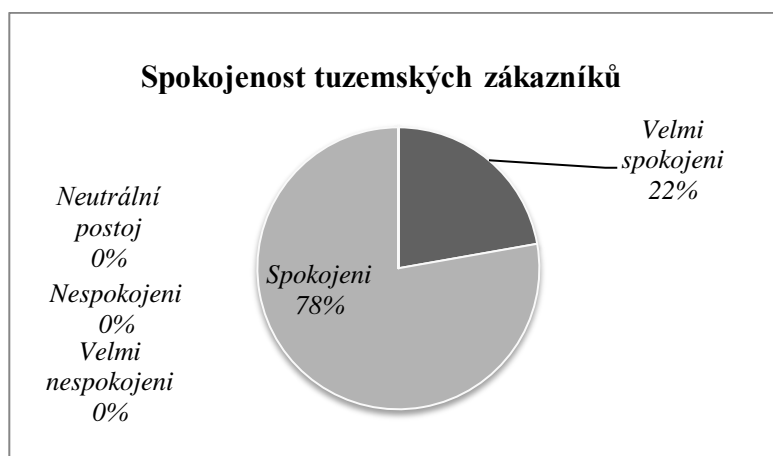
Zdroj: Zpracováno dle [15]

V porovnání s celkovou spokojeností všech zákazníků podniku, dopadla spokojenost klíčových zákazníků poměrně hůře. Tři zákazníci jsou spokojeni a dva zákazníci zaujímají ke spokojenosti neutrální postoj. Zákazníci měli možnost se v dotazníku vyjádřit k celkové

spokojenosti. Jeden klíčový zákazník uvedl nespokojenost s rychlostí vyřizování požadavků, s řešením změn, stížností a reklamací. Podnik se řídí pravidlem, že o všechny zákazníky pečuje stejnou měrou a v případě poskytnutí zákaznického servisu nerozlišuje klíčovost zákazníka. Jelikož byl zjištěn výrazný rozdíl mezi celkovou spokojeností zákazníků a spokojeností klíčových zákazníků, měl by být na spokojenost klíčových zákazníků kladen větší důraz.

5.2.3 Zhodnocení spokojenosti tuzemských zákazníků

Zhodnocení spokojenosti tuzemských zákazníků obsahuje obrázek č. 23. Spokojenost tuzemských zákazníků lze zhodnotit pozitivně. Kdy 22% zákazníků je velmi spokojeno a 78% zákazníků je spokojeno. Ani jeden tuzemský zákazník není nespokojen.

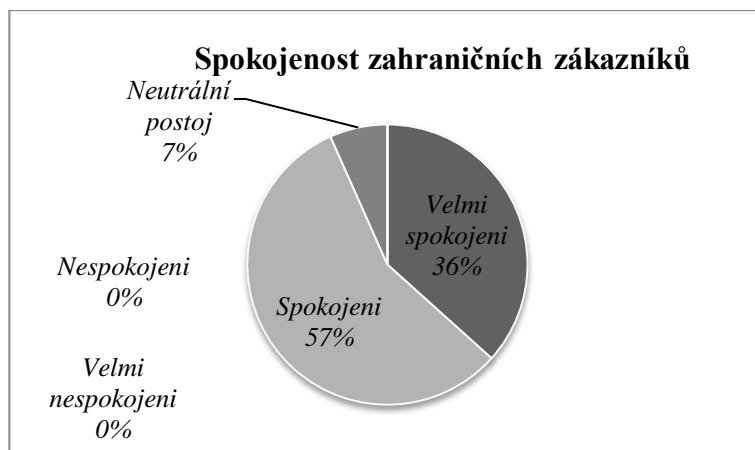


Obrázek 23: Spokojenost tuzemských zákazníků

Zdroj: Zpracováno dle [15]

5.2.4 Zhodnocení spokojenosti zahraničních zákazníků

S ohledem na to, že nejvíce klíčových zákazníků pochází právě ze zahraničí, měl by být na spokojenost těchto zákazníků kladen větší důraz než na spokojenost tuzemských zákazníků. Zhodnocení spokojenosti zahraničních zákazníků obsahuje obrázek č. 24.



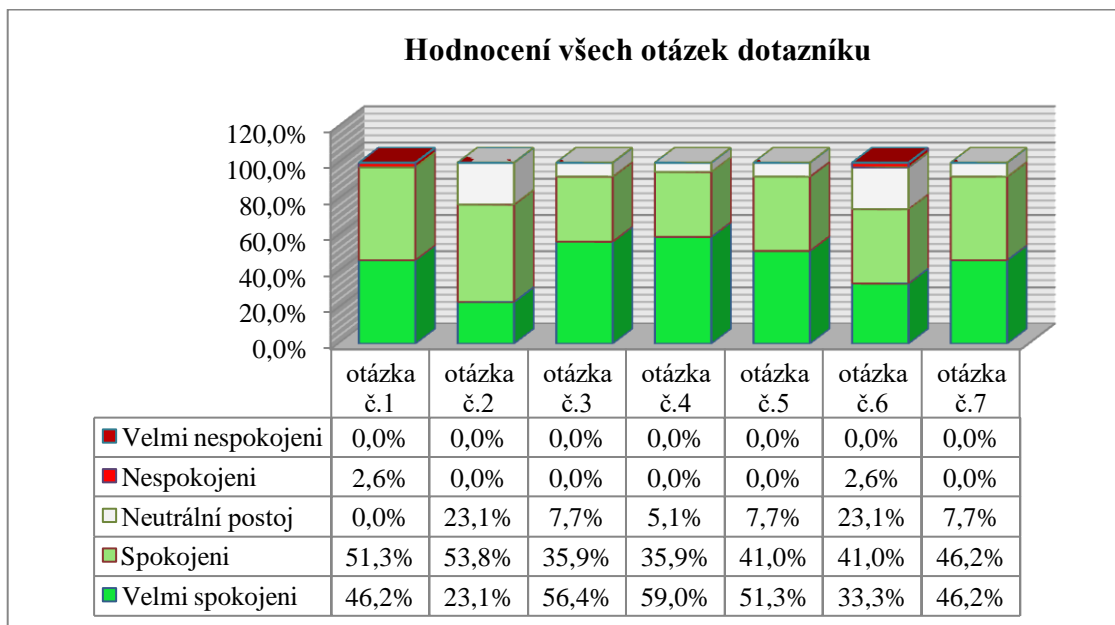
Obrázek 24: Spokojenost zahraničních zákazníků

Zdroj: Zpracováno dle [15]

Zahraníční zákazníci jsou převážně spokojeni s komunikací zákaznického servisu. To je s ohledem na jazykovou bariéru milým a překvapivým výsledkem a důkazem toho, že zákaznický servis se svými zákazníky jedná na takové úrovni, jak má.

5.2.5 Zhodnocení všech otázek dotazníku

Jednotlivé otázky dotazníku byly již analyzovány v předchozí části práce. Následuje tedy celkové zhodnocení všech těchto otázek. Souhrnné hodnocení otázek obsahuje obrázek č. 25. Zelené odstíny na obrázku značí výraznou spokojenost zákazníků s jednotlivými otázkami.



Obrázek 25: Hodnocení všech otázek dotazníku

Zdroj: Zpracováno dle [15]

Na všechny otázky obsažené v dotazníku bylo odpovězeno z velké části pozitivně. Necelá 3% nespokojených zákazníků se vyskytla pouze u otázky č. 1 a otázky č. 6. Otázka č. 1 se týká kvality výrobků. S ohledem na další hodnocení této otázky, kde zbylých 97% zákazníků bylo spokojeno a ani jeden zákazník nevyjádřil k této otázce neutrální postoj, lze tyto 3 % nespokojenosti nebrat příliš vážně. Jak již bylo napsáno v předchozích částech této práce, na kvalitu výrobků je v podniku brán velký zřetel. V podniku probíhají pravidelné audity pověřenou společností, která kontroluje dodržování stanovených norem a standardů kvality. Další otázka na, kterou bylo negativně odpovězeno, se týká řešení případných změn, stížností a reklamací. Zákaznický servis podniku přistupuje ke každému zákazníkovi individuálně a vždy se snaží svému zákazníkovi vyjít vstříc. Umožňuje také zákazníkům v průběhu realizace zakázky měnit své požadavky. Na základě konzultace v podniku bylo zjištěno, že podnik neobdrží příliš stížností. Zákazníci si nestěžují a v případě stížnosti se jedná neustále o ty stejné zákazníky, se kterými se podnik i tak vždy nějakým způsobem dohodne. Kvalita a provedení výrobků podle požadavků jsou v podniku na prvním místě, proto podnik neobdrží tolik reklamací. Při konzultaci v podniku bylo uvedeno, že pokud podnik obdržel reklamaci, byla z 90% oprávněná. Největší spokojenost zákazníků byla na základě odpovědí u otázky č. 3, otázky č. 4 a otázky č. 5. Tyto otázky se týkají řešení individuálních požadavků, komunikace zákaznického servisu a rychlosti vyřízení požadavků. Tyto otázky souvisí tedy především s prací zákaznického servisu.

5.3 Soubor opatření pro zkvalitnění zákaznického servisu

Cílem této práce je stanovit postup pro posílení zákaznického servisu v podniku. Na základě analýzy vnitropodnikových směrnic, konzultací v podniku a výsledků dotazníkového šetření, navrhuje autor této práce pro zkvalitnění zákaznického servisu následující opatření:

- ✓ Pro podnik by bylo vhodné využívat diferencovaného řízení vztahů se zákazníky a rozlišovat tak své zákazníky na významné a méně významné. K těm významným, neboli klíčovým, by měl zákaznický servis přistupovat s větší ohleduplností. Podnik by mohl při řízení svého zákaznického portfolia využívat různé analýzy efektivního řízení. Mohl by využívat metodu ABC, která rozlišuje zákazníky z hlediska stability, metodu současné a budoucí hodnoty, pomocí níž by mohl podnik rozlišit své zákazníky na více či méně hodnotné, nebo metodu ziskovosti, která rozlišuje zákazníky podle velikosti zisku připadajícího na zákazníka. Podnik by pak mohl využít v rámci klasifikace zákazníků

individualizaci celého marketingového mixu při respektování rozdílných potřeb a požadavků zákazníků. U klíčových zákazníků by podnik mohl využívat osobních setkání pro upevnění dlouhodobých vztahů a k pochopení a upřesnění toho, co klíčoví zákazníci vyžadují. Pro podnik je vhodné neustále se přesvědčovat, jaké jsou jejich požadavky a přání a neustále monitorovat a vyhodnocovat jejich spokojenost. Spokojenost těchto zákazníků je v oblasti, v které podnik působí, velmi důležitá. U těchto zákazníků by měl podnik sledovat základní ukazatele, jako je růst obrátu, počet reklamací, počet stížností, opakovatelnost nákupu apod. tak, aby předešel jejich ztrátě. S těmito zákazníky je pro podnik vhodné být v neustálém kontaktu a budování dlouhodobě vzájemně prospěšných vztahů by se mohlo stát důležitou strategií v oblasti řízení vztahů se zákazníky.

- ✓ Pro podnik by bylo vhodné více využívat systém CRM. V rámci tohoto modulu je doporučeno více využívat diferenciací zákazníků, více analyzovat a vyhodnocovat potřebné ukazatele a monitorovat aktuální potřeby a přání zákazníků. Podnik by mohl na základě diferenciací stanovit individuální strategie v oblasti řízení vztahů se zákazníky a předcházet možné ztrátě především významných zákazníků. Systém CRM je v současné době v podniku využíván v jednodušší formě, proto by měl být v podniku zaveden efektivnější modul CRM. V rámci kterého by podnik mohl vypracovat takové strategie, které povedou k získání oddanosti a loajality zákazníků. Podnik by měl provádět jen takové aktivity, které povedou k úspěchu. Proto je důležité vědět jakou péči a jaký zákaznický servis zákazníci vyžadují. Podnik by měl v jednom systému shromažďovat, zpracovávat a uchovávat veškeré potřebné informace o zákazníkovi. Systém by pak mohl obsahovat rychlý přístup k identifikačním údajům, historii komunikace, přehledu veškerých objednávek a smluv. Na základě veškerých zaznamenaných informací by pak bylo možné identifikovat, pochopit a předvídat potřeby, přání, osobní postoje, nákupní chování, preference a zvyklosti jednotlivých zákazníků. Veškeré získané informace by podnik mohl využít také pro strategické plánování podniku. Budování kvalitního CRM by se mělo stát součástí strategie v oblasti řízení vztahů se zákazníky.
- ✓ Podnik by mohl být i nadále zaměřený na plnění individuálních a specifických požadavků zákazníka. Hlavní konkurenční výhodou podniku je poskytování zakázek šitých na míru zákazníkovi v dostatečné kvalitě a přístupné ceně. Strategií

podniku by tedy mělo být udržení si této konkurenční výhody. Proto je podniku doporučeno tuto výhodu propagovat především na veletrzích, kterých se podnik účastní. Je zde důležité využít tuto přednost pro získání nových zákazníků. Podnik by měl zákazníkům dokázat svoji flexibilitu a rychlost při plnění specifických požadavků. Měl by prezentovat své inovativní myšlení a neustálý vývoj nových technických řešení. Podnik by mohl zvážit další možné formy propagace, jako je například virtuální veletrh, který umožňuje prezentovat produkty s minimálními náklady, v jakémkoli čase a místě online. Tato služba by mohla být doprovázena možností online komunikace. Dále by mohl podnik využívat dalších nástrojů, postupů a metod, pomocí nichž by mohl podnik stoupnout v očích svých zákazníků. Jedná se například o přístup CSR, podnikovou kulturu, ohleduplnost vůči životnímu prostředí apod.

- ✓ Pro podnik by bylo vhodné zavést systém řešení stížností a reklamací a věnovat větší pozornost prodejním složkám zákaznického servisu. Veškeré obdržené stížnosti a reklamace by měl podnik evidovat a v případě výrazného nárůstu, by měl zavést protipatření. Je jisté, že každému zákazníkovi nelze vyjít vstříc a mnohdy stížnosti a reklamace zákazníků nejsou oprávněné. Přesto by zákaznický servis podniku měl umět reagovat i na tyto nestandardní situace, snažit se zákazníkovi vždy vyjít vstříc a najít si ke každému zákazníkovi cestu a způsoby jednání a chování, které sám zákazník vyžaduje. Vždy by mělo v poskytování zákaznického pravidla platit známé pravidlo: „Náš zákazník, náš pán“. Podnik by mohl také stanovit postupy pro řízení stížností a vyškolit své pracovníky tak, aby byli schopní stížnosti řešit a urovnat. Pracovníci by měli v případě stížnosti zákazníka rychle reagovat a nastalou situaci co nejdříve řešit. V případě, že je řízení stížnosti dlouhodobého charakteru, by měl podnik svého zákazníka informovat o průběhu řešení stížnosti. V případě oprávněné stížnosti by měl podnik nabídnout svému zákazníkovi vyrovnání, ať peněžité, či ve formě omluvy. Vedení evidence stížností a reklamací by mohlo být v podniku součástí systému CRM.
- ✓ Dalším možným doporučením pro podnik je sledování konkurence, především pak poskytované kvality výrobků, ale také cen konkurencí. Podnik by měl i nadále udržovat stanovenou úroveň vysoké kvality výrobků za přijatelné ceny. Právě kvalita je další konkurenční výhodou podniku. Podnik by si měl zajistit dostatečné množství kvalifikovaných pracovníků, popřípadě nabízet svým stávajícím

zaměstnancům rekvalifikační kurzy a možnosti kariérního růstu. Kvalita výrobků by měla být v podniku definována a neustále kontrolována. Pracovníci by měli být v souladu s cíli a hodnotami podniku.

- ✓ Na základě dotazníku bylo zjištěno, že zákazníci podniku jsou spokojeni především s komunikací zákaznického servisu. Právě kvalitní komunikace je pro zákazníka velmi důležitá. Spokojeni s komunikací byli také, i přes jazykovou bariéru, zahraniční zákazníci. Podnik by měl tedy i nadále podporovat a udržovat kvalitní komunikaci zákaznického servisu, například pomocí externích školení, konzultací s vedením podniku o zákaznících, nebo také pomocí společných diskuzí o zákaznících. Pracovníci zákaznického servisu by mohli být stimulováni finanční odměnou za nízký počet stížností. Jelikož podnik obchoduje převážně se zahraničními zákazníky, mohl by dále nabízet svým pracovníkům zdarma jazykové kurzy pro zdokonalení angličtiny, či pro studium dalších jazyků. I nadále by měl podnik využívat osobní setkání a konzultace se zákazníky, především pak také prostřednictvím jednatele společnosti, který na zákazníka působí seriózně a vzbuzuje u zákazníka pocit významnosti a důležitosti. V případě komunikace je autorkou dále doporučeno zaměřit se na zlepšení reakcí zákaznického servisu v případě stížností, reklamací a změn různých požadavků, kde vznikají jisté rezervy.

Spokojenost zákazníků byla v podniku zhodnocena velmi pozitivně. Mezi nejlépe hodnocené oblasti patří komunikace, kvalita a řešení individuálních požadavků. Jisté rezervy pak vznikají především v oblasti řešení stížností, reklamací a změn. Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny také nedostatky ve spokojenosti klíčových zákazníků, kde tato spokojenost byla v poměru s celkovou spokojeností zákazníků na nižší úrovni. Hlavní příčinou tohoto problému je nedostatečné využívání systému CRM a nedostatečné diferenciací zákazníků. Řešením tohoto problému pak může být využití individuálního cíleného marketingu. Na základě reakcí zákazníků bylo zjištěno, že zákazníci jsou spokojeni s přátelským, sympatickým a profesionálním vystupováním všech pracovníků zákaznického servisu a že mezi zákazníky a podnikem je vybudován pevný a dlouhodobý vztah.

ZÁVĚR

Budování kvalitního zákaznického servisu by mělo být nedílnou součástí strategického řízení většiny firem, které se snaží uspět na dnešních vysoce rozvinutých a obsazených trzích. V dnešní době je stále těžší odlišit svůj podnik v očích zákazníků od ostatních. Zákazník u svých dodavatelů vyhledává jiné než tradiční hodnoty týkající se ceny, kvality, dostupnosti zboží apod. Vyhledává především ty dodavatele, kteří jsou schopni a ochotni nabídnout svým zákazníkům něco navíc. Vyhledává společnosti, které jsou společensky odpovědné, ohleduplné vůči životnímu prostředí, vůči svým zaměstnancům, ale především vyhledávají takové dodavatele, kteří jsou schopni svým zákazníkům nabídnout kvalitní zákaznický servis.

Zákaznický servis tvoří především lidé, kteří jsou se zákazníkem v bezprostředním kontaktu. Jedná se tedy o pracovníky zákaznického servisu. Tito pracovníci by pak měli mít vhodné dovednosti, vlastnosti, znalosti o produktu a samotném zákazníkovi. Zákaznický servis je tvořen ze tří složek. První složkou je předprodejní složka, která zahrnuje veškeré procesy probíhající před prodejem. Je tedy důležité v této části stanovit politiku, strategii, standardy a způsoby hodnocení zákaznického servisu. Druhou složkou je prodejní složka, která je charakteristická nejužším kontaktem zákaznického servisu se zákazníkem, proto tato složka vyžaduje nejvíce pozornosti. Zákaznický servis by tak v této části měl být schopen co nejlépe komunikovat a informovat zákazníka o stavu jeho objednávky. Třetí složkou zákaznického servisu je poprodejní složka, která zahrnuje veškeré činnosti po prodeji produktu. U společností, které se příliš nezabývají spokojeností zákazníků, končí veškeré činnosti právě u prodejních složek. V dnešní době je ale důležité nabízet také poprodejní služby, které se stávají čím dál více samozřejmostí. Jako zákazník oceňuji poprodejní servis týkající se například prodloužené záruky, evidence všech objednávek, poskytování slev na další nákupy apod. Veškeré tyto složky jsou nabízeny pracovníky zákaznického servisu, proto je jejich kvalita klíčem ke spokojenosti zákazníků a předpokladem k jejich udržení.

Jak ale poznat, že jako podnik poskytujeme kvalitní zákaznický servis? Nejjednodušší formou je neustálé zjišťování spokojenosti zákazníka. Jedná se o přímou formu například prostřednictvím dotazníkového šetření. Nepřímou formou lze spokojenost zákazníků hodnotit například hodnocením opakovatelnosti nákupu, zvyšujícím počtem zákazníků, pozitivními recenzemi či minimální mírou stížností a reklamací. Je důležité veškeré získané poznatky dále zpracovat do strategického řízení. Není důležité zhodnotit spokojenost zákazníků

pozitivně, důležité je především hledat jakékoliv nedostatky a nepatrné zmínky o nespokojenosti. Nespokojený zákazník, je známkou toho, že i když si myslíme, že věci děláme správně, neznamená to, že nejdou dělat ještě lépe. Jak řekl Bill Gates „*Nejvíce nespokojení zákazníci jsou váš největší zdroj, ze kterého se můžete poučit*“. Nejvíce nespokojený zákazník tak může nalézt problém, který v případě, že nebude řešen, může do budoucna způsobit nespokojenost daleko většího formátu.

Cílem práce bylo zhodnotit zákaznický servis a spokojenost zákazníků ve vybraném podniku. Práce se tedy věnovala analýze zákaznického servisu, která byla provedena na základě konzultací a rozhovorů v podniku a analýze podnikových směrnic. V práci jsou popsány metody a postupy ve vztahu se zákazníky využívané podnikem. Jedná se především o systém CRM, postupy stanovené vedením při poskytování zákaznického servisu, řízení zákaznického portfolia a hodnocení ukazatelů a charakteristik týkající se spokojenosti zákazníků. Následně byl zákaznický servis zhodnocen pomocí SWOT analýzy, kde byly rovněž stanoveny jednotlivé strategie. Bylo zjištěno, že podnik by měl nejvíce využívat strategii SO. Využívat tedy silných stránek, kterých má podnik dostatek, k využití příležitostí, především expandovat na nové zahraniční trhy a rozšířit portfolio zákazníků o nové segmenty trhu. Následovala analýza spokojenosti zákazníků, která byla provedena pomocí dotazníkového šetření, kde byl osloven s ohledem na nízký počet zákazníků celý základní soubor. Následovalo opět celkové zhodnocení spokojenosti zákazníků. Cílem práce bylo také navrhnout postupy a opatření pro zlepšení zákaznického servisu. Soubor opatření je obsažen v závěrečné části práce. Tím byly cíle práce splněny.

Přínos této práce pro podnik spočívá především v získání důležitých informací a poznatků o kvalitě nabízeného zákaznického servisu a o spokojenosti zákazníků. Může být také podkladem pro strategické řízení, kde mohou být navrhnutá řešení součástí strategických cílů podniku. Především pak opatření, která se týkají řízení vztahů s klíčovými zákazníky. Dále tato práce může sloužit ke zhodnocení práce týmu zákaznického servisu vedením společnosti.

Kvalitní zákaznický servis a spokojenost zákazníků je důležitým předpokladem každého úspěšného podnikání. Zákazníci si již uvědomují, jak jsou pro podniky důležití a ví, že to jsou oni, kteří mohou diktovat podmínky. Získat zákazníka je dnes mnohem jednodušší než si tohoto zákazníka udržet. Zákazník neustále hledá nejlepší nabídky a velmi často fluktuuje. Proto i kvalitní zákaznický servis a spokojenost zákazníků je důležitým faktorem pro získání, ale hlavně udržení si svých zákazníků.

POUŽITÉ ZDROJE

Monografie:

- [1] BURNETT, Ken. *Klíčoví zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.
- [2] FOGLI, Lawrence. *Customer Service Delivery Research and Best Practices*. 1st ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2006, 314 s. ISBN 0787983101.
- [3] GIBSON, Pattie. *The World of Customer Service*. 3.th ed. Arizona: Northern Arizona University Flagstaff, 2012, 224 s. ISBN 9780840064240.
- [4] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 80-247-1545-7.
- [5] KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd., Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [6] KOZEL, R., Lenka MYNÁŘOVÁ, Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [7] LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 160 s. ISBN 978-80-247-1814-9.
- [8] LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: moderní strategie růstu výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 272 s. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [9] NOVÝ, Ivan, PETZOLD Jörg. *(Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada, 2006. 160 s. ISBN 80-247-1321-7.
- [10] SIXTA, Josef, Václav MAČÁT V. *Logistika: teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 313 s. ISBN 80-251-0573-3
- [11] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [12] TOMEK, Gustav, Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

[13] VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

[14] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Podnikové zdroje:

[15] Dotazník o hodnocení spokojenosti zákazníků. 2017, Bohemiatex, s. r. o.

[16] Mise společnosti – morální kodex – elementární firemní hodnoty. Bohemiatex, s. r. o., Sebranice, 27. 9. 2004

[17] Podnikatelský záměr. Bohemiatex, s. r. o., 5. 11. 2012, 30 s

[18] Podnikatelský záměr. Bohemiatex, s. r. o., 28. 1. 2015, 13 s.

[19] Podnikový seznam zákazníku. 2017, Bohemiatex, s. r. o.

[20] Rozhovor s Petrou Kladivovou, referentkou zákaznického servisu podniku Bohemiatex, s. r. o., Litomyšl, 3. 2. 2017

[21] Směrnice SSJ 005 – prodej, komunikace se zákazníkem. Bohemiatex, s. r. o., 1. 1. 2016, 9 s.

Ostatní zdroje:

[22] BÁRTA, Martin. (CELO)životní hodnota zákazníka [online] 2007, 8 s. [cit. 2017-09-04]. Dostupné z:
<https://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2011/informatika/Barta.pdf>

[23] Bohemiatex: O firmě Bohemiatex, s. r. o. [online]. 1999 – 2017 [cit. 2017-16-02]. Dostupné z: <http://www.bohemiatex.eu/>

[24] KALÍKOVÁ, Tereza. Vliv podnikové kultury na efektivnost podniku [online]. Pardubice, 2015 [cit. 2017-16-02]. 72 s. Dostupné z:
http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/59905/KalikovaT_VlivPodnikove_AH_2015.pdf?sequence=2. Bakalářská práce, Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko – správní. Vedoucí práce Ing. Aleš Horčíčka

[25] MAJERČÁK, Peter. Význam a místo zákaznického servisu v prostředí dnešního podniku. *Logistický monitor* [online]. 2005, 4 s. [cit. 2017-16-02]. ISSN 1336-5851. Dostupné z

http://www.logistickymonitor.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=2427&Itemid=2

- [26] MAJERČÁK, Peter. Zákaznický servis – cesta k zákazníkovi. *Logistický monitor* [online]. 2010, 8 s. [cit. 2017-16-02]. ISSN 1336-5851. Dostupné z: <http://www.logistickymonitor.sk/en/images/prispevky/zakaznický-servis.pdf>
- [27] ŘEZNÍČEK, Bohumil, Pavel ŠARADÍN. Marketing a logistika. [online] 2001, 11 s. [cit. 2017-16-02]. ISSN 1211-6610. Dostupné z: <http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/32123/CL192.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [28] VLČKOVÁ, Vladimíra. Určování úrovně logistických služeb zákazníkům. [online] 2001, 5 s. [cit. 2017-16-02]. ISSN 1211-555X Dostupné z : <http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/32343/CL244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Mise společnosti - morální kodex - elementární firemní hodnoty	I
Příloha B: Dotazník - Hodnocení spokojenosti zákazníka	II
Příloha C: Dotazník - Evaluation of customer's satisfaction	IV
Příloha D: Ganttův diagram - dotazníkové šetření.....	VI

Mise společnosti – morální kodex – elementární firemní hodnoty

- 1) Naše podnikání musí být vždy v souladu se zákony, s etikou podnikání a ohleduplné k životnímu prostředí. V tomto smyslu se management zavazuje:
 - zajistit zaměstnancům společnosti zdravé pracovní podmínky a mzdy, jenž umožní jim a jejich rodinám žít důstojným a zdravým životním stylem a uskutečnit jejich osobní cíle,
 - podnikání řídit tak, aby pracovníci byli ke společnosti loajální, aby společnost udržovala dobré vztahy se svým okolím, a aby byla z dlouhodobého hlediska zisková.
- 2) Ačkoliv usilujeme o dlouhodobou prosperitu společnosti, víme, že představa o pouhém ekonomickém růstu je zcestná. Uvědomujeme si, že každé rozhodnutí má svůj etický rozměr, který tvaruje budoucnost. Tento přístup managementu považujeme za důležitou součást kultury regionu.
- 3) Manažerský koncept řízení společnosti ve spojení s individuální iniciativou pracovníků je předpokladem našeho společného úspěchu.
- 4) Orientace na uspokojování potřeb zákazníka prostupuje celým naším pracovním procesem, protože jedině loajální a spokojený zákazník může být perspektivním zdrojem našeho všestranného růstu. I proto jsme se rozhodli zavést systém managementu jakosti podle normy ISO 9001:2000. Politika a cíle jakosti jsou v souladu se strategickými cíli společnosti.
- 5) Preferujeme umění a fungování učících se organizací, přičemž vycházíme z následujících předpokladů:
 - *schopnost společnosti dělat věci lépe a její schopnost učit se nemůže být nikdy větší*
 - *než u jejích pracovníků*
 - *naši práci chápeme, jako soustavný proces učení se základem učících se organizací nejsou špičkoví jedinci, ale učící se týmy, jež jsou jednotkami organizace*
 - *účelem dialogu je porozumět a sdílet, nikoliv přesvědčit a vyhrát*
 - *bez systémového myšlení nemá nic z předchozího celku význam*
 - *každý pracovník musí pochopit, jakou roli hraje při řešení libovolného problému organizace.*

Příloha B: Dotazník - Hodnocení spokojenosti zákazníka

Hodnocení spokojenosti zákazníka

Vážený zákazníku, v rámci neustálého zlepšování našeho zákaznického servisu si Vás dovoluujeme požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník obsahuje 7 krátkých otázek. Za vyplnění Vám předem děkujeme.

Petra Kladivová
Customer service
Bohemiatex, s. r. o.

1. Napište prosím název Vaší společnosti

2. Jak jste spokojeni s kvalitou našich výrobků?

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojeni
 Převážně spokojeni
 Neutrální postoj
 Převážně nespokojeni
 Velmi nespokojeni

3. Jak jste spokojeni s cenou našich výrobků?

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojeni
 Převážně spokojeni
 Neutrální postoj
 Převážně nespokojeni
 Velmi nespokojeni

4. Jak jste spokojeni s řešením Vašich individuálních požadavků?

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojeni
 Převážně spokojeni
 Neutrální postoj
 Převážně nespokojeni
 Velmi nespokojeni

5. Jak jste spokojeni s komunikací našeho zákaznického servisu?

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojeni
- Převážně spokojeni
- Neutrální postoj
- Převážně nespokojeni
- Velmi nespokojeni

6. Jak jste spokojeni s rychlostí vyřízení vašich požadavků?

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojeni
- Převážně spokojeni
- Neutrální postoj
- Převážně nespokojeni
- Velmi nespokojeni

7. Jak jste spokojeni s případným řešením změn, stížností a reklamací?

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojeni
- Převážně spokojeni
- Neutrální postoj
- Převážně nespokojeni
- Velmi nespokojeni

8. Jak jste spokojeni s plněním termínů realizovaných zakázek?

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojeni
- Převážně spokojeni
- Neutrální postoj
- Převážně nespokojeni
- Velmi nespokojeni

9. Prostor pro Váš komentář

Děkujeme za vyplnění dotazníku

Používá technologii

Příloha C: Dotazník - Evaluation of customer's satisfaction

Evaluation of customer's satisfaction

Dear customers, we would like to ask you to fill in the following questionnaire in order to help us enhance our customer service. The questionnaire contains 7 short questions. Thank you for submitting the form.

Petra Kladivová
Customer service
Bohemiatex, s. r. o.

1. Please state the name of your company

2. How are you satisfied with the quality of our products?

Označte jen jednu elipsu.

- Highly satisfied
 Satisfied
 Neutral
 Unsatisfied
 Highly unsatisfied

3. How are you satisfied with our product's price?

Označte jen jednu elipsu.

- Highly satisfied
 Satisfied
 Neutral
 Unsatisfied
 Highly unsatisfied

4. How are you satisfied with the solutions of your individual requests?

Označte jen jednu elipsu.

- Highly satisfied
 Satisfied
 Neutral
 Unsatisfied
 Highly unsatisfied

5. How are you satisfied with our communication?

Označte jen jednu elipsu.

- Highly satisfied
- Satisfied
- Neutral
- Unsatisfied
- Highly unsatisfied

6. How are you satisfied with the speed of processing your requests?

Označte jen jednu elipsu.

- Highly satisfied
- Satisfied
- Neutral
- Unsatisfied
- Highly unsatisfied

7. How are you satisfied with eventual solutions of changes, complaints and claims?

Označte jen jednu elipsu.

- Highly satisfied
- Satisfied
- Neutral
- Unsatisfied
- Highly unsatisfied

8. How are you satisfied with our effectiveness in terms of implemented orders?

Označte jen jednu elipsu.

- Highly satisfied
- Satisfied
- Neutral
- Unsatisfied
- Highly unsatisfied

9. Space for your feedback

Thank you for submitting the questionnaire

Příloha D: Ganttův diagram - dotazníkové šetření

ID	Název úkolu	Zahájení	Dokončení	lis 2016				pro 2016				led 2017				úno 2017				bře 2017	
				6.11	13.11	20.11	27.11	4.12	11.12	18.12	25.12	1.1	8.1	15.1	22.1	29.1	5.2	12.2	19.2	26.2	5.3
1	Plánování dotazníkového šetření	01.11.2016	30.01.2017	[Gantt bar from 01.11.2016 to 29.01.2017]																	
2	Vytváření dotazníku	09.01.2017	31.01.2017	[Gantt bar from 09.01.2017 to 31.01.2017]																	
3	Realizace 1. fáze - první odeslání dotazníku	03.02.2017	17.02.2017	[Gantt bar from 03.02.2017 to 17.02.2017]																	
4	Realizace 2. fáze - druhé odeslání dotazníku	20.02.2017	28.02.2017	[Gantt bar from 20.02.2017 to 28.02.2017]																	
5	Zhodnocení dotazníku	01.03.2017	17.03.2017	[Gantt bar from 01.03.2017 to 17.03.2017]																	