

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza zákaznických služeb
Bakalářská práce

2020

Klára Sluková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Klára Sluková**
Osobní číslo: **E17669**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Analýza zákaznických služeb**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat řízení zákaznických služeb ve vybraném podniku a posoudit možnosti jejich zlepšování.

Osnova:

- Předprodejní, prodejní a poprodejní služby zákazníkům.
- Vazba zákaznických služeb na obchodní politiku a strategii podniku.
- Poprodejní služby – instalace, záruky a opravy, náhradní díly.
- Stížnosti a reklamace, dočasné náhrady.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Hodnocení úrovně poprodejních zákaznických služeb.
- Návrhy možných zlepšení poprodejních zákaznických služeb.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BURNETT, K., NEVRLÁ, E. Klíčoví zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-655-1.
CRAM, T. Vítězný tah: jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-246-8.
FREEMANTLE, D., MEDEK, P. Buzz: 50 maličkostí, které mají velký vliv na prvotřídní služby zákazníkům. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-148-8.
HORRELL, E., KALOVÁ, J. Zákaznická věrnost: jak zvýšit počet zákazníků a udržet si je. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1905-1.
MIKULÁŠTIK, M. Psychologie v managementu a v podnikání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-7318-193-2.
SLAVÍK, J. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.
VAŠTIKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
VOSOBA, P. Dokonalé služby: co chtějí zákazníci. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0847-7.
VYSEKALOVÁ, J. Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0393-9.

Vedoucí bakalářské práce: **PaedDr. Alexandr Šenec**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

Prohlašuji:

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 21. 5. 2020

Klára Sluková

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych chtěla poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce PaedDr. Alexandru Šencovi za jeho cenné rady, ochotu a odbornou pomoc, kterou mi při zpracovávání práce věnoval. Také bych chtěla poděkovat společnosti Siemens, s.r.o., především pracovníkům z úseku Customer Service, kteří mi věnovali svůj čas a poskytli mi potřebné podklady a informace pro zpracování praktické části této práce. Na závěr bych chtěla poděkovat také své rodině za psychickou a morální podporu.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou zákaznických služeb v úseku Customer Service ve společnosti Siemens, s.r.o. V první části práce jsou definovány základní teoretické pojmy, jakou jsou podnik, strategie podniku, zákazník a péče o něj a v neposlední řadě definice služeb. V následující praktické části je představena společnost a oddělení, ve kterém byla analýza služeb prováděna. Součástí praktické části je i samostatná analýza prodejních a poprodejních zákaznických služeb. Provedená analýza se vztahuje na období 2015 až 2019. Poslední část obsahuje zhodnocení činnosti oddělení a doporučení pro zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Analýza, služby, zákazník, Siemens s.r.o., Customer Service, EBIT, obrat, krycí příspěvek

TITLE

Analysis of customer services

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the analyzing the customer services in the Customer Service department of Siemens, s.r.o. The first part of the thesis defines the basic theoretical concepts, such as enterprise, company strategy, customer and customer care, and last but not least the definition of services. The following practical part introduces the company and department in which the analysis of services was performed. One section in the practical part is also an independent analysis of sales and after sales customer services. The analysis covers the period 2015 to 2019. The last part contains an evaluation of the department's activities and recommendations for improvement.

KEYWORDS

Analysis, services, customer, Siemens s.r.o., Customer Service, EBIT, business volume, cover contribution

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABLEK A GRAFŮ	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	12
1.1 Podnikání.....	12
1.2 Podnikatel.....	13
1.3 Podnik	13
1.4 Typologie podniků	14
1.4.1 Třídění dle právní formy.....	14
1.4.2 Třídění dle sektorů a hospodářských odvětví	16
1.4.3 Třídění dle velikosti	16
1.5 Cíle podniku	17
2 STRATEGIE PODNIKU	18
2.1 Definice strategie podniku	18
2.2 Tvorba strategie podniku.....	18
2.3 Strategie podle Kotlera.....	19
2.3.1 Strategie tržního vůdce	19
2.3.2 Strategie tržního vyzyvatele.....	20
2.3.3 Strategie tržního následovatele	20
2.3.4 Strategie vyhledávající tržní mezery	20
2.4 Základní cenové strategie.....	20
3 VÝZNAM PÉČE O ZÁKAZNÍKA.....	23
3.1 Typologie zákazníků	24
3.2 Proč podnik ztrácí zákazníky	25
3.3 Metody stanovení ceny	25
4 SLUŽBY	27
4.1 Definice služeb.....	27
4.2 Vlastnosti služeb	28
4.3 Řízení zákaznických služeb	29
4.4 Předprodejní služby.....	32
4.5 Prodejní služby.....	33
4.6 Poprodejní služby.....	35
5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	37

5.1	Společnost Siemens, s.r.o.....	37
5.1.1	Organizační struktura.....	37
5.1.2	Vize, strategie a cíle společnosti.....	38
5.2	Úsek Customer Services	38
5.2.1	Vývoj zaměstnanců.....	39
5.2.2	Vývoj výsledku hospodaření úseku CS	40
6	ANALÝZA ZÁKAZNICKÝCH SLUŽEB V ÚSEKU CUSTOMER SERVICES	42
6.1	Analýza řízení prodejních služeb	43
6.1.1	Služby týkající se údržby (outsourcing údržby)	43
6.1.2	Servisní projekty, diagnostika a digitalizace	46
6.2	Analýza řízení poprodejních služeb	48
6.2.1	Reaktivní, záruční a pozáruční servis	48
6.2.2	Autorizované opravy a originální náhradní díly	51
6.2.3	Servisní smlouvy.....	54
7	SHRNUTÍ A HODNOCENÍ	57
7.1	Hodnocení zvolených služeb z hlediska vybraných kritérií.....	57
7.2	Hodnocení z hlediska plnění stanovených cílů	59
8	DOPORUČENÍ PRO PODNIK.....	60
	ZÁVĚR	61
	POUŽITÁ LITERATURA	62

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABLEK A GRAFŮ

Obrázek 1 - Základní cenové strategie	22
Obrázek 2- Systém poskytování služeb	30
Obrázek 3 - Organizační struktura DI.....	38
Tabulka 1 - Příklad cílů podniku z různých oblastí	17
Tabulka 2 - Počet zaměstnanců úseku CS v jednotlivých letech.....	39
Tabulka 3 - HV úseku CS v jednotlivých letech v tis. Kč	40
Tabulka 4 - Přehled HV za služby údržby úseku CS v tis. Kč	44
Tabulka 5 - Přehled HV oddělení servisních projektů úseku CS v tis. Kč	46
Tabulka 6 - Přehled HV za realizované servisní zásahy úseku CS tis.Kč	49
Tabulka 7 - Počet oprav a HV v jednotlivých letech v tis. Kč	52
Tabulka 8 – Přehled HV servisních smluv a rámcových objednávek v tis. Kč	54
Graf 1 - Vývoj zaměstnanců v jednotlivých letech.....	39
Graf 2 - HV úseku CS před zdaněním vůči výnosům v jednotlivých letech	41
Graf 3 - Přehled vývoje obrátů za služby údržby úseku CS	44
Graf 4 – Přehled vývoje EBITu za služby údržby úseku CS	45
Graf 5 - Přehled vývoje obrátů servisních projektů úseku CS.....	47
Graf 6 - Přehled vývoje plnění EBITu za servisní projekty úseku CS	47
Graf 7 - Přehled vývoje obrátů servisního oddělení a CC úseku CS	49
Graf 8 - Přehled vývoje EBITu servisního oddělení a CC úseku CS	50
Graf 9 - Přehled vývoje obrátů za opravy a s nimi spojenými náhradními díly	52
Graf 10 – Přehled vývoje EBITu za opravy a s nimi spojenými náhradními díly.....	53
Graf 11 – Přehled vývoje obrátů servisních smluv a s nimi spojených činností	55
Graf 12 – Přehled vývoje EBITu u servisních smluv a s nimi spojených činností.....	55
Graf 13 – Procentuální podíl na dosaženém obrátu u vybraných služeb.....	57
Graf 14 – Procentuální podíl na dosaženém obrátu u vybraných služeb.....	58
Graf 15 – Procentuální podíl na krycím příspěvku u vybraných služeb.....	58
Graf 16 – Procentuální podíl na krycím příspěvku u vybraných služeb.....	59

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
CC	Call Centrum
CS	Customer Services
ČR	Česká republika
EDS	Evropská družstevní společnost
EHZS	Evropské hospodářské zájmové sdružení
HDP	Hrubý domácí produkt
HV	hospodářský výsledek
k.s.	komanditní společnost
Kč	koruna česká
např.	například
PR	Public Relations
RS	Repair Service
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SBU	Strategic business units (Strategické obchodní jednotky)
SE	Societas Europaea
SF	SalesForce
SSS	Services Sales Specialist
tis.	tisíc
tzv.	takzvaně
v.o.s.	veřejná obchodní společnost

ÚVOD

Služby jsou důležitou složkou většiny podniků. Z hlediska udržení si zákazníka je důležité mít kvalitně nastavený systém řízení zákaznických služeb. Služby v posledních letech nabírají na důležitosti. Na tomto rozvoji má jednak značný podíl snaha firem odlišit se od konkurence. A dále zákazníci, kteří kladou velký důraz na kvalitu služeb. Z pohledu zákazníka, je kvalita poskytovaných služeb, nejdůležitější hodnotící kritérium pro výběr dodavatele těchto služeb, proto většina podniků pracuje na jejich rozšiřování a zlepšování.

V dnešní době má zákazník na výběr z velké škály nabízených služeb. Nejde však jenom o kvalitu těchto služeb, ale pro zákazníka je důležitý i způsob jejich poskytování, čas, ve kterém je možné službu doručit či poskytnout a celková funkčnost a operativita zákaznického servisu. Cílem každého podniku je uspokojení potřeb a přání zákazníka při adekvátních nákladech. Autorka si vybrala toto téma právě z důvodu stále se zvyšujícího významu poskytování služeb.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část je pojata z teoretického hlediska a je zaměřena na základní pojmy jako je podnik, podnikání, strategie podniku, zákazník a péče o něj. V závěru této části jsou popsány právě služby z oblasti předprodejní, prodejní a poprodejní.

Ve druhé, praktické části práce, autorka představuje podnik a jeho konkrétní úsek o kterém psala svoji práci. Je zde uveden vývoj zaměstnanců a vývoj hospodářských výsledků v letech 2015–2019. Dále jsou analyzovány služby z jednotlivých oblastí. V závěru je obsaženo shrnutí a doporučení pro podnik.

Cílem práce je analyzovat řízení zákaznických služeb ve vybraném podniku a posoudit možnost jejich zlepšení.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

1.1 Podnikání

Živnostenský zákon č.455/1991 Sb. § 2, definuje pojem podnikání takto: „*Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.*“

Literatura nám popisuje spoustu dalších definic pojmu podnikání. „*Podnikání je proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.*“ (Mikoláš, 2005, s. 19)

V dnešní době můžeme na podnikání jako činnost nahlížet z různých úhlů pohledů.

- **Ekonomické pojetí** – představuje dynamický proces soustředící se na vytváření přidané hodnoty. Prodávání výrobků a služeb, které zákazníkům přinášejí užitek, a tímto prodejem společnost realizuje zisk.
- **Psychologické pojetí** – je vnímáno jako činnost motivovaná potřebou získání, dosažení, vyzkoušení, splnění si něčeho. Podnikání může být prostředkem seberealizace, zbavení se závislosti či postavení se na vlastní nohy.
- **Sociologické pojetí** – podnikání je chápáno jako činnost k vytvoření blahobytu pro všechny zainteresované. Je to proces, který představuje hledání cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, jakož i k vytvoření nových pracovních míst a příležitostí.
- **Právnícké pojetí** – nám definuje živnostenský zákon č.455/1991 Sb. § 2.

(Veber a Srpová, 2005, s. 15; Šiman a Petera, 2010, s. 21).

Výše uvedené úhly pohledu na podnikání, můžeme doplnit o další obecné charakteristické rysy podnikání. Jde například o cílevědomou a cyklicky se opakující činnost, která využívá iniciativních a kreativních přístupů za účelem vytvoření praktického přínosu, užitku, přidané hodnoty, a to za současného převzetí a zkalkulování rizika neúspěchu.

Podnikatelské aktivity v České republice jsou rozděleny na podnikání fyzických osob a podnikání právnických osob. Důležité pro podnikání je již na začátku zvolit vhodný typ právní formy. Podnikatel v průběhu podnikání má možnost typ právní formy podnikání změnit na jiný. Změna s sebou však nese zbytečné náklady a komplikace.

1.2 Podnikatel

I u tohoto pojmu existuje řada různých definic, kterými lze podnikatele popsat. Z právního hlediska nám zákon č. 89/2012 Sb. § 420 v občanském zákoníku definuje podnikatele následovně: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“

Veber a Srpová (2012) podnikatele definují jako osobu, která realizuje podnikatelské aktivity i přes riziko ztráty vlastního kapitálu, je schopna využívat různé zdroje a prostředky pro dosažení cílů. Považují podnikatele za iniciátora a nositele podnikání, který investuje své úsilí, jméno, prostředky a čas a má za cíl dosáhnout finančního či osobního uspokojení. Tito autoři popsali pro osobu podnikatele řadu společenských rysů: vytyčování nových cílů, podstupování rizika, zabezpečování finančních prostředků, vytrvalost, sebedůvěra, učení se novým zkušenostem, schopnost organizování podnikatelské aktivity. Kowalská (2014) doplňuje, že za podnikatele může být považována jak fyzická, tak i právnická osoba.

1.3 Podnik

Podnikem můžeme nazvat soubor hmotných, nehmotných i osobních složek podnikání. Tvoří ho věci, osoby, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k podnikání, nebo mají k tomuto účelu sloužit. Mezi hmotné složky se řadí například budovy, pozemky, stroje, materiál, dopravní prostředky. Nehmotné složky zahrnují finance a různá práva. Do osobní složky patří všichni lidé pracující v podniku, jinými slovy zaměstnanci (Mandysová, 2009, s. 9).

Obvykle je podnik chápán jako ziskový subjekt, ale existují však i nestátní neziskové organizace, které se neorientují na zisk, ale na potřeby společnosti a na obecně prospěšné činnosti. Takovou to organizací mohou být například nevládní univerzity nebo výzkumná pracoviště.

1.4 Typologie podniků

Typologii podniků rozlišujeme z více hledisek, každý podnik má své charakteristické rysy. Můžeme je rozlišovat například podle právní formy, sektorů, hospodářských odvětví, velikosti, atd. Podrobnější charakteristika tohoto členění je uvedena níže (Synek, 2015, s. 75).

1.4.1 Třídění dle právní formy

Třídění dle právní formy můžeme dělit na podniky jednotlivce, obchodní korporace (obchodní společnosti a družstva) a státní podniky.

Podniky jednotlivce

Již z názvu je zřejmé, že tyto podniky jsou ve vlastnictví a řízení jedné osoby a mají formu živnosti. Výhodou podnikání jednotlivce je snadné založení z hlediska potřebného kapitálu (stačí menší kapitál) a relativně malá státní regulace. K získání živnosti musí jednotlivec splnit několik podmínek vyplývajících ze zákona. Mezi tyto podmínky patří například věk minimálně 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, odborná způsobilost atd. Živnostenský zákon rozděluje podniky jednotlivce z hlediska odborné způsobilosti na:

- Ohlašovací – řemeslné, volné, vázané
- Koncesované

Obchodní společnosti

Tyto podniky jsou ve vlastnictví dvou a více osob, které se dělí o zisky a jsou zodpovědné za všechny ztráty podniku. Výhody a nevýhody obchodních korporací jsou podobné jako u podniku jednotlivce.

- Veřejná obchodní společnost (v.o.s) – alespoň 2 osoby podnikají pod společnou firmou a všichni společně ručí, nerozdílně a veškerým svým majetkem. Společnost se zakládá společenskou smlouvou a vzniká zápisem do obchodního rejstříku. Společníci ručí za závazky společnosti nerozdílně celým svým majetkem.
- Komanditní společnost (k.s.) – dva nebo více společníků, kteří se dělí na komanditisty (za své závazky ručí jen do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku) a komplementáře (za své závazky ručí celým svým majetkem).

- Společnost s ručením omezeným (s.r.o) – může být založena min. jednou osobou. Minimální vklad společníka, a tudíž i minimální výše základního kapitálu je 1 Kč. Společníci ručí za závazky společnosti nerozdílně a do výše souhrnu celého nesplaceného vkladu. Statutárním orgánem je jednatel a nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Tato forma je vhodná pro malé a střední podniky.
- Akciová společnost (a.s.) – k založení společnosti stačí jedna právnická osoba. Minimální výše základního kapitálu jsou 2 mil. Kč nebo 80 tis. Eur. Za závazky společnosti akcionáři neručí, ale společnost odpovídá celým svým majetkem. Nejvyšším orgánem je valná hromada, která volí statutární orgán, kterým je představenstvo a dozorčí rada. Forma vhodná spíše pro větší podniky (Synek, 2015, s. 76-78).
- Evropská společnost (Societas Europaea – SE) – jedná se o akciovou společnost založenou podle Evropského práva obchodních společností. Základní kapitál musí činit minimálně 120 000 EUR.
- Evropské hospodářské zájmové sdružení (EHZS) – Sdružení musí mít alespoň dva členy pocházející z různých zemí EU. K založení a vzniku je třeba uzavření smlouvy o sdružení a následný zápis do obchodního rejstříku. Sdružení při založení nemusí mít kapitál, členové mohou využívat jiné způsoby financování.

Družstva

Družstvo – k založení družstva jsou potřeba minimálně tři členové, maximální počet členů není omezen. Podle zákona je družstvo společenství neuzavřeného počtu osob, které bylo založené za účelem dosažení zisku nebo zajištění potřeb svých členů. Za své závazky ručí družstvo celým svým jměním. Členové za své závazky neručí. Mezi orgány družstva řadíme členskou schůzi, představenstvo a kontrolní komisi.

Evropská družstevní společnost (EDS) – může být založena alespoň pěti fyzickými osobami s bydlištěm alespoň ve dvou členských státech. Minimální výše základního kapitálu činí 30 000 EUR.

Státní podniky

Zakladatelem státního podniku je stát. Tyto podniky jsou zakládány pro uspokojování významných strategických, celospolečenských či veřejných zájmů. Podnik zde neručí za závazky státu a naopak. Založení státního podniku musí být schváleno souhlasem vlády.

Může jít o organizace zajišťující některé důležité služby, například správu silnic, televize, radiokomunikace, železniční a vodní dopravu, zajištění výroby a těžbu některých důležitých statků (elektřina, uhlí, zbraně) a také neziskové organizace (Martinovičová, 2014, s. 20).

1.4.2 Třídění dle sektorů a hospodářských odvětví

Národní hospodářství v ČR se tradičně člení do tří sektorů (Synek, 2015 s. 82):

- **Zemědělský** (lesnictví, zemědělství, rybolov)
- **Průmyslový** (např. těžební průmysl či stavebnictví)
- **Sektor služeb** (školství, doprava, obchod, zdravotnictví aj.)

Národní hospodářství v moderním pojetí dělíme na sektory (Tetřevová, 2008, 56):

- **Primární**
- **Sekundární**
- **Terciární**
- **Kvartální**
- **Kvintární**

1.4.3 Třídění dle velikosti

Podniky z hlediska velikosti obvykle dělíme na malé, středí a velké. Pro toto dělení existuje více kritérií např. roční obrat, počet zaměstnanců, velikost kapitálu nebo zisku. Evropská komise doporučuje podniky rozdělit na (Doporučení komise ES 2003):

- **Mikropodniky** (méně než 10 zaměstnanců, roční obrat nepřesahuje 2 miliony EUR)
- **Malé podniky** (méně než 50 zaměstnanců, roční obrat nepřesahuje 10 milionů EUR)
- **Střední podniky** (méně než 250 zaměstnanců, roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR)
- **Velké podniky** (patří sem podniky, které přesahují výše uvedené limity)

1.5 Cíle podniku

Pod pojmem cíl podniku rozumíme určitý budoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout. Od tohoto cíle se odvíjí poslání podniku. Toto poslání definujeme jako soubor specifických a dosažitelných cílů, které by měli být srozumitelné, mobilizující, realizovatelné a motivující ke kladnému výkonu.

Cíle podniku mohou být krátkodobé (operativní), střednědobé (taktické) a dlouhodobé (strategické). Pod krátkodobými cíli rozumíme ty, které jsou dosažitelné v období jednoho roku a pod dlouhodobými pak cíle, u kterých je doba jejich dosažení delší než jeden rok. Mezi primární cíle podniku patří maximalizace zisku a tržní ceny akcií a maximalizace hodnoty podniku (Synek, 2006, s. 10).

Tabulka 1 - Příklad cílů podniku z různých oblastí

POSTAVENÍ PODNIKU	<ul style="list-style-type: none">• Dosažení kladného tržního podílu• Zvýšení odbytu• Upevnění pozice na trhu• Obsazování nových trhů
EKONOMIKA	<ul style="list-style-type: none">• Zvýšení zisku• Zvýšení rentability obratu• Zvýšení rentability kapitálu
FINANCOVÁNÍ	<ul style="list-style-type: none">• Lepší zhodnocení úvěrů• Zvýšení likvidity• Samofinancování• Zlepšení struktury kapitálu
SOCIÁLNÍ	<ul style="list-style-type: none">• Vyšší spokojenost zákazníků• Zajištění rozvoje osobnosti
TRŽNÍ PRESTIŽ	<ul style="list-style-type: none">• Zlepšení image podniku• Zvýšení společenského vlivu• Zvýšení politického vlivu

Zdroj: Vlastní zpracování z použitých zdroj

2 STRATEGIE PODNIKU

Výběr a realizace kvalitní strategie je velmi důležitý pro úspěšnost firmy. Tvorbou strategie se definují stránky podniku, ve kterých je podnik či skupina podniků úspěšná a také stránky, kde je podnik slabý, selhávající či zranitelný (Kourdi, 2011, s. 7).

2.1 Definice strategie podniku

„Podniková strategie je dynamická; její součástí jsou změny a schopnost posunout podnik (jeho zaměstnance a zákazníky) z jeho současné pozice tam, kde by měl být v budoucnosti. To je už z povahy věci proces změny.“ (Kourdi, 2011, s. 133)

Strategie podniku se dá definovat jako dlouhodobý směr a cíl podniku, který slouží k uspokojování potřeb vlastníků a také dalších zúčastněných subjektů tak, že získává konkurenční výhody v měnícím se prostředí díky svým schopnostem a zdrojům. Kvalitně navržená strategie je základem pro zajištění podnikatelské prosperity firmy. (Slavík, 2014, s. 30).

Strategii můžeme definovat jako připravenost podniku na budoucnost. Pomocí strategie se stanovují dlouhodobé cíle podniku, jednotlivý průběh strategických operací a rozvržení podnikových zdrojů, které jsou důležité pro splnění stanovených cílů. Tato strategie musí vycházet z potřeb podniku a přihlížet ke změnám jeho zdrojů a schopnostem. Zároveň by měla reagovat na změny v okolí podniku (Dedouchová, 2001, s. 1).

2.2 Tvorba strategie podniku

Při vytváření strategie, musí všechny organizace dbát jak na vnitřní, tak na vnější faktory působící na organizaci a ovlivňující její konkurenceschopnost. Z hlediska vnějších faktorů je významné ovlivnění trhem, politickou situací a trhem práce. Vlivů působících na organizaci je však spousta, a proto vznikla potřeba tyto vlivy členit.

Strategie se musí zabývat všemi klíčovými otázkami organizace. Zabývat se pouze otázkou, jak obsadit trh a jak s ním udržet nestačí. Dále musí řešit například dlouhodobou spolupráci, pevnou vazbu mezi organizací a dodavateli, zaměstnanci nebo vlastníky a poskytovatele kapitálu apod. Mezi důležité úkoly pak patří hledání vhodného řešení rozdílných názorů a zájmů jednotlivých stran (Kubátová, 2012, s. 155).

Hlavním úkolem strategie je zvyšovat hodnotu podniku, resp. posunout se od A k B a touto cestou vést ostatní. Tvorbu strategie rozdělil Kourdi (2011, s. 111-115) do třech fází:

1) Analýza

V analýze strategie podniku se nám odkryje spousta otázek, tyto otázky však nejsou vždy správné. Tím jak se podnik a jeho podnikatelské prostředí mění, mění se i odpovědi. Řešením je pak určení nejlepšího přístupu, pečlivě se ptát, a následně kontrolovat směr aktivit pomocí různých otázek.

2) Plánování

Podstatou je určení cílů nebo cílových hodnot a případně způsob jejich dosahování. Tento proces má několik stupňů, kdy se každý z nich opírá o důkladnou analýzu:

- Definujte svůj záměr
- Vysvětlete své přednosti
- Stanovte si hranice strategie
- Zvolte si priority
- Rozpočet

3) Implementace

Strategie se musí ohlížet na situaci v podniku. Aby byla úspěšná, musí být v souladu s prací ostatních oddělení, s očekáváním zákazníků, schopnostmi zaměstnanců či dodavatelů. Je důležité předcházet nejasnostem a konfliktům.

2.3 Strategie podle Kotlera

Tato strategie je založena na předpokladu, že obchodní strategie společnosti závisí na jejím postavení na trhu a velikosti tržního podílu v odvětví, ve kterém působí. Navrženy byly čtyři strategie: strategie tržního vůdce, strategie tržního vyzyvatele, strategie tržního následovatel a strategie vyhledávající tržní mezery.

2.3.1 Strategie tržního vůdce

Za tržního vůdce, se považuje společnost s největším podílem na trhu. Většinou se také jedná o společnost s dobrou pověstí na tomto trhu a její vůdcovství je respektováno i ostatními subjekty. Pro udržení tohoto postavení je nutné neustále inovovat nabídku produktů,

udržovat nízké náklady, vlastními výrobky vyplňovat mezery na trhu, zamezit vstupu dalším konkurentům pomocí vytvoření vlastních bariér vstupu, zvyšování kvality výrobků či služeb, představení nových výrobků apod.

2.3.2 Strategie tržního vyzyvatele

Tuto strategii využívají společnosti, které nejsou vůdcem trhu, ale řadí se mezi přední společnosti. Cílem tržních vyzyvatelů je zvýšit svůj tržní podíl na úkor vůdce či obdobných společností na trhu. Pokud uspějí, dojde k oslabení konkurence za účelem vlastního růstu. V rámci této strategie rozlišuje Phillip Kotler pět druhů strategií: strategie přímého útoku, bočního útoku, obklíčení, obejití a partyzánského útoku.

2.3.3 Strategie tržního následovatele

Tuto strategii využívají společnosti, které se nesnaží o vedoucí postavení, naopak respektují vůdce a následují ho. V některých případech se následovatelé snaží odlišit či vyniknout například vyšší odborností, kvalifikací, jedinečnými produkty atd. Následovatelé nejčastěji napodobují výrobky vůdce s minimálními změnami a prodávají ho za nižší ceny, nebo výrobek upravují a dále zdokonalují.

2.3.4 Strategie vyhledávající tržní mezery

Využívají společnosti, které se zaměřují pouze na část trhu, tržní mezery. Strategie je vhodná spíše pro menší společnosti, které jsou kvůli svým omezeným zdrojům a technologiím, zaměřené pouze na specifickou část trhu. Tato část trhu je pro větší podniky neatraktivní (Blažková, 2007, s. 138-140).

2.4 Základní cenové strategie

Pomocí těchto metod lze vytvořit cenotvorbu, která bude odrážet reálné náklady, konkurenční ceny, poptávku na trhu, vnímanou hodnotu. Cena je ale také nedílnou součástí marketingového mixu a důležitým marketingovým nástrojem, který vypovídá o kvalitě, dostupnosti, prestiži atd. Proto je nutné zvolit vhodnou strategii ceny. Nevhodně zvolená cena dokáže zničit i tu nejlepší službu či produkt, naproti tomu dobře zvolená cena však dokáže zvýšit prodej i toho, co by se na trhu normálně ani neujalo.

Prémiovou cenu je možné vnímat jako jednu ze strategií, kterou je možné použít u luxusních produktů nebo při poskytování nadstandardních služeb. Ona „prémiovost“ se však relativně špatně hodnotí. Lze jí dosáhnout vysokou kvalitou luxusních produktů, které by ale také měly být doprovázeny dobrou službou, péčí o zákazníky a celkový firemní marketing by měl působit prémiovým dojmem. Firma si tímto vytváří jakousi identitu, která je spojována s luxusem (Jakubíková, 2013, s. 232)

Jako příklad je zde možné uvést tzv. Veblenův efekt. Tento efekt je případ tržního chování, kdy jsou spotřebitelé ochotni platit vyšší ceny za zboží a služby, i přes to, že se na trhu nacházejí levnější a dostupnější statky ve stejné kvalitě. Tato ochota pramení především ze snahy reprezentovat se jako vyšší třída a upozornit na své bohatství a postavení ve společnosti (Kozel, 2006, s. 211).

Penetrační cena se užívá při pronikání na trh. Firma se snaží za pomoci nízkých cen dosáhnout co největšího podílu na trhu. Je zde stanovena tzv. zaváděcí cena výrobku, která umožňuje koupit výrobku více spotřebiteli a zároveň dostat se do podvědomí zákazníků. Po dosažení dostatečného ohlasu a počtu následovníků, je cena zpravidla zvyšována. Podmínkou pro užití této strategie je však vysoká elasticita po konkrétním výrobku. Výhodou této strategie je, dosahování vysokých úspor z rozsahu výroby. Hrozbou zde představuje jednak konkurence a jednak ohrožení pověsti výrobku nízkou cenou (Jakubíková, 2013, s. 232).

Strategie lízání smetany, můžeme považovat za opak penetrační strategie. Zde se jedná o nasazení záměrně vysokých cen v poměrně krátkém časovém období. Strategie je nejčastěji využívána při zavádění zcela nového výrobku nebo služby na světový trh. Díky novosti výrobku, získává firma na určitou dobu monopolní výhodu. Po příchodu další konkurence je pak firma obvykle nucena k postupnému snižování ceny. Strategie je nejčastěji využívána výrobcí módního a značkového zboží (Zikmund, 2011).

Ekonomická, diskontní nebo strategie nízké ceny. Tato strategie je v České republice velice rozšířená. Je využívána u produktů, které nemají příliš vysokou kvalitu a nemají potenciál konkurovat vyspělejšími výrobky. Cena se stanovuje tak, aby pokryla alespoň provozní náklady, přispívala k úhradě fixních nákladů a v lepším případě, aby tvořila alespoň nějaký zisk na produktu. Takto oceněný produkt nemůže konkurovat kvalitou, ale pouze nízkou cenou. Díky velkému objemu spotřeby je potom tvořen relativně zajímavý zisk.

Problém může však nastat, dojde-li ke zvýšení kvality výrobku a je nutné zvýšit jeho cenu. Spotřebitel pak upřednostňují raději výrobky s nižší cenou (Jakubíková, 2013, s. 232).

		Kvalita	
		Nízká	Vysoká
Cena	Nízká	<i>Ekonomická cena</i>	<i>Penetrační cena</i>
	Vysoká	<i>Lízání smetany</i>	<i>Prémiová cena</i>

Obrázek 1 - Základní cenové strategie

Zdroj: (Zikmund, 2011), vlastní zpracování

3 VÝZNAM PÉČE O ZÁKAZNÍKA

Vnímání organizace zákazníkem, není založeno pouze na tom, co o sobě organizace sama říká. Zákazník hodnotí organizaci v každém případě, kdy přichází do kontaktu s jakýmkoliv členem organizace, jejím produktem nebo například když navštívuje její web. Zákazník si na základě vnímání, znalostí či zkušeností vytváří pohled na tuto organizaci (Leadley, 2014).

Spousta firem je přesvědčena o své orientaci na zákazníky. Problém je však v tom, že se většina z nich věnuje především prodeji svých výrobků namísto toho, aby se co nejefektivněji věnovali uspokojování potřeb a přání svých zákazníků. Péče o zákazníky představuje zejména dokonalé rozpoznání jejich potřeb a přání a následné užití vhodných marketingových aktivit pro uspokojení těchto potřeb. Je-li zákazník spokojen se zakoupeným výrobkem či službou, není pak důvod, aby chtěl měnit dodavatele. Zvolí-li prodejce vhodný způsob, jak se zákazníkovi připomenout, pak je velká pravděpodobnost, že se na něj zákazník v případě potřeby obrátí sám.

Jedním z důležitých důvodů, proč se intenzivně zajímat o zákazníka i po prodeji, je jeho možné doporučení svým přátelům, kolegům, obchodním partnerům atd. Spokojený zákazník je totiž tou nejlepší reklamou.

Důvody, proč je péče o zákazníky a služba zákazníkům na prvním místě (Adams, 2019).

- Udržet si současného zákazníka, vyjde levněji než získávání nového zákazníka
- Současný zákazník nakoupí spíše než nový zákazník
- Perfektní zákaznická péče vede ke snížení problémů obecně
- Vynikající zákaznický servis zlepšuje povědomí veřejnosti a posiluje značku podniku
- Za nejlepší reklamu pro podnik lze považovat osobní doporučení
- Skvělý zákaznický servis umožňuje vznik novým partnerstvím
- Péče o zákazníky buduje silné morální hodnoty a přispívá k naplňování poslání
- Prodlouží život každého podniku

Zákazníci jsou zkrátka pro podnik alfou a omegou, protože bez nich je prostě bez práce.

3.1 Typologie zákazníků

Typologie zjednodušuje pohled na zákazníka z důvodu rychlejší orientace v jeho chování, z důvodu snadnější flexibility v přístupu při řešení různých problémů. Typologií zákazníků vznikla celá řada. Vycházejí například z typologií temperamentu nebo z typologií osobnosti (Mikuláščík, 2004).

Petr Ulčín (2016, s. 163-165) nám zákazníky rozděluje do několika typů:

Negativní zákazník – Tento zákazník vidí vše černě. Hádá se, diskutuje. Neustále má něco proti. Na tohoto zákazníka zabírá, když mu produkt či služba bude reprezentována tak, že mu pomůže usnadnit život.

Pedant – Tohoto zákazníka zajímají i ty nejmenší detaily. Dlouho vybírá, pozoruje, srovnává, vyhledává informace. Může se stát, že nakonec ani nic nekoupí. Tento zákazník slyší nejvíce na fakta, proto je důležité mu je předem nabídnout.

Leklá ryba – Zákazník produktu či službě nerozumí. Vypadá, že nemá zájem. Působí dojmem, jako by byl ze zpomaleného filmu. Pro získání a přesvědčení tohoto typu je nutné nepoužívat žádné divoké karty, ale spíše klid, trpělivost a řád.

Upovídaný zákazník – Způsob myšlení zákazníka je jako motýl. Přelétá z květu na květ, sem a tam. Jeho doménou je zájem o více produktů. Ohodnotí mnoho nabízených variant. Nakonec si i tento zákazník vybere.

Král – Má velký přehled a chce, aby to podnik věděl. Zakládá si na kvalitě, chce být považován za „smetánku“ a nechce se zabývat maličkostmi. Pokud se rozhodne výrobek či službu koupit, pak se neohlíží na peníze a je ochoten zaplatit i hodně peněz.

Impulzivní zákazník – Tento zákazník koupí vše, co vidí. Stačí hezký obal či vhodná pobídka. Je třeba však dát pozor, protože i když je otevřen nákupu, je důležité nenabízet mu vše. Kdyby zjistil, že prohloupil, zapamatoval by si to.

Arogantní narcis – Chová se velmi nadřazeně a povýšeně. Všude byl dvakrát, všechno zná a od všeho má klíče. Jeho chování může být až drzé. Má rád být středem pozornosti. Rád je oceňován, chválen. Líbí se mu pocit, že nákupem nad vámi vyvrál.

Zákazník, který koupí vše – Pro podnik ideální klient. Pokud něco potřebuje, najde si to, prohlédne a následně koupí.

3.2 Proč podnik ztrácí zákazníky

Vztahy mezi zákazníkem a dodavatelem se často odvíjejí stejně jako vztahy manželské. Můžeme sledovat, jak počáteční nadšení vystřídá následné sebeuspokojení, které vede k neshodám a končí rozchodem. Potom je velmi důležité věnovat úsilí, čas a investice k získání nových zákazníků a obchodů.

Burnett (2002, s. 346) uvedl důvody ztráty zákazníků, vyplývajících z odborných výzkumů:

- Smrt 1 %
- Změna sídla zákazníka 3 %
- Specifická konkurenční nabídka 5 %
- Obecně nižší ceny jinde 9 %
- Nevyřizování reklamací 14 %
- Nedostatek zájmu ze strany dodavatele 68 %

Z těchto údajů vyplývá, že podnik může většinu důvodů odchodu zákazníka ovlivnit. Věrnost je však důležitá na obou stranách.

3.3 Metody stanovení ceny

V péči o zákazníka hraje velmi důležitou roli i cena. Existuje několik způsobů stanovení ceny a je na firmě, aby podle svých priorit zvolila vhodnou metodu stanovení ceny.

„Cena odráží, kolik je uživatel za daný výrobek či službu ochoten zaplatit.

Cenu produktu lze stanovit v zásadě trojím způsobem:

- ***Na základě nákladů***
- ***Na základě poptávky:***
 - *podle vše očekávané zákazníky*
 - *podle finančního přínosu produktu*
 - *podle intenzity poptávky*
- ***Na základě konkurence.***“ (Slavík, 2014, s. 20)

Stanovení ceny na základě nákladů je poměrně nejjednodušší, z toho důvodu, že podnik má k dispozici všechny potřebné vstupní údaje. Takto stanovená cena však neříká nic o tom, kolik je zákazník ochoten zaplatit za daný produkt či službu nebo zda je cena konkurenční

vzhledem k srovnatelným produktům jiných dodavatelů. Tato cena proto často slouží spíše jako srovnávací hodnota ostatním dvěma způsobům. Mezi cenou a náklady platí důležité pravidlo: Cena by neměla být nižší než variabilní náklady.

U stanovení ceny **podle očekávané výše** je nezbytné zjistit průzkumem, kolik bude zákazník ochoten za daný produkt zaplatit. Tento průzkum může probíhat formou přímého dotazování nebo srovnávací analýzou užítka různých srovnatelných výrobků a jejich cen. Kladem tohoto způsobu je, že informace z trhu jsou nezkrácené interními podmínkami dodavatele. Negativem je náročnost zjišťování či možné chyby a zkrácení.

Cena stanovená **podle očekávaného finančního přínosu produktu** se využívá zejména u produktů, které jsou určeny pro průmyslové použití. Např. stroje, odborné technické služby. Očekávaný finanční přínos může být přitom např. rentabilita výroby či úspora výrobních nákladů.

Cena stanovená **podle intenzity poptávky** představuje rozlišení ceny dle místa, času nebo míry užítka daného výrobku. Rozlišení ceny dle místa jsou např. ceny pohonných hmot rozdělené podle lokality, ve které se čerpací stanice nachází. Rozlišení ceny dle času mohou být sezónní slevy nebo naopak přírážky dle míry poptávky po určitém produktu. Rozlišení dle užítka jsou rozdíly výrobků v ceně dle jeho vybavení. Toto stanovení ceny se obvykle využívá pro modifikaci cenové úrovně kolem stanoveného základu.

U ceny stanovené **na základě konkurence** se vychází ze zjištění ceny shodných či srovnatelných produktů od jiných dodavatelů a její přizpůsobení na základě očekávaných přínosů pro zákazníka. Jako příklad konkurenčně stanové ceny lze uvést cenu docilovanou v soutěži vypisované veřejným nebo soukromým subjektem, nebo cena v aukci. Výhodou je přímé srovnání s konkurenčními produkty a nevýhodou pak může být vzájemná srovnatelnost odlišných produktů a jejich vnímání zákazníky (Slavík, 2014, s. 20-23; Vysekalová, 2004, s. 194-196).

4 SLUŽBY

„Zatímco si dnes můžeme pořídit automobil, počítač nebo košili za méně peněz než v roce 2000, hodinová sazba za jejich údržbu a opravy se zcela neochvějně pohybuje opačným směrem. Za počítač zaplatíme dnes pravděpodobně méně, ale služby IT specialistů jsou rok od roku dražší. Košile není nijak drahá, ale účet za její vyprání rok od roku roste. Vlasový šampón je levný, služby holičů a kadeřníků nikoli. Ekonomové tvrdí, že zatímco u mnoha druhů zboží jsme svědky deflace, náklady na poskytování služeb mají inflační charakter. Služby jsou rozšiřujícím se, významnějším a více ceněným sektorem hospodářství.“ (Cram, 2012, s. 16)

Nárůst významu služeb je současným celosvětovým hospodářským trendem. Dříve byl prodej zboží u předních firem doprovázen nabídkou služeb, dnes však platí opačný postup. Služby jsou doprovázené hmotným zbožím. Jedná se například celé odvětví zábavního průmyslu, cestovního ruchu a telekomunikačních služeb. Narůstající úloha služeb ve společnosti se odráží ve zvyšování podílu zaměstnanosti ve službách a také v růstu podílu výkonů služeb na HDP. Je známo, že v nejvíce vyspělých zemích dosahuje podíl služeb na HDP kolem 70-75 %, zatímco u zpracovatelského průmyslu činí podíl 20-25 % a podíl v zemědělství na celkovém HDP tvoří asi 5 %.

Neustále zvyšující se poptávka po službách má několik důvodů. Prvním důvodem je nárůst bohatství spotřebitelů, které zapříčinilo vznik odvětví služeb jako například úklid, vaření, hlídání dětí, péče o staré občany, opatrovnictví atd. Druhým důvodem je větší množství volného času. To vyvolává zvýšení poptávky po službách pro volný čas. Třetím důvodem je zvýšené využívání rozvinutých technologií v domácnostech. K tomu jsou pak zapotřebí instalační a servisní služby. Další důvody jsou růst životního standardu, rostoucí zaměstnanost žen, změna životního stylu a další (Vašítková, 2014, s. 14).

4.1 Definice služeb

Službu lze definovat jako souhrn činností, u kterých je nezbytné řídit jejich realizaci a mít určitý plán. Důležitá je také jejich specifikace. Pokud se služby ztotožňují s požadavky zákazníků, pak se zvyšuje konkurenceschopnost podniku. Takovéto služby pak zvyšují i užitné hodnoty zboží pro zákazníka a slouží jako zdroj přidané hodnoty (Lambert, 2000, s. 41).

Dle Kotlera a Kellera (2013, s. 808) je služba každý nehmotný statek, který může jedna strana nabídnout druhé, bez nutnosti přechodu vlastnických práv.

Lošťáková (2017, s. 72) popisuje služby jako nehmotnou činnost a také jako činnosti, které se realizují mezi zákazníkem a dodavatelem. Můžou tvořit buď malý, nebo velký podíl tržní nabídky podniku. Velikost tohoto podílu záleží na zaměření daného podniku. Pravděpodobně mnohem méně služeb bude nabízeno výrobním podnikem, ve kterém služby fungují pouze jakou podpora vyráběných výrobků. Větší množství služeb bude pak nabízet podnik, ve kterém tvoří služby hlavní složku sortimentu. Ve skutečnosti je však služba většinou doprovázena hmotným výrobkem (lékař vydá recept, kadeřník použije šampón) a naopak výrobky jsou často spojovány se službami (prodej, dodávka).

4.2 Vlastnosti služeb

Služby lze od hmotného zboží odlišit na základě jejich vlastností. Mezi nejběžnější vlastnosti, které uvádí Philip Kotler a kol. (2007) i Vašítková (2008) patří:

- Nehmotnost
- Neoddělitelnost
- Heterogenita (proměnlivost)
- Zničitelnost (pomíjivost)
- Vlastnictví (absence vlastnictví)

Nehmotnost je nejtypičtější vlastnost služeb a od ní se odrážejí další vlastnosti. Službu nelze hodnotit fyzickým smyslem, není možné si ji před koupí prohlédnout a pouze v některých případech je možné si ji vyzkoušet. Spoustu vlastností, o kterých se zákazník může přesvědčit pouhým pohledem mu zůstávají při prodeji služeb skryté. Mezi prvky představující kvalitu nabízených služeb patří například osobní přístup poskytovatele dané služby, spolehlivost, jistota, důvěryhodnost apod. Zákazník může všechny tyto prvky ověřit až při samotném nákupu či spotřebě služeb.

Neoddělitelnost je další charakteristická vlastnost služeb. Zatímco produkci a spotřebu zboží od sebe můžeme oddělit, služby jsou vytvářeny a spotřebovány současně. Je třeba, aby se poskytovatel a zákazník setkali v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získá poskytnutím služby, mohla být uskutečněna. Ne u všech služeb je však podmínkou stálá přítomnost zákazníka v průběhu poskytování služby (jídlo v hotelu je uvařeno bez jeho osobní

přítomnosti). V některých případech lze nahradit producenta služeb strojem (např. bankomatem), avšak pořád zde dochází k interakci zákazník – producent. (Vašítková, 2014, s. 17-18).

Heterogenita neboli proměnlivost služeb, se vztahuje zejména k jejich standardům kvality. Poskytování služeb nebude téměř nikdy homogenní, jelikož při procesu poskytování služeb jsou přítomni lidé – zákazníci a poskytovatelé služby, což vede k tomu, že daná služba nemusí vždy poskytovat stejnou kvalitu. Chování účastníků v procesu poskytování služeb nelze předvídat. Proměnlivosti služeb, je možné částečně zabránit například výběrem kvalitních zaměstnanců, investic do školení, stálým sledováním spokojenosti zákazníků či zaváděním norem kvality atd. (Kotler, 2013, s. 361).

Zničitelnost (pomíjivost) způsobuje to, že některé služby lze obtížně reklamovat. Špatně poskytnutou službu, je možné v některých případech nahradit poskytnutím jiné, kvalitní. V jiných případech lze poskytnout jako náhradu slevu či vrátit celou zaplacenou částku. Pro eliminaci nekvalitních služeb je třeba sladit nabídku s poptávkou, to pak vede ke značné flexibilitě cen služeb.

Nemožnost vlastnit službu se vztahuje k její nehmotnosti a zničitelnosti. Při koupi zboží nabývá zákazník právo zboží vlastnit, zatímco při poskytování služeb nezískává zákazník za své peníze žádné vlastnictví. Zákazník si kupuje pouze právo na poskytnutí dané služby. U veřejných služeb má zákazník právo užívat služby poskytované státem, výměnou za jím placené daně nebo sociální či zdravotní pojištění. (Vašítková, 2014, s. 20).

4.3 Řízení zákaznických služeb

Řízení zákaznických služeb je možné vnímat jako určité chování, které směřuje činnosti podniku tak, aby jeho služby uspokojovaly nároky a představy zákazníka.

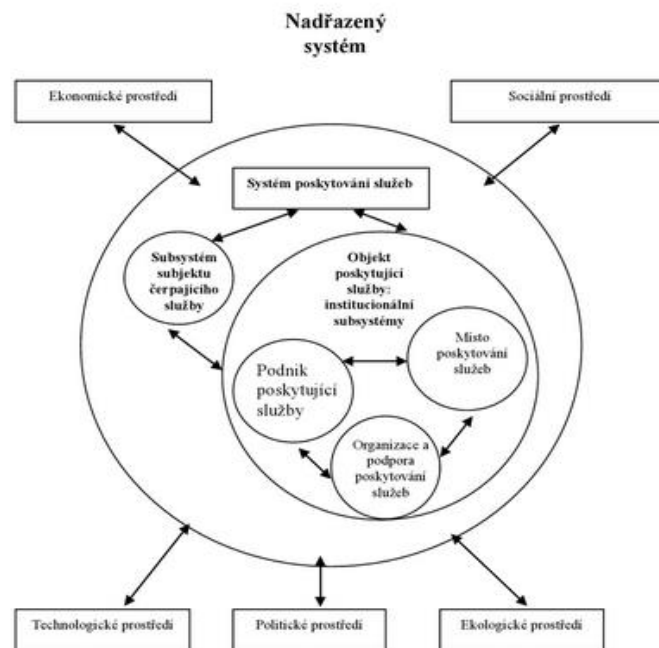
Pro řízení služeb existuje několik metod:

- Metoda řízení nabídky a poptávky
- Metoda využití systému poskytování služeb
- Metoda zpětné vazby
- Metoda řízení vztahu se zákazníky
- Metoda marketingového řízení
- Metoda řízení podle cílů

Metoda řízení nabídky a poptávky – vzhledem k tomu, že jsou služby spotřebovávány přímo v okamžiku jejich produkce a není možné je skladovat, je důležité vědět, jaká je po nich poptávka. Často totiž dochází ke změnám poptávky, které jsou způsobené např. sezónními vlivy. Proto je potřeba umět poptávku dobře řídit. Pokud nenabývá požadovaného využití kapacit, měl by podnik přistoupit k určitým marketingovým opatřením. Pokud však poptávka převyšuje nabídku, je potřeba stimulovat klienty tak, aby svoji poptávku odsunuli na příznivější dobu. Při řízení je ale nutné myslet také na nabídku, protože poptávka a nabídka se vzájemně ovlivňují. (Johnson, 2000, s. 28).

Metoda využití systému poskytování služeb – vysvětlením a popsáním tohoto modelu se v 80. letech zabýval Claude Kaspar. Uvnitř tohoto systému se nacházejí dva podsystemy. První podsystem se nachází na straně poptávky a jde o podsystem objektu čerpajícího služby. Druhý se nachází na straně nabídky a jedná se o podsystem objektu, jež služby poskytuje. System poskytování služeb je ovlivňován ekonomickým, sociálně-kulturním, politicko-legislativním, ekologickým a technicko-technologickým prostředím.

Podsystem objektu se dále dělí na tři hlavní komponenty. V první řadě je to podnik, který služby produkuje, dále lokalita, kde dochází k poskytování služeb a organizace, které pomáhají služby zpřístupňovat (Váchal, 2013).



Obrázek 2- Systém poskytování služeb

Zdroj: Váchal (2013, s. 550), zpracováno dle Kaspar (1997)

Metoda zpětné vazby – pro dobrou kvalitu služeb, je důležité, aby podnik věděl, jak byli zákazníci s danou službou spokojeni, zda byla naplněna jejich očekávání, jaké jsou jejich připomínky a případné návrhy na zlepšení. Zpětná vazba může probíhat například ústní formou nebo pomocí dotazníků, který bude sestaven ke konkrétní službě či výrobku. Zpětná vazba je pro podnik velmi důležitá, touto formou má totiž podnik možnost zjistit své nedostatky a nedokonalosti, na které se má zaměřit.

Pro zpětnou vazbu je využíván také systém **CRM (Customer Relationship Management – řízení vztahu se zákazníky)**. Jedná se o řídicí systém, který umožňuje shromažďování všech potřebných dat o zákaznících podniku. Tyto data pomáhají podniku lépe porozumět zákazníkům a jejich potřebám a na základě toho, přizpůsobit obchodní procesy v podniku. Tento systém dokáže vyhodnotit konkrétní poptávky zákazníků na základě jejich předešlých poptávek. Podle toho dokáže následně zákazníkovi poskytnout vyhovující nabídku, kdy bere v potaz hrozící konkurenci při zákaznickou výběru a také klíčové body, na které se zaměřit na základě zákaznických preferencí (Vajčnerová, 2017).

Metoda marketingového řízení – metoda se zakládá na vytvoření strategie, za jejíž pomoci bude možné dosáhnout co nejvyšší míry uspokojení a užitku zákazníka. K vytvoření této strategie lze využít několik druhů marketingových mixů, které utvářejí strategie na základě určitých pravidel. Základní marketingový mix je tzv. marketingový mix 4P. Tento mix je zaměřený na 4 faktory, kterými je produkt, cena, místo a propagace (Product, Price, Place, Promotion). K těmto čtyřem základním elementům, byly pro lepší uspokojení zákazníka, postupně přidávány další. Elementy, o které byl rozšířen základní marketingový mix jsou: lidé (People), procesy (Process), materiální prostředí (Physical environment). Přidáním těchto elementů vznikl marketingový mix 7P (Kotler, 2007, s. 70).

Metoda řízení podle cílů – metoda je primárně orientována na výsledek, a ne na způsob jeho dosažení. Jde tedy o stanovení cílů a o zhodnocení jejich dosažení. Metoda zahrnuje stanovení již zmíněných cílů, určení manažerů zodpovědných za jejich plnění, kteří dále tyto cíle rozpracovávají pro ostatní pracovníky.

Souhrnné cíle se soustředí jak na finanční hodnocení podniku, tak i na nefinanční ukazatele. Oba typy ukazatelů, jak finanční tak i nefinanční, jsou sledovány pro měření a hodnocení plnění a dosahování stanovených podnikových cílů kvůli zvýšení vypovídající schopnosti výsledků.

Do sledované oblasti podnikových cílů v praxi se většinou řadí: produktivita, pracovní síla, prodej, tržní podíl, kvalita, růst, spolehlivost, odpovědnost. Z uvedených oblastí je očividné, že tato metoda se neobejde bez finančních ukazatelů výkonnosti, jako je například rentabilita celkového kapitálu, EVA, MVA, krycí příspěvek atd. Stanoveny jsou však i cíle z ostatních oblastí. Zvolené cíle a jejich oblasti závisí pak na druhu podniku, produktu, podnikovém řízení a dalších faktorech.

Každá firma má nastavené vlastní cíle, pro své řízení a následné hodnocení. Jedním z těchto cílů může být například **EBIT**. Ten představuje hospodářský výsledek pře zdaněním a úroky. Umožňuje podniku soustředit se na tržby a řízení nákladů na provozní úrovni. Vypočítá se jako součet zisku před zdaněním neboli EBT a nákladových úroků.

$$\text{EBIT} = \text{EBT} + \text{nákladové úroky}$$

Dalším zvoleným cílem podniku pro řízení může být **obrat**. Vyjadřuje výši přijatých finančních prostředků ekonomickým subjektem za určité období. Běžně se jedná o obrat roční nebo kvartální. Obrat umožňuje sledovat vývoj společnosti, sledovat úspěšnost na trhu a vytvářet finanční analýzy. Dle obratu se také porovnávají předešlá období a hodnotí se, zda je hospodářský vývoj pozitivní či negativní. Obrat firmy se tedy zjistí součtem veškerých příjmů podniku za určité období.

Také **krycí příspěvek** může patřit do zvolených cílů podniku. Jedná se o rozdíl mezi cenou a variabilními náklady na jednotku objemu výroby. Jde o peněžní částku, která zůstane z ceny výrobku po uhrazení variabilních nákladů. Krycí příspěvek představuje důležitý nástroj pro řadu manažerských činností. Čím vyšší je tento příspěvek, tím menší objem výroby stačí k dosažení zisku (Hyršlová, 2008).

4.4 Předprodejní služby

Tyto služby obvykle nesouvisí přímo s realizací objednávky hmotného produktu. Jsou vytvářeny a poskytovány zákazníkovi před samotnou transakcí a mají za úkol vytvořit prostředí pro poskytnutí konkrétní úrovně služby. Důležitým úkolem společnosti je seznámení zákazníka s výrobkem. Existuje mnoho způsobů, jak zákazníka s výrobkem seznámit. Jednou z nejčastějších možností je reklama. Další možností mohou být tzv. promo akce. Pro tyto účely si společnosti vyberou komunikativní lidi s příjemným vystupováním a reprezentativním vzhledem. Vybraní lidé jsou pak důkladně proškoleni a vysláni na promo

akce, kde předvádějí a nabízejí výrobky a také reprezentují celou společnost (Boučková, 2003, s. 218).

Předprodejní služby úzce souvisejí s obchodní politikou a strategií podniku (Christopher, 2011, s. 50). Tyto služby jsou zaměřené na:

- Výběr vhodné struktury distribučního systému, zde je důležitý výběr partnerů
- Zabezpečení požadované flexibility systému poskytovaných služeb
- Vytvoření informačního systému pro zajištění on-line komunikace s potencionálními i současnými zákazníky
- Systému pro příjem a zpracování objednávek
- Systému pro průběžnou kontrolu nabízených služeb

Mohou ovlivňovat to, jak zákazník bude vnímat dodavatele a jaká bude úroveň jejich spokojenosti (Gros, 2016, s. 39).

Do těchto služeb můžeme zařadit například reakce obchodních zástupců na dotazy zákazníků, vstřícné a aktivní jednání a řešení dotazů zákazníků, pravidelné návštěvy potencionálních zákazníků, informování o novinkách a akcích. Jde tedy o služby, které příznivě ovlivňují vznik a rozvoj obchodních vztahů (Kotler a Keller, 2007, s. 441).

Mezi tyto služby patří:

- **Písemné prohlášení politiky v oblasti služeb**
- **Předání písemného prohlášení zákazníkům**
- **Organizační struktura**
- **Pružnost systému**
- **Manažerské služby**

4.5 Prodejní služby

Dle Grose (2016, s. 30-40) jsou tyto služby zaměřeny na:

- Rychlé potvrzení objednávek
- Realizaci těchto objednávek
- Neustálé sledování a informování zákazníků o stavu jejich plnění
- Užívání systému pořadí plnění došlých objednávek

- Nabídky způsobu úhrady za dodané produkty
- Nabízení náhradního řešení v případě problému
- Lokalizaci zásob v distribučním systému

Tyto služby jsou převážně spojovány s vyřizováním a realizací prodeje. Mají přímý vztah k běžnému provozu logistického systému. Přímo ovlivňují fyzickou distribuci produktu a spolehlivost dodávky. Mezi tyto služby řadíme:

- **Úroveň vyčerpání zásob** – jde o ukazatel dostupnosti určitého produktu. Na skladě by mělo být udržované optimální množství zásob. Dle objednávek určit poptávku po určitých produktech a tím zajistit zmiňované optimální množství zásob. Dochází-li často k vyčerpání zásob, pak hrozí ztráta zákazníka a odchod ke konkurenci.
- **Informování zákazníků o stavu objednávky** – informace o průběhu vyřizování objednávek, o předpokládaném či skutečném čase dodání, o aktuálním stavu zásob nakupovaných produktů, o stavu nevyřízené objednávky.
- **Přesnost systému** – snaha o snížení či minimalizování chyb, které vznikly při vyřizování objednávek a jednání se zákazníkem. Umět odpovědět na všechny dotazy rychle, včas a přesně. Vzniklé chyby je nutné co nejdříve vyjasnit a předejít jejich dalšímu vzniku. Přesný systém pak podniku šetří náklady a představuje časovou úsporu.
- **Rovnoměrnost cyklu objednávky** – představuje celkovou dobu od podání objednávky po přijetí služby nebo produktu zákazníkem. Tento cyklus zahrnuje: podání objednávky, zadání objednávky do systému, vyřízení objednávky, balení zboží pro přepravu, dobu přepravy, vlastní proces dodání a převzetí zboží. Důraz je kladen na rovnoměrnost cyklu a na absolutní délku cyklu.
- **Speciální řešení dodávek** – obsahuje dodávky, které nelze vyřešit v rámci klasického dodavatelského systému, protože vyžadují individuální řešení v oblasti expedice nebo dodání zboží. Náklady na tyto objednávky jsou obvykle mnohem vyšší než náklady u standardních objednávek. Ušlé zisky spojeny se ztrátou důležitého klienta, by však mohly být mnohem vyšší. Podnik by měl proto jasně stanovit, které situace či zákazníci mají nárok na speciální zacházení a které ne.

- **Redistribuce** – znamená přesun produktů mezi jednotlivými distribučními místy. Hlavním cílem je předejít vyčerpání zásob. Systém určuje pravidla používaná během přesunů zboží.
- **Snadnost objednávání** – udává obtížnost objednání požadovaného produktu či služby. Zákazníci preferují snadné provedení objednávky, např. pomocí přehledných formulářů.
- **Substituce produktů** – v případě že požadované zboží není na skladě, ale je možné ho nahradit jiným dostupným zbožím, které má stejné užité vlastnosti. Schopnost rychlé substituce, navyšuje stupeň uspokojení zákaznických potřeb. Substituce produktů by měla mít přesně definovaná pravidla.

Těmto službám bývá u dodavatele věnována nejvyšší pozornost, protože jsou podstatné pro úspěšný obchod a udržení si zákazníka.

4.6 Poprodejní služby

Realizují se po dodávce výrobku nebo služby. Podporují produkt v době jeho užívání. Dříve byla tato skupina oproti dvěma předchozím nejvíce opomíjena. Může to být částečně proto, že relativně málo zákazníků si stěžuje na špatné služby. Neustále se však potvrzuje, že udržet a uspokojit současného zákazníka může být mnohem výnosnější než získání nového. Proto se dnes na tyto služby začínají podniky více soustředit. Mezi poprodejní služby patří:

- **Instalace, záruky, úpravy, opravy a náhradní díly** – mají důležitou roli při jakémkoliv nákupu, nejvíce však při nákupu investiční povahy. U investičních nákupů mohou totiž doprovodné služby převyšovat cenu samotného produktu. Je proto důležité věnovat těmto položkám vyšší pozornost.

Při vzniklých problémech se opravy dělí na:

- **Záruční opravy**
- **Pozáruční opravy**
- **Kulance** – částečné pokrytí nákladů na opravu závady, nebo výměnu vadného dílu po uplynutí zákonné či smluvní záruky. Na kulanci není zákonný nárok, je to spíše projev dobré vůle výrobce, který závisí na individuálním posouzení dané situace

Některé podniky mají zřízené tzv. **horké linky**. Tyto linky jsou zřízené pro případ náhlých, nečekaných a neřešitelných problémů. Linky jsou obsluhovány vyškolenými pracovníky, kteří zákazníkovi pomohou.

- **Sledování produktů** – podnik by měl vést evidenci, jaké produkty byly jednotlivým zákazníkům prodány, včetně data a místa prodeje, doby životnosti produktu, jména prodejce, ceny, způsobu úhrady atd. Bez této evidence není pak možné dohledat jednotlivé produkty a služby, což může způsobit chaos a zákazník to může vnímat jako nedostatek zájmu o něj. Evidence také může sloužit při informování o potencionálních problémech a pomoci při jejich odstraňování. Sledování je hojně využíváno především u prodeje automobilů a elektroniky.
- **Vyřizování stížností zákazníků, reklamace, vrácení zboží** – pro zákazníka, který má konkrétní problém spojený se zakoupením produktu či služby, je důležité, aby jeho stížnost byla vyřešena v co nejkratším časovém úseku. Z tohoto důvodu je potřeba mít dobrý informační systém pro zpracování údajů od zákazníka a k poskytování aktuálních informací. Systém musí umožňovat rychlé vyhledání potřebných údajů pro řešení dané situace. Důležité je také mít jasně stanovená postupy pro rychlé a efektivní řešení.

K reklamaci může zákazník přistoupit například když: výrobek neplní očekávané funkce, nedosahuje určené kvality, byl dodán v jiném množství, než bylo smloueno, je jiné bravy, velikosti, jiného modelu, byl dodán poškozený atd.

- **Náhrada produktů** – zde je důležité mít na skladě náhradní produkty. Může se stát, že zakoupený produkt, přestane fungovat nebo poskytovatel služby nebude moci danou službu poskytnout v plném rozsahu nebo vůbec. Prodejce se v těchto případech snaží co nejvíce snižovat ztráty klienta a udržet si ho pohotovou náhradou jiného produktu. Pokud nelze požadovaný produkt stoprocentně nahradit, má prodejce možnost nabídnout zákazníkovi jinou kompenzaci, jako jsou třeba slevy, určité benefity atd. (Lambert, 2000, s.).

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Následující část práce se zabývá analýzou zákaznických služeb ve společnosti **Siemens, s.r.o.** (dále jen společnost), kde tyto služby má na starosti úsek **Customer Services (dále jen CS)**, kterým se právě tato práce zabývá. V první části je jako první představena společnost a následně úsek CS. V druhé části jsou analyzovány jednotlivé zákaznické služby.

5.1 Společnost Siemens, s.r.o.

Právní forma společnosti je s.r.o. Skupina Siemens, s.r.o. Česká republika je součástí globálního koncernu Siemens Aktiengesellschaft (Siemens AG).

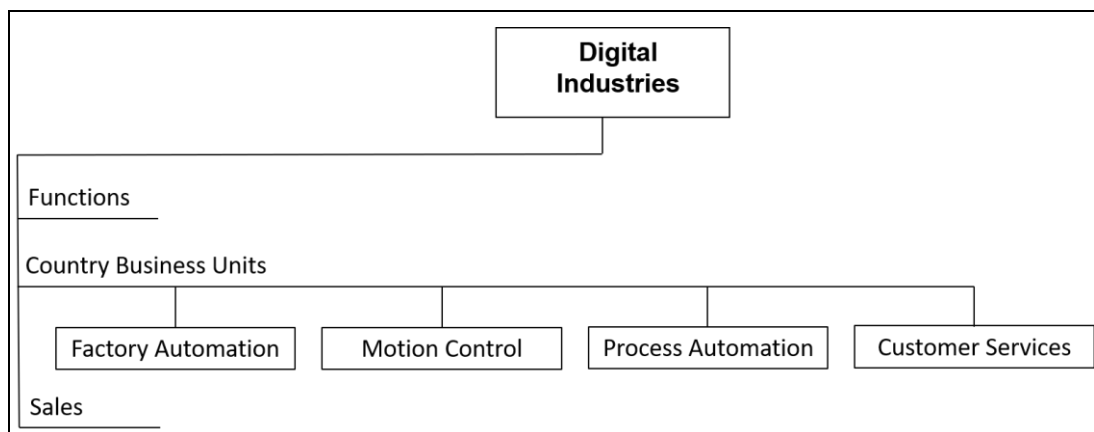
Sídlo a zároveň vedení české společnosti je umístěno v Praze 13, Stodůlkách. Činnost společnosti na našem území se datuje od roku 1890. V současné době zaměstnává více než 13.000 zaměstnanců. Společnost nabízí produkty a služby v průmyslu, energetice, pohonech, dopravě a veřejné infrastruktuře, technologiích budov a zdravotnictví.

Závody skupiny Siemens se nachází v několika lokalitách po České republice. Kromě sídelního města společnosti jsou největší závody v Brně, Ostravě, Frenštátě pod Radhoštěm, Mohelnici, Trutnově, Štětí, Drásově a Letohradě.

5.1.1 Organizační struktura

Největší a nejvýkonnější částí celé společnosti je operating company Digital Industries (DI), která se dále dělí na čtyři základní úseky. Těmito úseky jsou Factory Automation (FA), Motion Control (MC), Process Automation (PA) a úsek CS, na který je tato práce zaměřena.

- Úsek FA se zaměřuje na průmyslovou automatizaci a komunikaci v oblasti řídicích systémů a operátorských panelů, a to zejména u výrobních strojů a linek.
- Úsek MC se specializuje výhradně na oblast obráběcích strojů, s numerickým CNC řízením a pohonů os těchto strojů.
- Úsek PA se zaměřuje na řízení kompletních výrobních procesů a výrobních celků, pro které má společnost také vyvinuté speciální SW aplikace a HW platformy.
- Úsek CS zajišťuje servis, náhradní díly, údržbu a další zákaznické služby pro všechny více zmíněné úseky



Obrázek 3 - Organizační struktura DI

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

5.1.2 Vize, strategie a cíle společnosti

Strategie společnosti je být pro Česko zárukou nejlepších technologií. Pomáhat rozvíjet český průmysl, energetiku, zdravotnictví a infrastrukturu šetrnou k životnímu prostředí.

Mise společnosti je: „Realizovat to, na čem záleží“

Firemní kulturou (Ownership Culture) je: „Jednejte vždy tak, jako by šlo o vaši společnost“. Každý zaměstnanec, od nejnižších pozic až po vedení přejímá osobní zodpovědnost za úspěch firmy.

Cíle společnosti jsou definovány v konceptu s názvem Vize 2020, který definuje cestu k dlouhodobému úspěchu. Je stanoveno sedm zásad, pomocí nichž má být umožněno trvalé působení v zajímavých oblastech růstu, posílit hlavní oblasti podnikání a předstihnout konkurenci.

5.2 Úsek Customer Services

Jednou z nejdůležitějších částí zákaznických služeb každého výrobce je servis a péče o zákazníky, což ve firmě Siemens zajišťuje úsek CS, který se věnuje komplexním zákaznickým službám. CS organizačně spadá do DI, které je největší organizační jednotkou společnosti Siemens, s.r.o. a pomáhá průmyslovým podnikům na cestě k digitalizaci. Je lídrem inovací a technologií v oblasti průmyslové automatizace a digitalizace. Díky úzké spolupráci se svými partnery a zákazníky nabízí komplexní portfolio řešení pro digitální transformaci v průmyslu.

Zabývá se online podporou, technickou podporou, průmyslovou automatizací a digitalizací, která je základním prvkem průmyslu 4.0, prodejem náhradních dílů, opravou dílů, servisem, školením, údržbou zařízení a monitoringem.

Neustále rozšiřuje nabídku služeb, zvyšuje jejich kvalitu a samozřejmě zajišťuje klientům následnou péči.

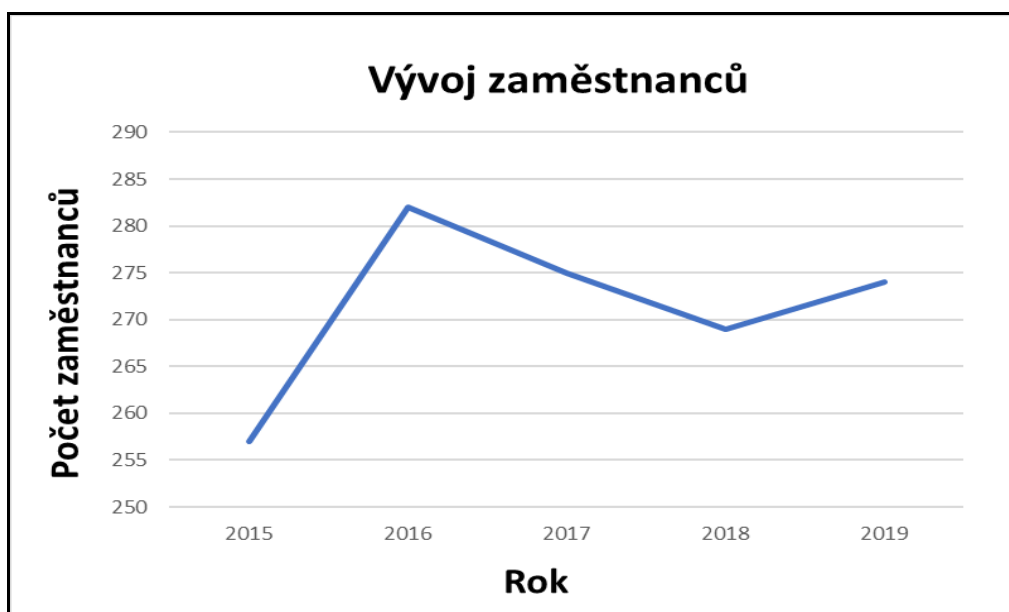
5.2.1 Vývoj zaměstnanců

V Tabulka 2 jsou uvedeny počty zaměstnanců v úseku CS, v letech 2015–2019. Dochází zde k navyšování i snižování celkových počtů, což je standardní věc v každé společnosti.

Tabulka 2 - Počet zaměstnanců úseku CS v jednotlivých letech

	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců	257	282	275	269	274

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Graf 1 - Vývoj zaměstnanců v jednotlivých letech

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Z Graf 1 je patrné, že vývoj celkového počtu zaměstnanců nekopíruje ekonomické výsledky, které jsou uvedené v tabulce 3, respektive že ekonomické výsledky daného roku nejsou vázané na počet zaměstnanců.

Autorka z toho usuzuje, že každý nový zaměstnanec se musí nějakou dobu zapracovat a může trvat i jeden až dva roky, než se projeví skutečné výsledky. Potvrzuje to i tento graf. V roce 2016 dochází k nejvyššímu nárůstu počtu zaměstnanců, což sice znamenalo nárůst výnosů, ale pokles HV před zdaněním. V následujícím roce 2017 dochází k restrukturalizaci společnosti, což znamenalo také personální přesuny a změny.

Rok 2018 potvrzuje tvrzení autorky o nutnosti zapracování nových zaměstnanců, protože ač byl tento rok nejnižší počet zaměstnanců, dochází ke skokovému růstu ekonomických výsledků, protože pracovníci jsou již zaškoleni a znalý všech procesů a nástrojů řízení zákaznických služeb.

5.2.2 Vývoj výsledku hospodaření úseku CS

V Tabulka 3 je číselně znázorněn vývoj ekonomických výsledků úseku CS za období 2015–2019. Je zde patrný růst výnosů do roku 2018. V tomto roce dochází ke zvratu a v následujícím roce 2019 je zaznamenán pokles, avšak nikterak zásadní.

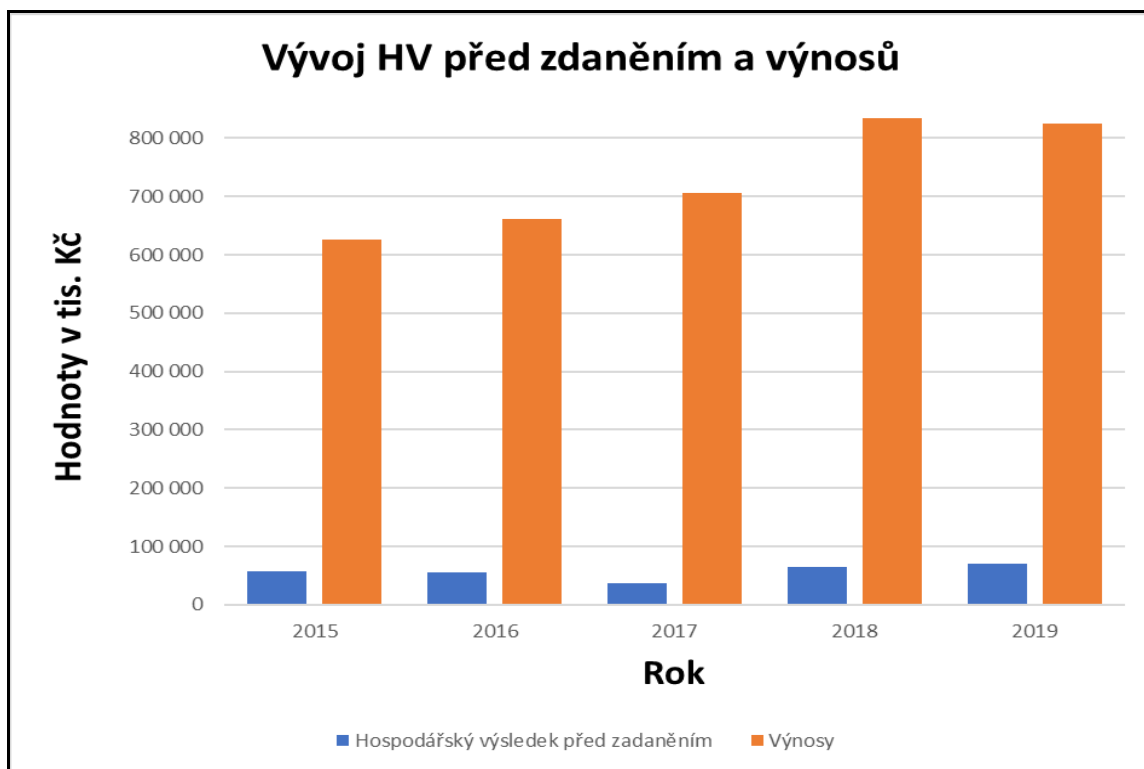
Z tabulky lze také vyčíst, že provozní hospodářský výsledek kopíruje trend výnosů. Pouze v roce 2017 je vidět odchylka, kdy došlo oproti růstům výnosů k propadu hospodářského výsledku. Toto bylo způsobeno restrukturalizací celé společnosti, což mělo dopad i na úsek CS.

Tabulka 3 - HV úseku CS v jednotlivých letech v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018	2019
Výnosy	625 247	661 217	706 615	834 035	824 022
Přidaná hodnota	62 186	54 843	47 415	82 733	78 287
Provozní hospodářský výsledek	127 008	129 359	127 599	168 399	149 737
Hospodářský výsledek před zdaněním	56 947	55 079	36 328	65 403	69 817

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Vůbec nejzajímavější je porovnání výnosů a hospodářských výsledků před zdaněním, kde se výsledky naopak rozcházejí. Nejlépe je to patrné z Graf 2, který vychází z této tabulky.



Graf 2 - HV úseku CS před zdaněním vůči výnosům v jednotlivých letech

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Tento graf znázorňuje vývoj HV před zdaněním a výnosů za období 2015–2019 a je z něj patrné, že výnosy úseku kopírují celkovou výkonost ekonomiky, která až do roku 2018 stoupala. Rok 2018, co se výnosů týká, byl zároveň rokem rekordním. Poté došlo ke zpomalení a mírnému poklesu. Rozhodně se ale nedá mluvit o krizi.

Z tohoto grafu také vidíme, že vývoj HV před zdaním, byl zcela opačný než celkové výnosy. Vedení společnosti na to samozřejmě muselo reagovat a v roce 2017 pro dosažení zlepšení HV přichází restrukturalizace divize. Tato změna s sebou nesla nemalé vedlejší náklady, což mělo za následek pokles HV před zdaněním v roce 2017 na nejnižší úroveň za sledované období 2015–2019. Rovněž byl v tomto roce poměrově nejvyšší rozdíl mezi HV před zdaněním a výnosy. Následující rok 2018 již potvrdil správnost tohoto rozhodnutí a HV před zdaněním začal růst, a to i v roce následujícím, kdy došlo k poklesu výnosů.

Z celkového pohledu hospodaření autorka konstatuje, že společnost velmi dobře reaguje na změny a vývoj ekonomiky. Prováděné změny jsou opodstatněné, ale uvážené, takže přinášejí kýžené výsledky.

6 ANALÝZA ZÁKAZNICKÝCH SLUŽEB V ÚSEKU CUSTOMER SERVICES

Sídlo celého úseku CS se nachází na Bradleci u Mladé Boleslavi. Původně vzniklo jako servisní oddělení orientované na potřeby firmy ŠKODA AUTO a.s. Od roku 2010 se oddělení stalo součástí koncernu Siemens, s.r.o., v současnosti pokrývá potřeby zákazníků po celé ČR.

Základem řízení CS a veškerých zákaznických služeb je Call Centrum (CC), kde se přijímají a dále selektují všechny zákaznické požadavky. Pro veškerou agendu řízení se na CC využívá tiketovací systém Salesforce (SF), který automaticky přiděluje každému příchozímu požadavku unikátní tiketové číslo, na základě kterého, se pak požadavek řeší a pod kterým se také archivuje.

V systému SF jsou u již známých zákazníků evidovány veškeré potřebné informace, jako jsou např. kontakty, fakturační údaje, dodací adresy, samozřejmě veškerá historie s daným zákazníkem a mnoho dalších informací, které jsou zapotřebí pro administraci každého zákaznického požadavku. Samozřejmostí je propojení do systému SAP, ve kterém jsou spravována veškerá účetní data pro celý koncern.

Další velmi důležitou částí CS je logistika, která se stará o veškerý produktový obchod, a to po všech stránkách ve smyslu poptávka → nabídka → dodávka, popř. reklamace. I v tomto oddělení se pro řízení agendy využívá systém SF, ovšem jiný modulu než na CC. Stejně jako modul pro CC má i modul pro logistiku přístup ke všem informacím o daném zákazníkovi, včetně kompletní zákaznické historie a propojení na SAP.

Veškeré zákaznické služby, které CS řeší, ať už přes CC nebo logistiku, případně přes další oddělení, se dají rozdělit do tří kategorií, ty pak mají ještě další podskupiny. Jsou to:

1) Předprodejní služby

- Školení
- Nabídková kancelář
- Technická podpora a poradenství
- Proaktivní servis, analýza instalované báze

2) Prodejní služby

- Prodej dílů
- Outsourcing údržby
- Servisní projekty, diagnostika a digitalizace

3) Poprodejní služby

- Reaktivní, záruční a pozáruční servis
- Autorizované opravy a originální náhradní díly
- Servisní smlouvy
- Stížnosti a reklamace

Po dohodě s managementem podniku se autorka rozhodla analyzovat řízení vybraných prodejních a všech poprodejních služeb z důvodů velikosti jejich rozsahu a typičnosti pro vybraný podnik.

Úroveň poskytovaných služeb hodnotí management společnosti podle dvou kritérií, a to výše jejich obratu a výše dosaženého EBITu (provozního hospodářského výsledku). Autorka toto hodnocení ještě doplnila třetím kritériem, a to výší dosaženého krycího příspěvku (byl vypočten jako rozdíl obratu a variabilních nákladů).

6.1 Analýza řízení prodejních služeb

6.1.1 Služby týkající se údržby (outsourcing údržby)

Outsourcing služeb je v posledních letech velmi populární způsob mnoha společností, jak snížit provozní náklady, a hlavně skladové zásoby, protože zboží ve skladě = “mrtvé peníze“.

Tato služba má největší podíl na celkovém obratu úseku, ale dosahuje nižších marží než všechny ostatní služby. Hlavním důvodem nižších marží je, že smlouvy se zákazníky jsou podepisovány na několik let, což je zajímavé především z hlediska jistoty obratu. Proto i zde je silný konkurenční boj a tlak na cenu.

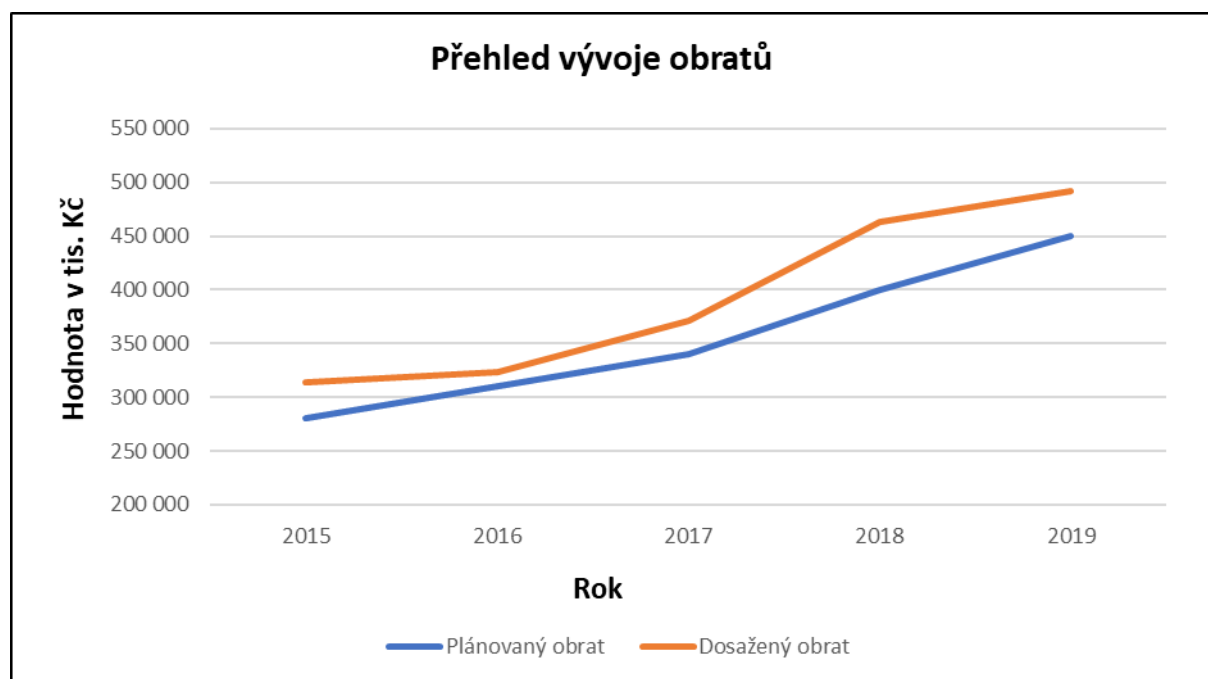
Společnost Siemens využívá na řízení těchto údržeb vlastní nástroj, který se jmenuje COMOS. Tento systém byl vyvinut speciálně pro řízení údržby, ale dnes je to již komplexní nástroj, který se dá modulárně rozšiřovat a parametrizovat dle potřeby zákazníka.

V Tabulka 4 je přehled výsledků za outsourcing všech údržeb, které úsek CS poskytuje. Rostoucí trend ve všech uvedených hodnotách je způsoben zvyšováním objemů prací nad rámec paušálních služeb daných smlouvou. V roce 2018 došlo rovněž k rozšíření o další společnosti, kterým jsou tyto služby poskytovány.

Tabulka 4 - Přehled HV za služby údržby úseku CS v tis. Kč

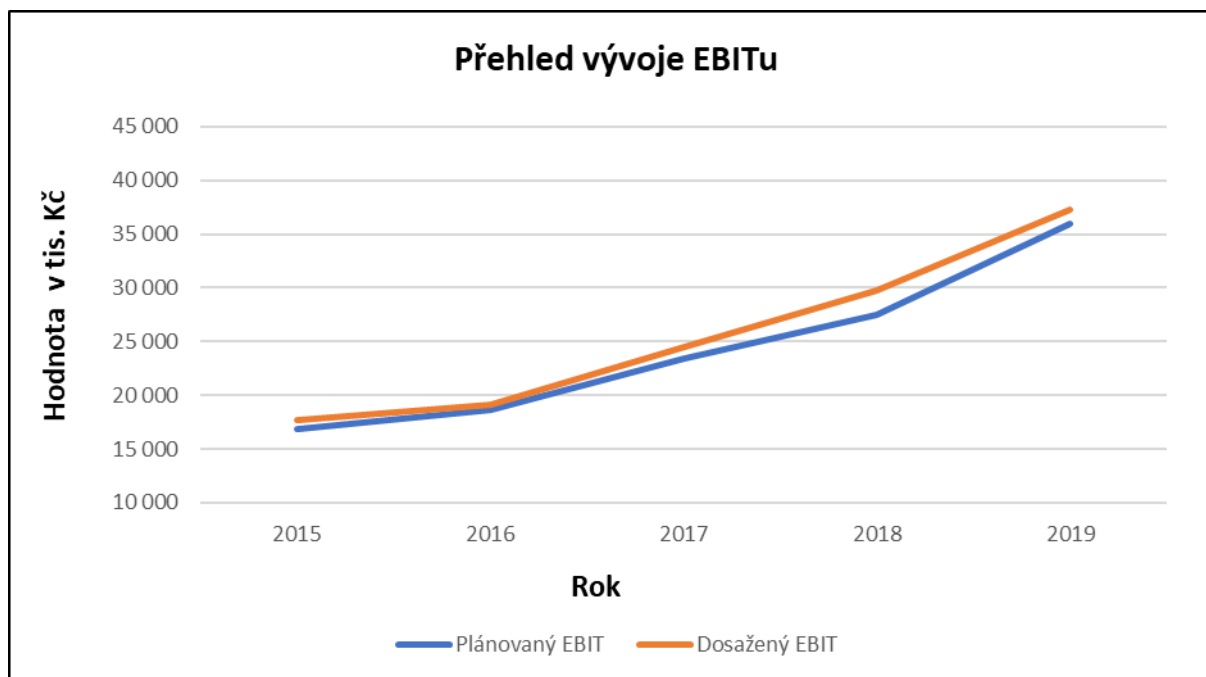
	2015	2016	2017	2018	2019
Plánovaný obrat	280 000	310 000	340 000	400 000	450 000
Dosažený obrat	314 488	324 052	371 609	463 161	492 364
Plnění obratu	112 %	105 %	109 %	116 %	109 %
Plánovaný EBIT	16 800	18 600	23 392	27 520	36 000
Dosažený EBIT	17 689	19 150	24 513	29 763	37 254
Plnění EBITu	105 %	103 %	105 %	108 %	103 %
Dosažený krycí příspěvek	44 065	47 314	54 335	66 705	74 551

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Graf 3 - Přehled vývoje obrátů za služby údržby úseku CS

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Graf 4 – Přehled vývoje EBITu za služby údržby úseku CS

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Z Graf 3 je patrné, že plánované růsty byly v každém roce sledovaného období dosaženy a překročeny. Skokového nárůstu obrátu v roce 2018 bylo dosaženo díky rozšíření poskytování služeb do dalších společností. Přestože toto rozšíření působnosti bylo delší dobu plánováno, konečný výsledek překročil očekávání. Následující rok se již vrátil do standardních čísel.

Stejně tak je patrné i z Graf 4, že plánované růsty v oblasti EBITu byly v každém roce sledovaného období dosaženy a v některých letech i mírně překročeny, což konkrétně u EBITu, je vždy příznivá zpráva.

Ze srovnání Graf 3 a Graf 4 je možné vidět, že vývoj plnění EBITu v podstatě kopíruje vývoj obrátu, a i zde ve všech sledovaných letech došlo k překročení plánovaných hodnot. Z tohoto grafu můžeme také vyčíst, že ve sledovaném období nedošlo k žádným neočekávaným událostem, které by negativně ovlivnily míru provozních nákladů.

Dále tyto grafy také ukazují, že se dají velmi dobře plánovat obraty i EBIT, a to zejména díky smluvnímu plnění, kdy paušální náklady poskytovatele jsou pevně dané smlouvou, na druhou stranu jsou zde i stanoveny rabaty pro poskytovatele. Proto se křivky těchto grafů tolik podobají a nejsou zde žádné velké výkyvy ani na jednu stranu. U obrátu se plnění pohybuje v rozmezí 105 % – 116 %, u EBITu je to 103 % - 108 %.

Vzhledem k výborným hospodářským výsledkům, kdy obrat ve sledovaném období vzrostl o 57 %, EBIT dokonce o 110 % a KP o 56 % je autorka hodnotí vysoce pozitivně. Zároveň je toho názoru, že služba tohoto typu je pro poskytovatele velmi výhodná, protože díky smluvně zajištěnému pokrytí ročních provozních nákladů, které lze velmi dobře vypočítat, by neměla být tato služba nikdy ztrátová.

6.1.2 Servisní projekty, diagnostika a digitalizace

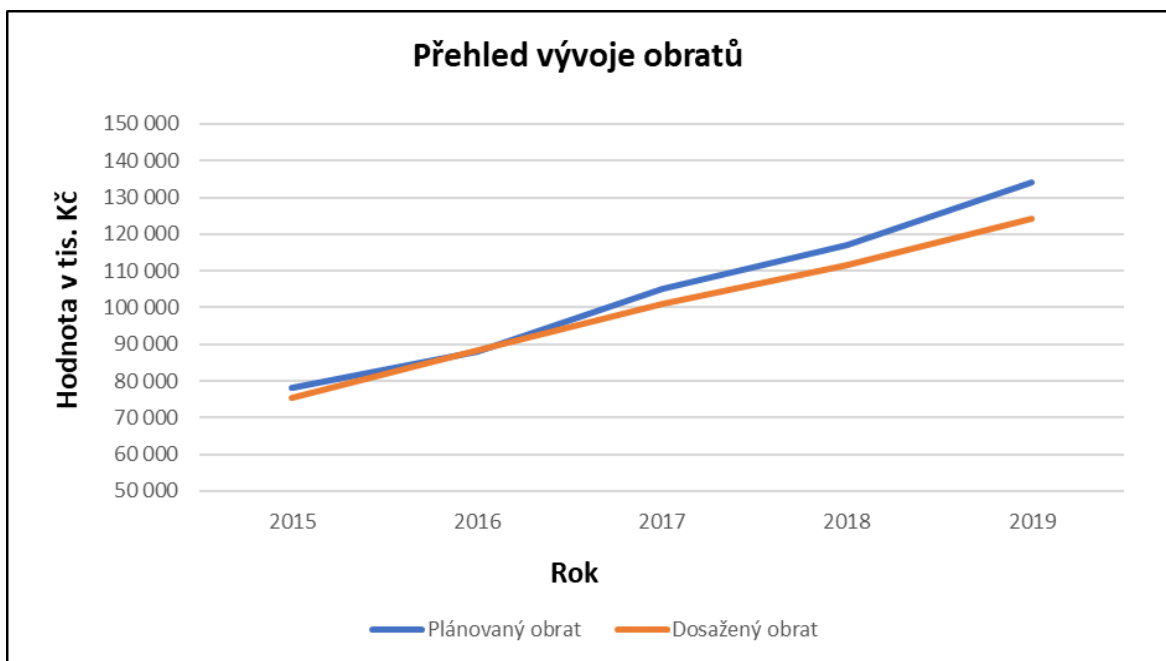
Hlavní náplní tohoto oddělení je realizace retrofitů řídicích systémů, nebo jejich přestavby či modernizace. Úzce spolupracují zejména s obchodními zástupci, oddělením CC a proaktivního servisu. Zástupci těchto oddělení jim předávají poptávky služeb přesahující hranici běžného servisu. Tím se rozumí větší časová náročnost (zpravidla vše co je déle než 1 týden), nebo zapojování třetích stran pro potřeby realizace. Potom už se nejedná o servisní zásah, ale o servisní projekt a vše se řídí dle jiných pravidel a jiných všeobecných obchodních podmínek (VOP).

V Tabulka 5 je přehled celkových hospodářských výsledků oddělení servisních projektů, diagnostiky a digitalizace, které zaznamenalo v letech 2015–2018 kontinuální růst. Pokles v roce 2019 byl způsoben zpomalením výroby v oblasti automobilového průmyslu

Tabulka 5 - Přehled HV oddělení servisních projektů úseku CS v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018	2019
Plánovaný obrat	78 000	88 000	105 000	117 000	134 000
Dosažený obrat	75 351	88 486	101 020	111 431	124 316
Plnění obratu	97 %	101 %	96 %	95 %	93 %
Plánovaný EBIT	9 906	11 176	13 181	14 520	16 629
Dosažený EBIT	5 448	4 001	4 613	436	4 656
Plnění EBITu	55 %	36 %	35 %	3 %	28 %
Dosažený krycí příspěvek	14 957	18 272	17 943	12 340	18 198

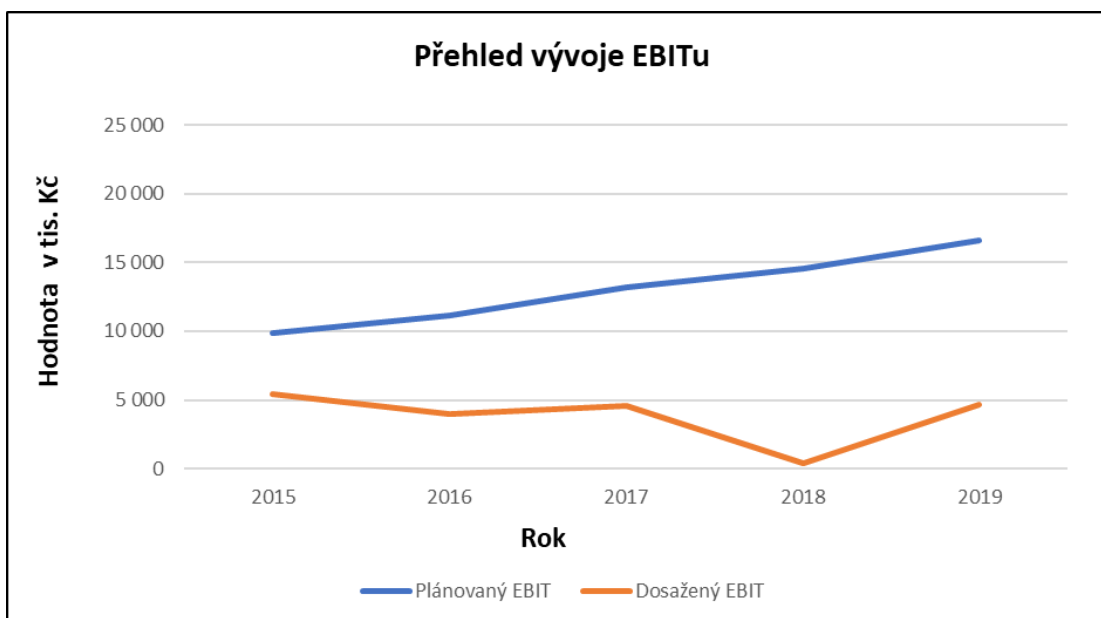
Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Graf 5 - Přehled vývoje obrátů servisních projektů úseku CS

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

V Graf 5 je znázorněn vývoj plánovaných a dosažených obrátů oddělení servisních projektů úseku CS, které jsou téměř lineární. **Z tohoto grafu můžeme vidět, že obrát roste ve sledovaném období o 65 %, což autorka hodnotí velmi pozitivně.** Plán obrátu byl dosažen sice jen jednou, ale procentuální neplnění není příliš vysoké.



Graf 6 - Přehled vývoje plnění EBITu za servisní projekty úseku CS

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

V Graf 6 je znázorněn vývoj EBITu oddělení servisních projektů úseku CS, kde je patrné, že tento cíl se naopak plnit nedařilo. V roce 2018 pravděpodobně také došlo k neočekávané situaci, která měla vliv na téměř nulový EBIT.

Dosažený EBIT klesl o 15 %, což autorka hodnotí negativně. Za ještě větší negativum považuje jeho nerovnoměrný vývoj v jednotlivých letech sledovaného období, kdy plnění plánu EBITu kolísalo od 55 % na začátku období až na pouhých 3 % v r. 2018.

V porovnání s výsledky služeb, týkajících se údržby, vykazují služby servisních projektů zhruba čtvrtinového dosaženého obrátu, 12 % dosaženého EBITu a méně než třetinového podílu krycího příspěvku. Tedy přínos této služby pro hospodářský výsledek podniku je významně menší.

Autorka přesto vidí velký význam tohoto oddělení nejen v zajímavém obrátu, ale také v rozšiřování portfolia společnosti k dalším zákazníkům a tím zvětšování povědomí o této společnosti. Následně to pak přináší další obraty v náhradních dílech, servisních smlouvách nebo ve školení. Rovněž i fluktuace zaměstnanců se může pozitivně podílet na navýšení obrátu. Tito zaměstnanci pak přináší své znalosti a povědomí o Siemens portfoliu do dalších a dalších firem.

6.2 Analýza řízení poprodejních služeb

6.2.1 Reaktivní, záruční a pozáruční servis

Tyto služby má opět na starosti oddělení CC. V největší míře se jedná o řešení již nastalých problémů, které zákazníci nevládají řešit. Problémy jsou obvykle spojeny s nefunkčním strojem, zařízením nebo se stojící výrobou, což bývají ty nejtěžší případy k řešení. Jakékoliv neplánované odstávky strojů, zařízení nebo celé výroby, znamenají pro zákazníky nemalé finanční ztráty, a proto musí vše proběhnout co nejrychleji.

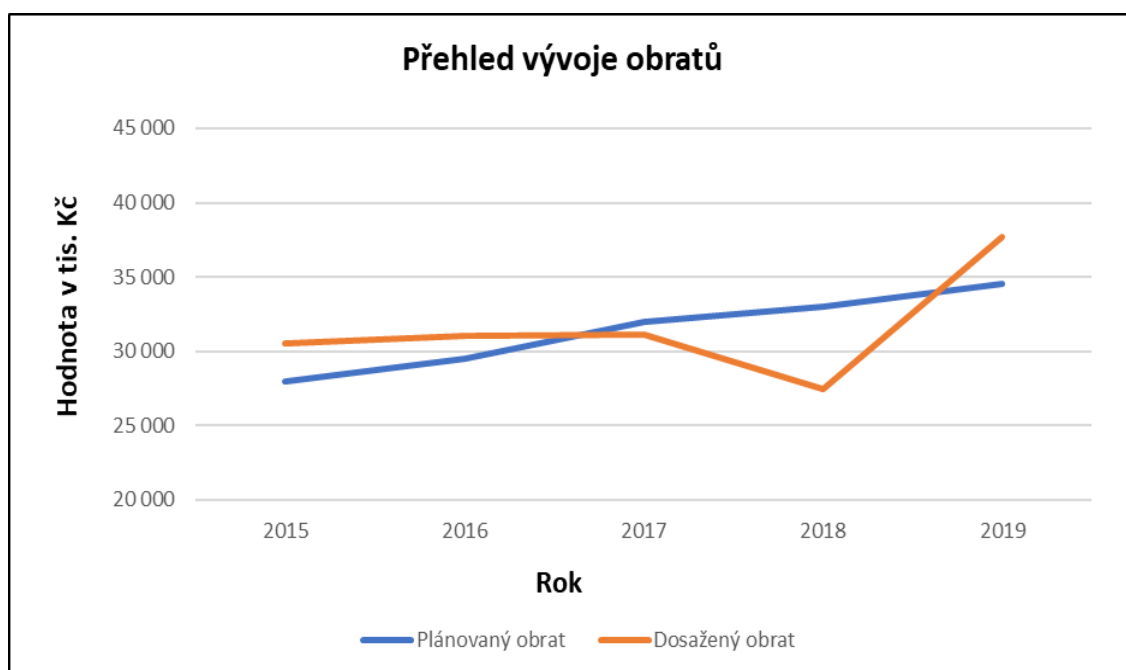
Veškerá agenda těchto servisních služeb je na CC také řízena a zpracovávána systémem SF, který provede selekci všech příchozích objednávek servisních služeb na základě čísla přiřazeného systémem SF, přes který se veškeré potřebné informace posílají na techniky, kteří pak případ řeší.

V Tabulka 6 je přehled hospodářských výsledků za realizované servisní zásahy, reaktivního, záručního a pozáručního servisu a s tím spojených dodávek dílů.

Tabulka 6 - Přehled HV za realizované servisní zásahy úseku CS tis.Kč

	2015	2016	2017	2018	2019
Plánovaný obrat	28 000	29 500	32 000	33 000	34 500
Dosažený obrat	30 534	31 020	31 084	27 470	37 683
Plnění obratu	109 %	105 %	97 %	83 %	109 %
Plánovaný EBIT	4 200	4 602	5 248	5 643	5 900
Dosažený EBIT	4 326	4 786	4 828	4 684	6 135
Plnění EBITu	103 %	104 %	92 %	83 %	104 %
Dosažený krycí příspěvek	10 992	10 857	11 501	10 439	13 189

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



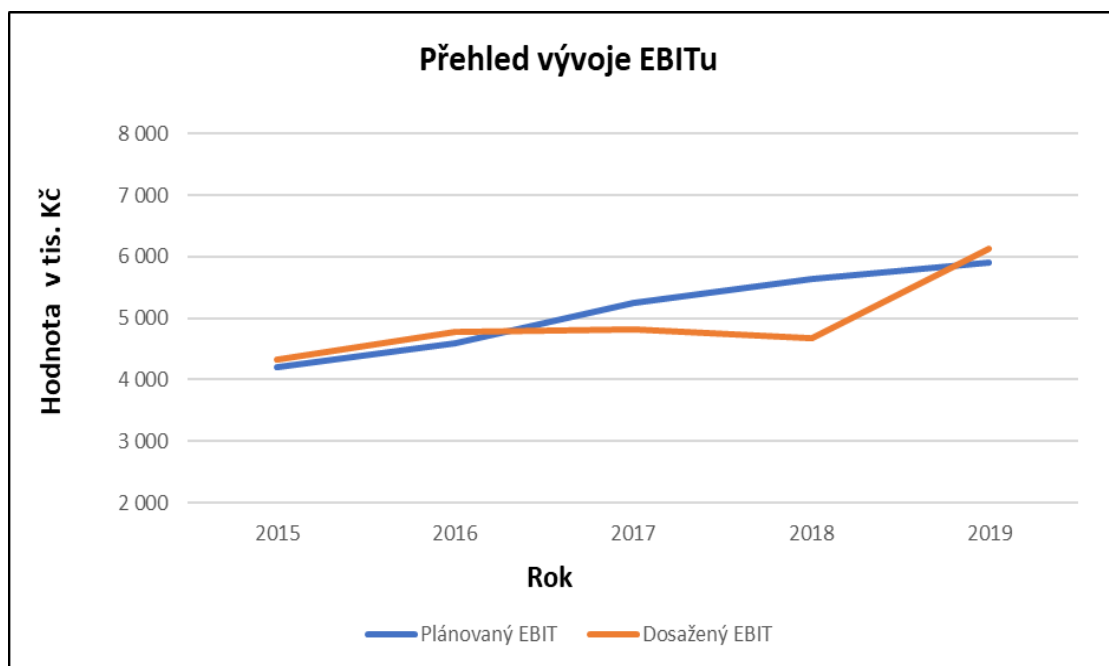
Graf 7 - Přehled vývoje obrátů servisního oddělení a CC úseku CS

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Graf 7 znázorňuje vývoj obrátů servisního oddělení a CC. Pokles v roce 2018 byl způsoben velkým počtem servisních zásahů v posledním měsíci obchodního roku, kdy konečná fakturace těchto servisů proběhla až v následujícím obchodním roce a díky tomu také došlo v roce 2019 k překročení plánovaného obrátu.

O vývoji obrátů znázorněných v grafu 8 můžeme jednoznačně říct, že je v úseku CS velmi dobré plánování cílů pro servisní oddělení a CC. S přihlédnutím na důvody

poklesu v roce 2018, které jsou uvedeny výše, můžeme to samé říct o plnění stanovených cílů, ať už z hlediska obratu, tak z hlediska EBITu. Plánovaný obrat za sledované období byl splněn velmi přesně na 100,5 %, plánovaný EBIT pak na 97 %.



Graf 8 - Přehled vývoje EBITu servisního oddělení a CC úseku CS

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Graf 8 znázorňuje vývoj EBITu v daném období a je z něho patrné, že EBIT kopíruje křivku obratu, ať už při růstu, tak při poklesu. Opět zde vidíme pokles v roce 2018, ale jak již autorka uváděla u předchozího grafu, bylo to způsobeno posunutím fakturace části výkonů do nového obchodního roku.

Dle názoru autorky, je Tabulka 6 a Graf 7 Graf 8 jasným důkazem toho, že náklady, EBIT i obrat jsou pevně spojené a vždy se chovají stejně, ať při růstu, tak při poklesu. Ze všech zjištěných informací to autorka připisuje tomu, že tato služba není ovlivňována rabaty, které by byli dodatečně poskytovány. Veškeré ceny vycházejí buď z již předem sjednaných smluv, anebo zákazník musí akceptovat podanou nabídku. Což v případě stojící výroby většinou vždy udělá. Proto mají křivky plnění obratu a EBITu stejné chování, a i přibližně stejná % plnění.

V reálu to pak znamená, pokud budou dobře odhadnuty obraty, které se podaří dosáhnout, vždy by mělo být dosaženo i EBITu, což je pro poskytovatele jednoznačně velmi výhodné.

Při srovnání celého sledovaného období, došlo k nárůstu obratu o cca 24 %, což u typu této služby není vůbec špatný výsledek. Zvýrazněno je to také růstem EBITu, který byl téměř 42 %. Takovýto nárůst EBITu lze jednoznačně přičíst velmi dobrým technickým schopnostem zaměstnanců tohoto oddělení, ale také zavedením moderních systémových nástrojů, které tuto službu velmi zjednodušili a tím zrychlili a zefektivnily. Nárůst krycího příspěvku byl cca 20 %.

V porovnání s výsledky služeb, týkajících se údržby, vykazují služby servisu méně než desetiny dosaženého obratu (10 až 8 %), 24 až 16 % dosaženého EBITu a méně než čtvrtinového podílu krycího příspěvku (25 až 16 %). Za negativní autorka považuje kolísající trend obratu a EBITu.

V porovnání se službami servisních projektů vykazují služby servisu 40 až 30 % dosaženého obratu, 80 až 130 % dosaženého EBITu a 70 až 50 % krycího příspěvku.

Tedy přínos této služby pro hospodářský výsledek podniku je významně menší než u služby servisních projektů.

6.2.2 Autorizované opravy a originální náhradní díly

Oddělení autorizovaných oprav a originálních náhradních dílů (Repair service – RS) je neméně důležitou součástí zákaznických služeb a je také zákazníky hojně využívané. Důvodem je možnost rychleji, nebo levněji vyřešit situaci spojenou s opravou, případně spojenou s odstávkou stroje, zařízení nebo výroby. Ne vždy je totiž vadný díl na skladě, nebo je jeho cena tak vysoká, že se vyplatí vadný díl opravit.

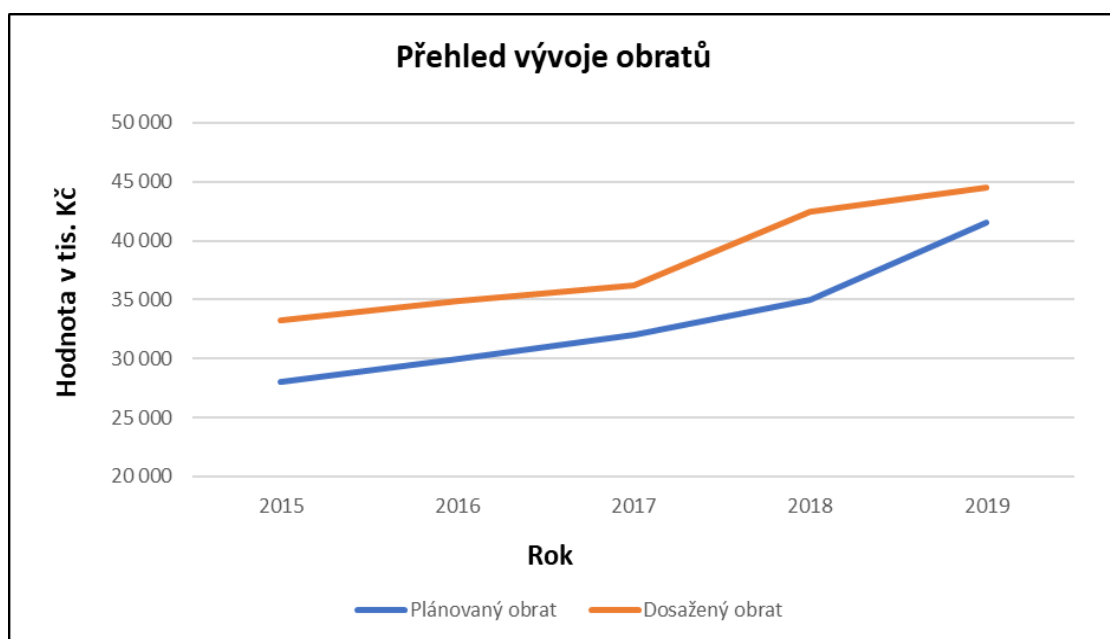
Pro řízení agendy a procesu oprav je opět využíván systém SF, který u dlouhodobějších oprav umožňuje sledovat zákazníkům aktuální stav opravy. Velmi často se ale stává, že se oprava řeší na počkání.

V Tabulka 7 je celkový přehled vývoje oddělení autorizovaných oprav a s nimi spojených originálních náhradních dílů za období 2015–2019 z hlediska hospodářských výsledků v těchto letech.

Tabulka 7 - Počet oprav a HV v jednotlivých letech v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018	2019
Plánovaný obrat	28 000	30 000	32 000	35 000	41 500
Dosažený obrat	33 298	34 875	36 248	42 466	44 497
Plnění obratu	119 %	116 %	113 %	121 %	107 %
Plánovaný EBIT	4 343	6 375	6 800	7 438	8 109
Dosažený EBIT	4 865	6 849	6 536	6 956	8 225
Plnění EBITu	112 %	107 %	96 %	94 %	101 %
Dosažený krycí příspěvek	12 986	13 950	15 224	19 808	21 138

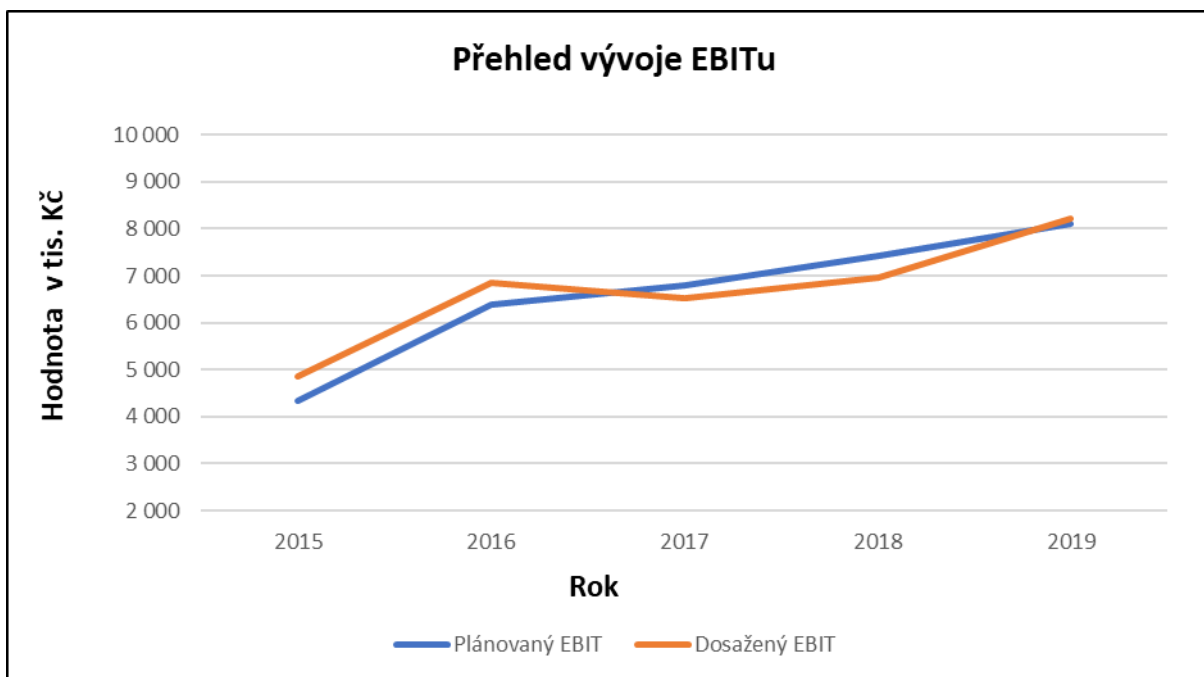
Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Graf 9 - Přehled vývoje obrátů za opravy a s nimi spojenými náhradními díly

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Z Graf 9, kde je znázorněn vývoj obrátů v letech 2015 – 2019, vidíme nadstandardní plnění stanovených cílů z hlediska obratu, kdy z plánovaného obratu v roce 2015 se toto oddělení dostalo v roce 2019 na skutečný obrat o 60 % vyšší, což je průměrný růst 15 % ročně.



Graf 10 – Přehled vývoje EBITu za opravy a s nimi spojenými náhradními díly

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

V Graf 10 pět vidíme vynikající plnění EBITu, který sice v letech 2017 a 2018 nedosáhl plánovaných čísel, ale tento pokles, který navíc nebyl nikterak velký, byl způsobený velkými investicemi do modernizace. Takže při plnění EBITu +/- 95 % v těchto dvou letech můžeme říct, že na tuto modernizaci si oddělení samo vydělalo, a to zejména v roce 2018.

A pokud se podíváme na celkové srovnání za sledované období, tak růst obrátu byl o 33 %, což není nic výjimečného, ale nárůst EBITu o 69 % a krycího příspěvku o téměř 63 %, to už jsou při objemech obrátu velmi zajímavá čísla. Pravděpodobně se to dá přičíst nejen nárůstu cen, ale také modernizaci oddělení, což v konečném výsledku přineslo snížení režijních nákladů a tím zvýšení marže.

V porovnání s výsledky služeb, týkajících se servisu, vykazují služby oprav cca 110 až 120 % dosaženého obrátu, 112 až 134 % dosaženého EBITu a 120 až 190 % dosaženého krycího příspěvku. Za velmi pozitivní autorka považuje rostoucí trend při srovnávání.

Tedy přínos této služby pro hospodářský výsledek podniku je významně větší než u služeb servisu.

6.2.3 Servisní smlouvy

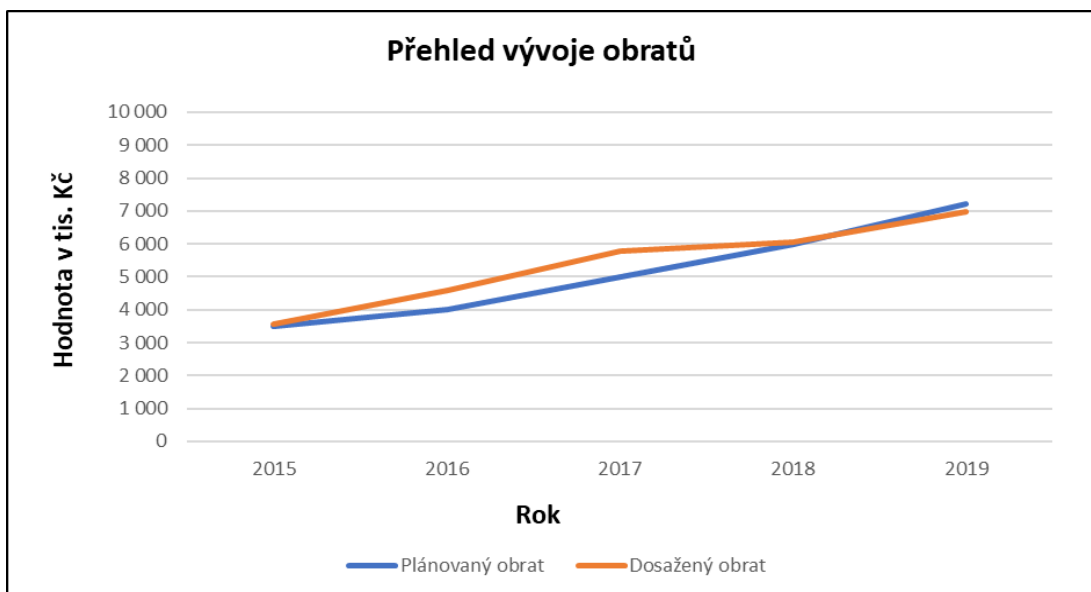
O servisních smlouvách se dá určitě říct, že je to služba “šitá na míru“ každého zákazníka dle jeho potřeb. Tyto smlouvy většinou se zákazníkem uzavírají tzv. SSS (Services Sales Specialist – Obchodně technický specialista), kteří nejvíce řeší zákaznické potřeby. Může to být ale také následný krok po realizaci projektů, anebo zavádění certifikátu ISO, ve kterém musí být doloženo, jak má firma zajištěn servis, a pokud nemá vlastní kapacity, musí to řešit takovouto smlouvou.

V Tabulka 8 je přehled vývoje servisních smluv a jejich finanční výsledky za jednotlivé roky, do kterých jsou také zahrnuty rámcové objednávky zákazníků.

Tabulka 8 – Přehled HV servisních smluv a rámcových objednávek v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018	2019
Plánovaný obrat	3 500	4 000	5 000	6 000	7 200
Dosažený obrat	3 564	4 586	5 780	6 058	6 976
Plnění obratu	102 %	115 %	116 %	101 %	97 %
Plánovaný EBIT	648	770	963	1 232	1 479
Dosažený EBIT	641	809	1 001	1 220	1 405
Plnění EBITu	99 %	105 %	104 %	99 %	95 %
Dosažený krycí příspěvek	2 067	2 614	3 295	3 332	3 212

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

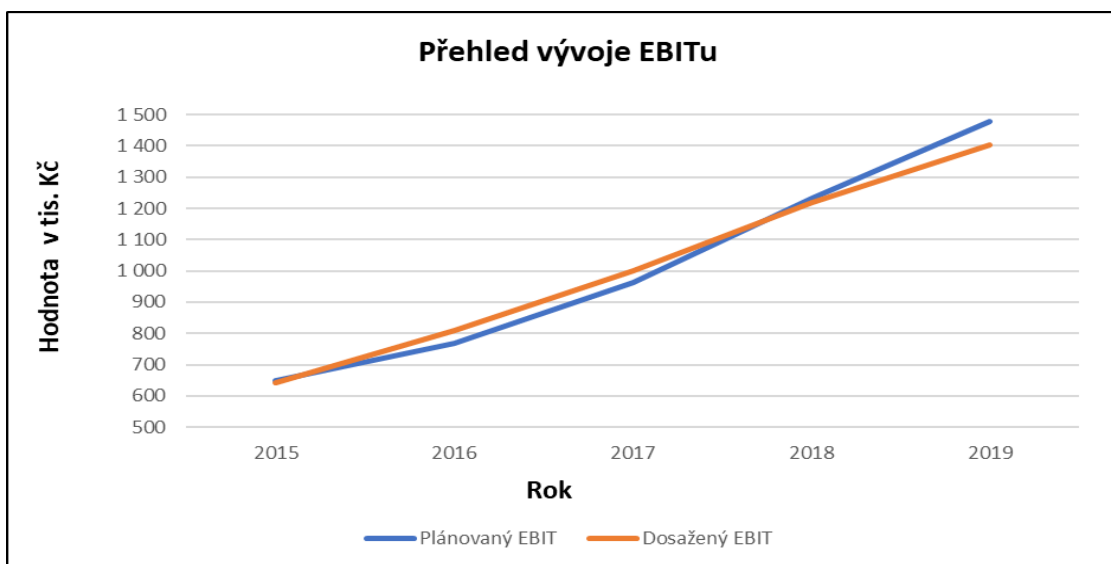


Graf 11 – Přehled vývoje obrátů servisních smluv a s nimi spojených činností

Zpracováno podle podnikových dokumentů

V Graf 11 můžeme vidět, že plánované cíle obrátu ve druhém i třetím roce sledovaného období meziročně rostly o ca 15 %.

Ve čtvrtém roce se plnění drželo na hranici plánovaných objemů a v posledním roce plánovaného objemu těsně dosaženo nebylo. I zde je to možné připsat ke snižování investic v oblasti automotive.



Graf 12 – Přehled vývoje EBITu u servisních smluv a s nimi spojených činností

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Křivky Graf 12 prakticky kopírují křivky obratu, jen s tím rozdílem, že překročení plánovaných hodnot ve druhém a třetím roce nebylo tak výrazné, zato procentuální pokles v posledním roce byl u EBITu větší než u obratu.

Obrat se za sledované období podařilo téměř zdvojnásobit (nárůst byl za toto období o 95 %) a ještě výraznějšího růstu se podařilo dosáhnout u EBITu, kdy se za stejné období podařilo dosáhnout růstu dokonce o 119 %. Procento krycího příspěvku sice kleslo z 58 % v roce 2015, na 46 % v roce 2019, což je ale při nárůstu obratu o 95 % stále velmi dobré.

V procentuálním porovnání se službou oprav, vykazují servisní smlouvy 11 – 16 % dosaženého obratu a 13 – 18 % dosaženého EBITu.

Při stejném srovnání se službou realizovaných servisních zásahů, vykazují servisní smlouvy 12 – 22 % dosaženého obratu a 15 – 26 % dosaženého EBITu.

Přínos této služby pro hospodářský výsledek podniku je tedy výrazně menší, přesto ji ale lze hodnotit pozitivně, protože za sledované období bylo dosaženo 105 % plánovaného obratu a 100 % plánovaného EBITu.

7 SHRNU TÍ A HODNOCENÍ

V této kapitole autorka hodnotí prodejní a poprodejní služby za sledované období 2015 – 2019, které jsou popsány v kapitole 6.

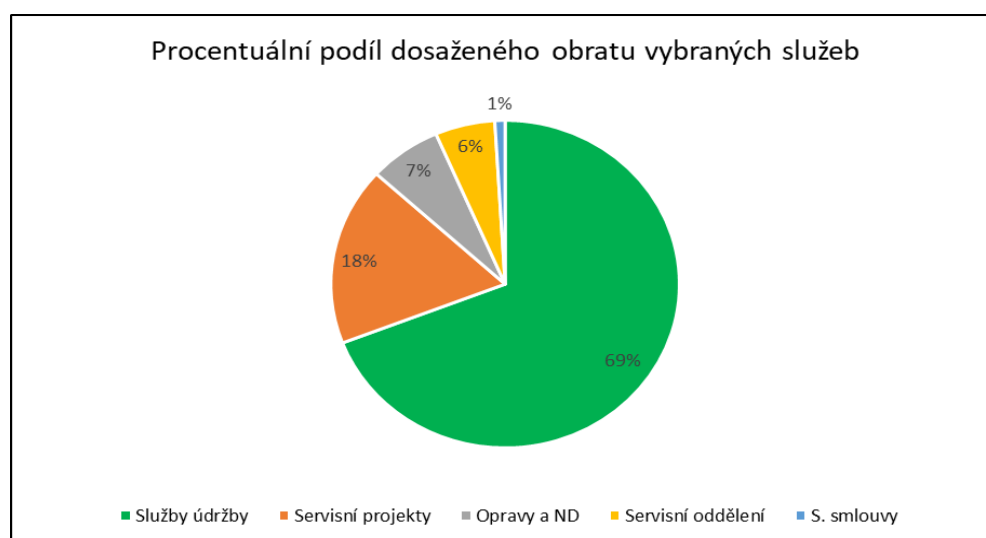
7.1 Hodnocení zvolených služeb z hlediska vybraných kritérií.

Při analýze řízení výše uvedených zákaznických služeb v celém sledovaném období autorka zjistila, že klíčovou službou pro plnění obrátu jsou služby týkající se údržby, které dosahují téměř 70 % podílu obrátu. Druhou nejdůležitější službou z hlediska podílu na obrátu jsou servisní projekty, dosahující úrovně 18 %. Ostatní služby, již z hlediska podílu na obrátu nejsou tak zásadní. Jejich podíl je pod hranicí 10 %.

Z hlediska podílu na plnění EBITu z vybraných služeb, jsou nejdůležitější opět služby údržby dosahující 61 % podílu. Druhou nejdůležitější službou jsou opravy a náhradní díly dosahující výše podílu 16 %, a za zmínku stojí také servisní oddělení které dosahuje podílu 12 %. Ostatní služby jsou pod hranicí 10 % podílu.

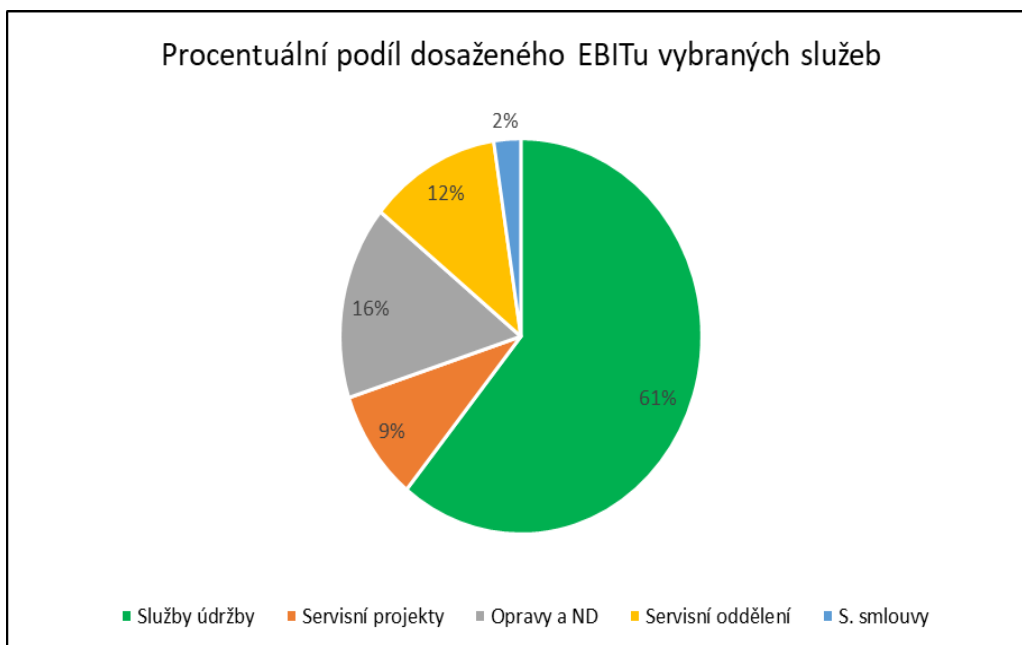
Třetím hodnotícím kritériem je hodnota krycího příspěvku. Na jehož výši má významnější podíl více služeb, než je tomu u obrátu a EBITu. Nejvýraznější jsou opět služby údržby a to 60 %. Následují servisní projekty se 17 % podílem. Dále jsou to opravy a náhradní díly s 16 % podílu a servisní oddělení s podílem 11 %.

Autorka přikládá grafy znázorňující tato hodnocení.



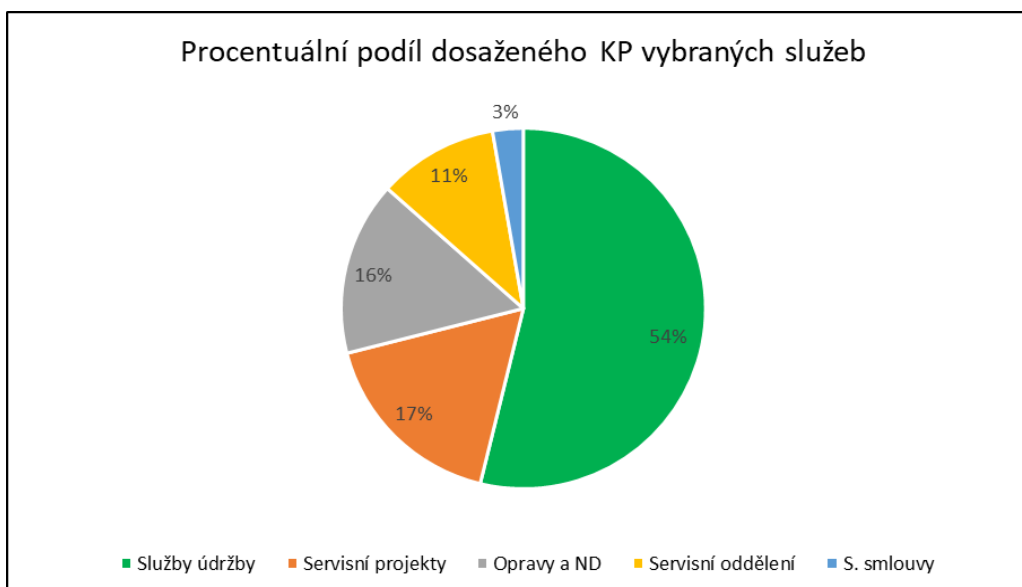
Graf 13 – Procentuální podíl na dosaženém obrátu u vybraných služeb

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Graf 14 – Procentuální podíl na dosaženém obratu u vybraných služeb

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů



Graf 15 – Procentuální podíl na krycím příspěvku u vybraných služeb

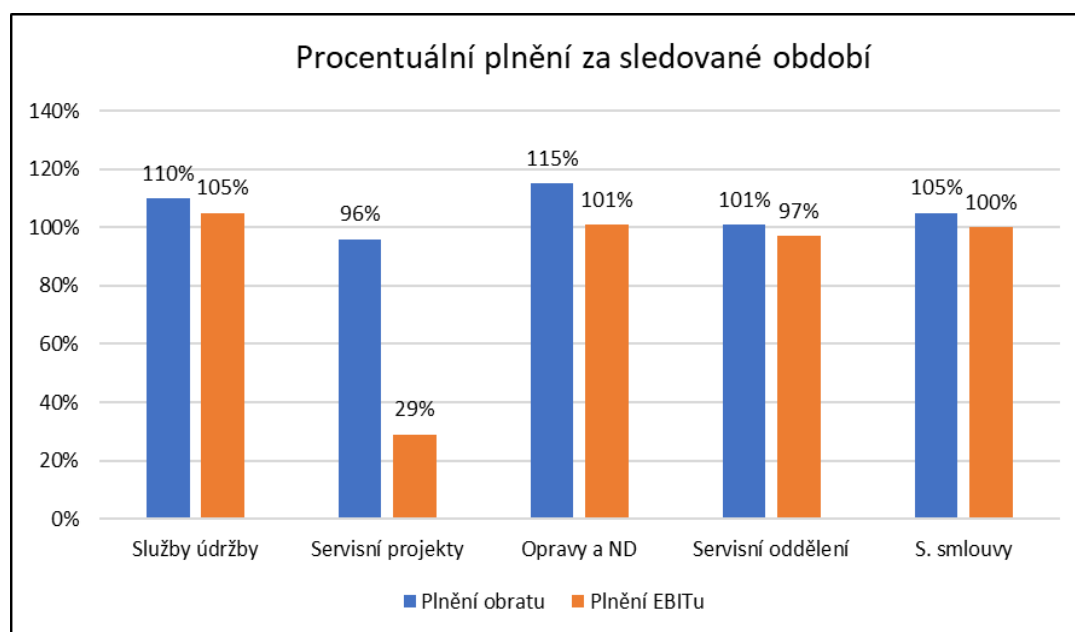
Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Při srovnání významu obou skupin služeb, tj. prodejních a poprodejních, lze konstatovat výrazně vyšší podíl prodejních služeb. Obrat poprodejních služeb dosáhl za sledované období 376 139 tis. Kč (15 %) a EBIT 63 266 tis. Kč (43 %) z úrovně prodejních služeb.

Zajímavé výsledky dává srovnání poměru dosaženého krycího příspěvku k dosaženému obratu. Zde jsou výsledky opačné, než v případě dosaženého obratu (53,8 % u servisních smluv, 43,4 % u oprav a ND, 36,1 % u servisního oddělení, 16,3 % u servisních projektů a 14,6 % u služeb údržby). Dosažený krycí příspěvek celkově tvoří za skupinu poprodejních služeb 42 % z úrovně prodejních služeb.

7.2 Hodnocení z hlediska plnění stanovených cílů

V této kapitole autorka hodnotí souhrnné plnění cílů za sledované období 2015 – 2019 v oblasti obratu a EBITu.



Graf 16 – Procentuální podíl na krycím příspěvku u vybraných služeb

Zdroj: Zpracováno podle podnikových dokumentů

Na první pohled je zřejmé, že největší problém s plněním cílů měly služby servisních projektů. V oblasti obratu bylo neplnění 4 % a v oblasti EBITu došlo k neplnění dokonce o 71 %. **Tento výsledek autorka hodnotí velmi negativně.**

Vysoce pozitivně autorka hodnotí plnění cílů služeb údržby. Jak u obratu, tak u EBITu došlo k plnění nad rámec. U obratu došlo k plnění nad rámec o 10 % a u EBITu o 5 %.

8 DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Jelikož jsou výsledky podle stanovených kritérií uspokojivé, **autorka podniku doporučuje stávající model dále rozvíjet.**

Jediné, výrazně negativní hodnocení, autorka dává dosažené výši a vývoji EBIT v útvaru služeb servisních projektů. Protože jde o perspektivní typ služeb (zejména oblast digitalizace), nejsou patrné důvody zjištěného stavu, který je v rozporu s výsledky ostatních typů služeb.

Autorka proto doporučuje vedení firmy provést hloubkový audit výsledků tohoto útvaru za celé sledované období. Z dlouhodobého hlediska je to těžko udržitelná situace a vedení úseku by mělo analyzovat důvody takto nízkého plnění.

Vzhledem k tomu, že se plnění EBITu po celou dobu pohybuje +/- okolo 30 %, nelze to připisovat nějaké nečekané situaci (snad mimo roku 2018, kde byl EBIT jen 3 %), ale pravděpodobně je třeba provést systémovou změnu a stanovit strategie pro zlepšení celkového výsledku plnění EBITu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat řízení zákaznických služeb ve vybraném podniku, kterým byl Siemens, s.r.o. Analýza probíhala v úseku Customer Service, který se věnuje komplexním zákaznickým službám.

Tato bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části práce byly popsány služby a jejich význam jak pro zákazníky, tak pro podnik. Popsány byly také strategie pro řízení podniku a význam péče o zákazníka. Na závěr teoretické části byli podrobně definovány různé metody řízení zákaznických služeb a jednotlivé služby z oblasti předprodejní, prodejní a poprodejní. Vysvětleny byli také pojmy jako EBIT, obrat či krycí příspěvek, které jsou důležité zejména pro praktickou část.

V praktické části je nejprve představen podnik a poté úsek ve kterém byla analýza prováděna. Analyzováno bylo řízení vybraných prodejních a všech poprodejních služeb. Autorka při analýze řízení zákaznických služeb postupovala podle kritérií, dle kterých hodnotí služby management společnosti a tyto kritéria ještě doplnila třetím, a to výší dosaženého krycího příspěvku. Z analýzy je patrné, že klíčovou službou ať již z hlediska plnění obratu nebo EBITU jsou služby týkající se údržby. Také na hodnotě krycího příspěvku mají nejvýznamnější podíl služby údržby.

Téměř všechny analyzované služby autorka hodnotila pozitivně avšak velmi negativně hodnotila autorka plnění cílů servisních služeb v oblasti obratu a EBITu. Více o tom pojednává v kapitole 7.

Autorka podniku doporučuje dále rozvíjet stávající model. Ze zjištěných výsledků lze usuzovat růst podniku i v budoucnu. Zároveň také autorka poukazuje na nedostatky v útvaru služeb servisních projektů a doporučuje provést hloubkový audit výsledků tohoto útvaru za celé sledované období.

POUŽITÁ LITERATURA

- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
- BURNETT, Ken a Eva NEVRLÁ, 2002. *Klíčoví zákazníci a péče o ně: koncepce, metody a postupy, jak utvářet a řídit vztahy s klíčovými zákazníky*. Praha: Computer Press. Business books. ISBN 80-7226-655-1.
- COOPER, John, Peter LANE a Václav DOLANSKÝ, 1999. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-7169-641-2.
- CRAM, Tony, 2012. *Vítězný tah: jak dosáhnout prvotřídní úrovně služeb zákazníkům*. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-246-8.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- GROS, Ivan, 2016. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-80-7080-952-5.
- HAVLÍČEK, Karel a Milan KAŠÍK, 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání, sv. 6. ISBN 80-7261-120-8.
- HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA, 2008. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-36-3.
- CHRISTOPHER, Martin, 2011. *Logistics and supply chain management*. 4th ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-0-273-73112-2.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JOHNSON, Gerry, Zdeněk STRNAD, Gerry JOHNSON a Kevan SCHOLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Praha: Computer Press. Praxe manažera. ISBN 80-7226-220-3.
- KARLÖF, Bengt, Frederik H. LÖVINGSSON a Jitka VEJMĚLKOVÁ, c2006. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1001-X.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, c2004. *Marketing*. Praha: Grada. Expert. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip, Philip KOTLER a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. Přeložil Věra FOLTÝNOVÁ. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2725-4.
- KOURDI, Jeremy, c2009. *Business strategy: a guide to taking your business forward*. Profile Books. ISBN isbn18-466-8124-3.
- KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.
- KUBÁTOVÁ, Sláva, 2012. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press. Action Learning – praktický management, sv. 1. ISBN 978-80-7261-257-4.
- LAMBERT, Douglas M. a Lisa M. ELLRAM, 2000. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-221-1.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-271-0419-2.
- MANDYSOVÁ, Ivana, 2009. *Podpora podnikání v České republice a v Evropské unii*. Pardubice: Univerzita Pardubice. Monografie. ISBN 978-80-7395-220-4.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2004. *Psychologie v managementu a v podnikání*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-193-2.
- PERNICA, Petr, 2005. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. Praha: Radix. ISBN 80-860-3159-4.
- RADOMÍRA, Kowalská, 2014. *Ekonomika pro střední zdravotnické školy*. Praha: Grada, Sestra (Grada Publishing). ISBN 978-80-247-5091-0.
- SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- SYNEK, Miloslav, 2006. *Podniková ekonomika*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-892-4.
- ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
- TETŘEVOVÁ, Liběna, 2008. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-79-5.
- ULČIN, Peter, 2016. *Jak prodávat, aby od vás kupovali: průvodce úspěšného obchodníka*. Přeložil Petr SOMOGYI. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5727-8.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ, 2017. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5021-7.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2005. *Podnikání malé a střední firmy: pro všechny podnikatele a manažery, od podnikatelského záměru k zahájení podnikání, jak úspěšně řídit malou a větší firmu, programy podpory podnikání*. Praha: Grada. Expert. ISBN 80-247-1069-2.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VYSEKALOVÁ, Jitka, 2004. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0393-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

ADAMAS, R.L., 2016. *10 Reasons Why Good Customer Service Is Your Most Important Metric*. In: Entrepreneur.com [online]. © 2019 Entrepreneur.com, 2016-12-12 [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/284799>

ČESKO, 1991. *Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)* In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 87, str. 2122. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=455/1991%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

ČESKO, 2012. *Zákon č. 89/2012 Sb., Zákon občanský zákoník*. In: Sbírka zákonů České republiky. Částka 33, str. 1072. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>

LEADLEY, Jason, 2014. *Being Transparent to Customers, Who Know Who We Really Are*. In: ProQuest [online]. 2014-11-04 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/blog/2014/Being-Transparent-to-Customers-Who-Know-Who-We-Really-Are.html>

ManagementMania [online]. ©2016. Wilmington (DE) [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnik>

Mikropodniky, malé a střední podniky: definice a oblast působnosti, 2016. In: EUR-Lex [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26026>

Podnik (Business, Enterprise). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2019, 17.02.2016 [cit. 2019-11-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnik>

ZIKMUND, Martin, 2011. *Základní cenové strategie*. In: Bussinesvize [online]. © Bussinesvize, 2011-11-05 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/zakladni-cenove-strategie>