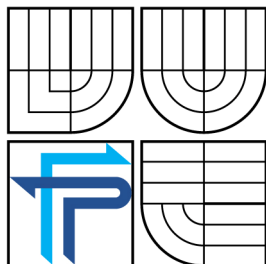


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

NÁVRH NA ZLEPŠENÍ ÚROVNĚ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

PROPOSAL OF THE IMPROVEMENT OF CUSTOMER SATISFACTION STANDARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. ONDŘEJ ADLER

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

DOC. ING. FRANTIŠEK BARTES, CSC.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Adler Ondřej, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Jakost v podniku

v anglickém jazyce:

Quality Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BARTES, F. Jakost v podniku. Brno : Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2007. 90 s. ISBN 978-80-214 3362-5.

FREHR, H.U. Total Quality Management. Brno : Unis publishing, 1995. 258 s. ISBN 3-446-17135-5.

NENADÁL, J. a kol. Moderní systémy řízení jakosti. Praha : Management Press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. doplněné vydání, Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

VEBER, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha : Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. František Bartes, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 25..2011

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá výzkumem a analýzou úrovně spokojenosti zákazníků firmy OXOID CZ s.r.o. Teoretická část se věnuje problematice zákazníka, marketingového výzkumu a dotazníku, jako nástroji pro shromažďování informací. V praktické části jsou analyzovány a zpracovány získané výsledky z dotazníkového šetření, návrhy na zvýšení úrovně spokojenosti zákazníků a zkvalitnění poskytovaných služeb.

Abstract

This thesis deals with research and analysis of levels of customer satisfaction standard in company OXOID CZ s.r.o. The theoretical part is devoted to customer, marketing research and questionnaire as a tool for gathering information. The practical part processes and analyzes the results obtained from the questionnaire and proposals to raise the level of customer satisfaction and quality of services provided.

Klíčová slova

Marketingový výzkum, spokojenost zákazníka, měření spokojenosti, dotazník, SWOT analýza.

Key words

Marketing research, customer satisfaction, measurement of satisfaction, questionnaire, SWOT analysis.

Bibliografická citace

ADLER, O. *Jakost v podniku* . Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 68 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

podpis diplomanta

Poděkování

Děkuji všem, kteří přispěli ke zpracování této diplomové práce, zejména chci tímto poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Františkovi Bartesovi, CSc. za odborné vedení práce, za strávený čas při konzultacích a také za mnoho cenných rad a podnětů.

Obsah

Úvod.....	- 9 -
1 Vymezení problému a cíle práce	- 10 -
2 Analýza současného stavu	- 11 -
2.1 Skupina Oxoid	- 11 -
2.1.1 Výroba	- 11 -
2.1.2 Jakost	- 12 -
2.1.3 Vývoj výrobků a inovace	- 12 -
2.1.4 OXOID CZ s. r. o.....	- 12 -
3 Teoretická východiska řešení.....	- 14 -
3.1 Použité metody	- 14 -
3.1.1 Dotazování	- 14 -
3.1.2 Ishikawův diagram.....	- 15 -
3.1.3 Index spokojenosti zákazníků	- 15 -
3.1.4 SWOT analýza	- 17 -
3.1.5 Metoda brainstormingu	- 18 -
3.1.6 Paretův diagram	- 19 -
3.1.7 Strategický systém odměňování	- 20 -
3.1.8 Řízení projektů metodou síťové analýzy	- 21 -
3.2 Kupní motivy zákazníka	- 22 -
3.3 Co zákazníci chtějí?	- 23 -
3.4 Marketingová komunikace	- 24 -
3.4.1 Spokojený zákazník	- 25 -
3.4.2 Nespokojený zákazník	- 25 -
3.4.3 Poznávání zákazníka	- 26 -
3.4.4 Marketingový výzkum	- 26 -
3.5 Spokojenost zákazníků	- 27 -
3.6 Měření spokojenosti zákazníka.....	- 30 -
3.7 Metody měření spokojenosti zákazníka.....	- 31 -
3.7.1 Pouze spokojenost.....	- 32 -
3.7.2 Diferenční analýza	- 32 -

3.7.3	Model důležitost-spokojenost (D-S).....	33 -
3.7.4	Matice spokojenosti a loajality zákazníků	34 -
3.8	Jak si udržet loajální zákazníky	34 -
3.9	Cesty ke zvyšování spokojenosti zákazníků	36 -
3.10	Strategie CRM a její typy	40 -
3.10.1	Masová personalizace	40 -
3.10.2	Masová kastomizace	40 -
3.10.3	Diferencovaná kastomizace	41 -
4	Návrh vlastního řešení	42 -
4.1	Ishikawův diagram.....	42 -
4.2	Dotazníkový průzkum.....	42 -
4.2.1	Oblast výrobků.....	43 -
4.2.2	Oblast dodávek	44 -
4.2.3	Oblast zákaznického oddělení	48 -
4.2.4	Oblast obchodního týmu	50 -
4.2.5	Oblast komunikace	50 -
4.3	SWOT analýza.....	53 -
4.4	Opatření pro zvyšování spokojenosti zákazníků	55 -
4.4.1	Snížení frekvence reklamací.....	55 -
4.4.2	Optimalizace skladových zásob.....	57 -
4.4.3	Expresní doručení výrobků.....	59 -
4.4.4	Motivace zaměstnanců.....	59 -
4.5	Harmonogram realizace	61 -
	Závěr	64 -
	Seznam použité literatury:	66 -
	Seznam obrázků.....	67 -
	Seznam tabulek.....	68 -
	Seznam grafů	68 -
	Seznam příloh	68 -

Úvod

Cílem většiny obchodních společností je nacházet a udržovat si zákazníky. Hlavním cílem podnikání je samozřejmě dosažení zisků, ale zisky přinese pouze vzniklá platící klientela. Nejlepší podnikatelé věnují všechn svůj čas, energii a pozornost přemýšlením nad tím, jak si udržet zákazníky a nejdůležitějším měřítkem úspěchu je pak právě úroveň spokojenosti zákazníků. Čím více je dodavatel uspokojí tím, že jim nabídne co chtějí a potřebují za takovou cenu, kterou jsou ochotni zaplatit, tím víc budou jeho produkty a služby kupovat a doporučovat svým známým.

Spokojenost zákazníků tedy musí být klíčovým cílem všech činností společnosti. Když se pak podnik dostane do problémů a hrozí mu krize, spokojení zákazníci mohou být cestou k přežití společnosti.

Zákazníci jsou pohyblivý cíl. Je nutné stále měnit a přizpůsobovat nabídku, aby byli spokojeni, jinak půjdou ke konkurenci. Zákazníci mají na trhu možnost volby ze tří možností. Mohou nakoupit od nás, mohou nakoupit od konkurence a mohou nenakoupit vůbec. Cílem tedy musí být zajistit, aby lidé a podniky nakupovali právě naše produkty a ne ty konkurenční. Je třeba se o ně starat tak dobře, aby se vrátili nebo firmu doporučili lidem ve své blízkosti. Je prokázáno, že právě doporučení spokojených uživatelů je pro podnik nejúčinnější reklama vůbec.

Velkou část zákazníků společnosti OXOID CZ s.r.o. tvoří zdravotnická zařízení a nemocnice, které jsou nucené po vládních škrtech snižovat své náklady. Jelikož dodávané výrobky Oxoid a Remel patří k nejdražším produktům ve svém oboru, je nutné zajistit vysokou kvalitu výrobků a s tím i výborný servis a služby, aby byli odběratelé maximálně spokojeni a neměli tendenci svého dodavatele měnit.

1 Vymezení problému a cíle práce

TOP management firmy OXOID CZ s.r.o. si klade v horizontu dvou až tří let v oblasti jakosti a spokojenosti zákazníků tyto cíle:

- Dodávat své produkty zákazníkům do druhého dne a to alespoň v 95% případů. V ostatních případech zákazníka informovat o zpoždění a sdělit mu skutečný termín dodání.
- Maximálně pečovat o největší zákazníky.
- Potřebnou dokumentaci k výrobkům zasílat současně s dodávkou a to ve 100% případů.
- Zachovat vysokou kvalifikaci produktových specialistů.
- Informovat zákazníky včas a proaktivně o změnách a novinkách.
- Zajistit takovou úroveň spokojenosti, aby zákazník doporučoval firmu ostatním potenciálním zákazníkům.
- Udržet zákaznický servis jen o dvou zaměstnancích.
- Dodávat výrobky bezpečně zabalené a přehledně uspořádané.

Aby se tyto cíle staly realitou, je třeba zjistit skutečnou spokojenost zákazníků a jejich hodnocení výrobků a služeb. Na základě těchto informací je pak nutné učinit vhodná opatření vedoucí k vyšší spokojenosti a loajalitě zákazníků.

2 Analýza současného stavu

2.1 Skupina Oxoid

Firma Oxoid (součást Thermo Fisher Scientific) je jedním z předních světových výrobců a distributorů mikrobiologických kultivačních médií a jiných diagnostických výrobků. Vedení společnosti sídlí v Basingstoke, Hampshire (Velká Británie). Zde je hlavní výrobní a administrativní středisko podporované sítí vlastních poboček v Evropě, Severní a Jižní Americe a Austrálii. Mnoho dalších zemí je zásobováno prostřednictvím specializovaných distributorů. Výrobky Oxoid jsou používány v klinických a průmyslových laboratořích k izolaci a identifikaci bakterií nebo jiných organismů způsobujících nemoci, kontaminaci potravin, apod.

2.1.1 Výroba

Továrna v Basingstoke zajišťuje výrobu peptonů (klíčová složka kultivačních médií vzniklá enzymatickou nebo kyselou hydrolyzou bílkovin), dehydrovaných kultivačních médií, testů antibiotické citlivosti (používaných pro určení správného antibiotika pro efektivní léčbu pacienta s mikrobiální infekcí) a řady dalších mikrobiologických a imunologických testů a výrobků. To vyžaduje širokou škálu výrobních postupů a vybavení umožňujícího manipulaci tun peptonu i mikrogramů protilátek. Speciální vybavení zahrnuje lyofilizátory, sterilní plnicí linky a čisté místnosti, vakuové pece, odparky a sprejové sušičky.

Za účelem dosažení světové úrovně výrobního potenciálu probíhají rozsáhlé a trvalé investice do integrace zásobovacího řetězce využívajícího systému podnikového plánování zdrojů SAP, spolu se školením a rozvojem personálu.

Oxoid je většinový dodavatel hotových kultivačních médií pro zdravotnictví, potravinářské a farmaceutické subjekty a má vlastní výrobní jednotky ve skotském Perthu, německém Weselu, kanadské Ottawě a v důsledku akvizice v září 2003 i v australské Adelaide. Tyto jednotky se vyznačují sofistikovanými preparátory a plnicími linkami v pečlivě kontrolovaném prostředí, které zajišťuje konzistentní produkty, odpovídající mezinárodním standardům. Investice pokračovaly dokončením nové továrny v Perthu, kde začala produkce v květnu 2004.

2.1.2 **Jakost**

Nekompromisní systém kontroly kvality zaručuje, že zákazníci dostanou výrobky, které vyhovují technickým specifikacím a požadovaným regulačním standardům. To je podloženo certifikací dle normy ISO 9000, jejímž držitelem je Oxoid od roku 1990, a dodatečnou certifikací dle ISO 13485 pro zdravotnické prostředky od roku 2004.

2.1.3 **Vývoj výrobků a inovace**

Ačkoliv mnoho tradičních kultivačních médií se používá již značnou dobu a zůstávají důležitou součástí sortimentu, Oxoid uvádí na trh nové produkty v zájmu vylepšení a urychlení izolace mikroorganismů z klinických, potravinářských a jiných vzorků. Změny ve stravovacích návycích, metodách potravinářské výroby a změny v životním prostředí vedly ke zvýšenému významu organismů jako *Listeria*, *E. coli* O157, *Salmonella* a *Legionella*. Výrobky Oxoid vyvinuté pro detekci těchto mikroorganismů jsou důležitou součástí systému ochrany zdraví obyvatelstva.

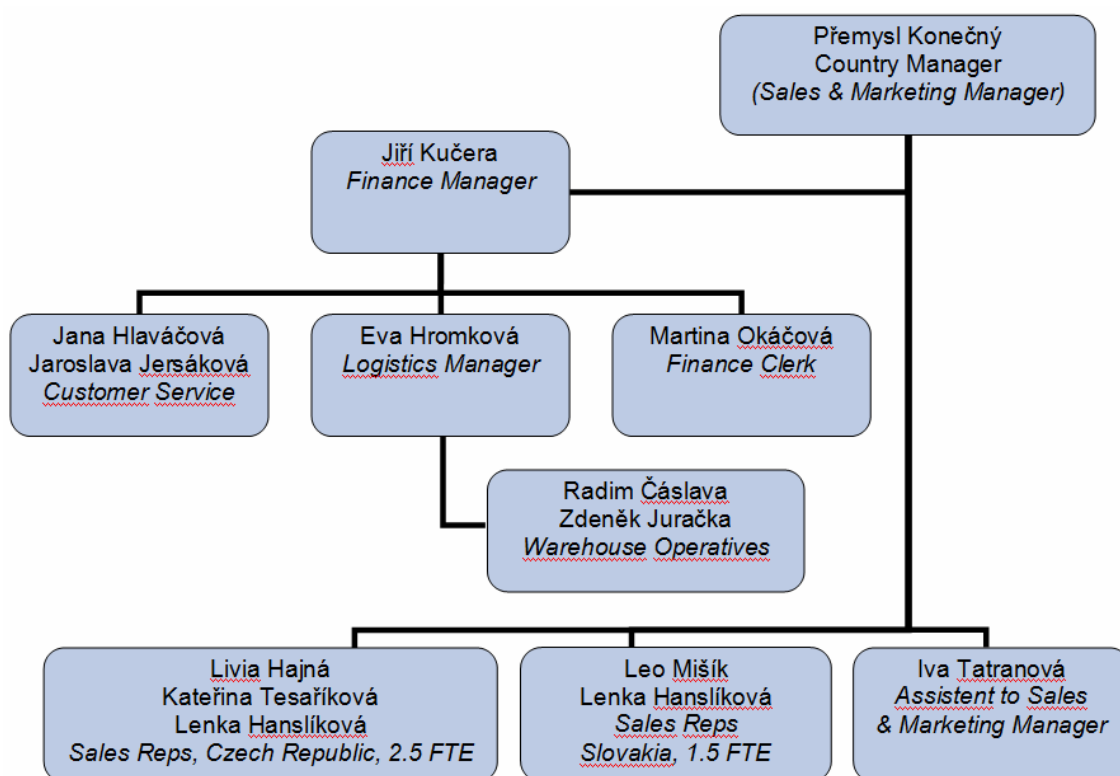
Výrobky nedávno uvedené na trh zahrnují řadu chromogenních médií pro detekci potravinových patogenů a O.B.I.S. – řadu biochemických identifikačních systémů. Oxoid je také v Evropě a Austrálii výhradním distributorem PCR systému BAX Q7 pro rychlý mikrobiální screening potravinářských vzorků.¹

2.1.4 **OXOID CZ s. r. o.**

V České republice má skupina Oxoid pobočku v Brně, odkud z vlastního skladu dodává výrobky přibližně 300 odběratelům. Chod brněnské pobočky zajišťuje celkem 13 zaměstnanců (generální ředitel, asistentka generálního ředitele, finanční ředitel, asistentka finančního ředitele, vedoucí logistiky, 2 skladníci, 2 pracovníce zákaznického servisu a 4 produktoví specialisté), jejichž vztahy a vazby ve firmě zobrazuje následující organizační struktura.

¹ Oxoid [online]. 2001-2009 [cit. 2010-03-12]. Profil firmy. Dostupné z WWW: <<http://www.oxoid.com/CZ/blue/about/about.asp?c=CZ&lang=EN>>

Obrázek 1 - Organizační struktura brněnské pobočky OXOID CZ s.r.o.



Zdroj: interní materiály společnosti OXOID CZ s.r.o.

3 Teoretická východiska řešení

3.1 Použité metody

Při zpracování diplomové práce byly použity následující metody.

3.1.1 Dotazování

Při hodnocení kvality potřebujeme zpravidla znát názory, postoje a návrhy cílové skupiny respondentů. Proto využíváme hojně metody dotazování. Výběr vhodného typu dotazování závisí na různých faktorech, především na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, skupině respondentů, časových a finančních limitech, kvalifikaci tazatele atd.

Dotazníky obsahují soubor otázek, na něž mají respondenti odpovídat. Tyto otázky musejí být pečlivě připraveny, vyzkoušeny a zbaveny nedostatků dříve, než jsou uplatněny v praxi.

Při přípravě dotazníků je třeba pečlivě volit počet, formu, obsah, stylizaci a pořadí otázek. Je nutné se vyvarovat otázkám, na které nelze odpovědět nebo na které respondent odpověď nezná. Autor dotazníku by měl používat jednoduché, přímé a nezaujaté formule. Úvodní otázky by měly vzbudit pozornost respondenta a obtížné či osobní otázky by měly být kladeny až jako poslední. Kromě toho je také důležité, aby na sebe jednotlivé otázky logicky navazovaly.

Rozlišujeme otázky s uzavřeným a s otevřeným koncem. Otázky s uzavřeným koncem nabízejí respondentovi všechny možné odpovědi a jeho úkolem je zvolit některou z nich. Otázky s otevřeným koncem naopak poskytují respondentovi možnost odpovědět vlastními slovy. Odpovědi na otázky s uzavřeným koncem se velmi dobře vyhodnocují, naopak výhodou odpovědí na otevřené otázky je skutečnost, že často odhalí dosud neznámé skutečnosti a jsou vhodné zejména v případech, kdy výzkumníci chtějí zjistit způsob uvažování zákazníků.

Dotazníky mohou být respondentům podány například poštou, telefonicky, osobně a v dnešní době se také hojně využívá dotazování on-line.²

² KOTLER, PHILIP. *Marketing management : 10. rozšířené vydání*. [s.l.] : [s.n.], 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

3.1.2 Ishikawův diagram

Ishikawův diagram je někdy také nazýván diagram příčin a následků nebo i diagramem rybí kosti (angl. Fishbone diagram). Jeho účelem je stanovení nejpravděpodobnější příčiny problému, který řešíme. Tento nástroj jakosti je obvykle používán v týmu, kdy pomocí brainstormingu jsou generovány všechny možné, i málo pravděpodobné, příčiny problému, který řešíme.

Pro jeho sestavení stačí papír velikosti A4 a tužka. Na pravém okraji se namaluje "rybě" hlava formou obdélníku, do kterého se zapíše problém, jež se má vyřešit. Z rybí hlavy se dále táhne vodorovná čára symbolizující její páteř vedoucí do hlavy. K páteři pak vedou hlavní kosti od ploutví, kterých je obvykle v diagramu příčin a následku 6. Ty se ve schématu znázorňují šikmými čarami s obdélníky na koncích, do kterých se píše obecné příčiny problému (např. Měření, Materiál, Metoda, Vedení, Dělník, Stroj apod.).

Dále se definují potenciální příčiny problému a vepisují se k hlavním kategoriím. Tento krok může být vytvořen brainstormingem. Příčinám samozřejmě mohou být přiřazeny subpříčiny a tímto způsobem každou příčinu zkonkretizovat. Rozumný přístup je do druhé úrovně subpříčin.

Tímto způsobem se vygeneruje velké množství příčin, které je pak třeba probrat a vybrat ty, které skutečně problém ovlivňují.³

3.1.3 Index spokojenosti zákazníků

Ve světě je nejrozšířenější formou hodnocení míry spokojenosti zákazníků index spokojenosti zákazníků. Je postaven na předpokladu, že pro posuzování vnímání zákazníků využijeme vícestupňovou škálu a je nutné současně stanovit důležitost jednotlivých znaků spokojenosti. Znaky spokojenosti mohou být téměř vždy rozlišeny jak pro výrobky, tak i pro poskytované služby. Index spokojenosti zákazníků I_{sz} je pak formován následujícím vztahem:

$$I_{sz} = \frac{I_{ss} + k \cdot I_{sv}}{k + 1},$$

kde I_{ss} – dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky služeb,

³ Diagramy příčin a následků. *IKvalita.cz* [online]. 2007, [cit. 2010-11-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=26>>.

I_{sv} – dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky výrobku,
 k – konstanta vyjadřující podíl znaků spokojenosti výrobku na celkové spokojenosti zákazníků (je určena dodávající organizací na základě průzkumů zákazníků).

Dílčí index spokojenosti se znaky služeb se pak počítá vztahem

$$I_{ss} = \sum_{i=1}^N w_{is} \cdot S_i,$$

kde N – počet znaků spokojenosti zákazníků se službami,
 w_{is} – váha i -tého znaku spokojenosti se službami. Musí platit, že

$$\sum_{i=1}^N w_{is} = 1$$

kde S_i – hodnocení míry spokojenosti s i -tým znakem služeb vybranými zákazníky:

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^N S_{ix}}{n}$$

kde S_{ix} – hodnocení i -tého znaku spokojenosti se službami x -tým zákazníkem. To závisí na použité Lekertově škále a vyjádřeno může být v %, bodech atd.,
 n – rozsah výběru (resp. velikost vzorku), tj. celkový počet zákazníků, u kterých je měření spokojenosti realizováno.

Podobně i pro dílčí index spokojenosti zákazníků se znaky výrobku platí

$$I_{sv} = \sum_{j=1}^M w_{jv} \cdot V_j,$$

kde M – celkový počet znaků spokojenosti zákazníků s výrobkem,
 w_{jv} – váha j -tého znaku spokojenosti s výrobkem. I zde platí

$$\sum_{j=1}^M w_{jv} = 1$$

kde V_j – hodnocení míry spokojenosti s j -tým znakem výrobku na výběru zákazníků

$$V_j = \frac{\sum_{x=1}^n V_{jx}}{n}$$

kde V_{jx} – hodnocení j-tého znaku spokojenosti s výrobkem x-tým zákazníkem ve výběru o velikosti n zákazníků.

Výhodou uvedeného modelu je nejen to, že umožňuje kvantifikaci míry spokojenosti i s jednotlivými znaky spokojenosti, ale hlavně skutečnost, že vypočítané indexy můžeme dále statisticky vyhodnocovat např. v čase, abychom zjistili trendy ve vývoji spokojenosti zákazníků a mohli sledovat účinnost zrealizovaných opatření na zvyšování spokojenosti zákazníků.⁴

3.1.4 SWOT analýza

„Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

SWOT je zkratkou slov z angličtiny: S jako strengths (přednosti = silné stránky), W jako weaknesses (nedostatky = slabé stránky), O jako opportunities (příležitosti), T jako threats (hrozby).

SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz, S - W a O - T. SWOT analýza vychází z předpokladu, že dosáhneme strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Při hodnocení silných a slabých stránek je potřebné každý faktor odstupňovat podle důležitosti (rozhodující silná stránka, marginální silná stránka, neutrální faktor, rozhodující slabá stránka, marginální slabá stránka) a podle intenzity jeho vlivu – výkonu (vysoký, střední, nízký).

O – T analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými je třeba zápasit. Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak rizika z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti nastání rizikové události.

⁴ NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. [s.l.] : [s.n.], 2004. Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků, s. 335. ISBN 80-7261-110-0.

Na základě této analýzy je zřejmé, že silné stránky se nemusí vždy změnit ve výhodu. Důvodem může být například nízká důležitost. Obdobně i soustředění na překonání slabých stránek nemusí přinést očekávaný efekt, jestliže náklady na jejich změnu převýší celkový užitek.

Tabulka 1 - Matice vlivu (výkonu) a důležitosti

		VÝKON	
		Vysoký	Nízký
DŮLEŽITOST	Vysoká	soustředit snahu	udržet snahu
	Nízká	udržet snahu	nízká priorita

Zdroj: MILÁČEK, MAREK. SWOT analýza [online]. 2002. [cit. 2010-11-12]. Dostupný z WWW: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>

Z výše uvedeného je pro další analýzu vhodné použít úpravu SWOT v souvislosti se stanovením pravděpodobnosti významu u silných stránek a příležitostí a rizik u slabých stránek a hrozeb.

Riziko je však nutné chápat jako pojem, který pro rozvoj nepředstavuje přímý negativní vliv, ale je nutný pro analýzu nastavení účinných řídicích a kontrolních systémů. Stanovení úrovně a pravděpodobnosti rizik a významu pozitivního vlivu je však nutné pro ucelenou a co nejobektivnější analýzu.“⁵

3.1.5 Metoda brainstormingu

Je-li potřeba aby skupina pracovníků vytvořila celou řadu různých nápadů na dané téma nebo hledala co nejvíce kreativních řešení daného problému, je vhodné použít metodu brainstormingu.

Tato metoda získává od účastníků náměty v tvořivé a uvolněné atmosféře, v níž platí zákaz kritiky a ironie. Podstatou je snaha uvolnit podvědomé procesy, odstranit zábrany a uvolnit fantazii. Cílem brainstormingu je získat nové a originální myšlenky či nápady

⁵ MILÁČEK, MAREK. SWOT analýza [online]. 2002. [cit. 2010-11-12]. Dostupný z WWW: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>

řešení problému. Díky tomu, že jsou nápady dílem skupiny, je zde větší šance na jejich realizaci, než kdyby je prosazoval jednotlivec.

Úskalími brainstormingu může být ostych účastníků říci nahlas svůj názor (např. podřízený před nadřízeným) či návyk zaměstnanců ihned vše kritizovat. Metoda též klade značné nároky na vedoucího porady a jeho organizační schopnosti.

V dnešní době je brainstorming velmi oblíbenou metodou získávání nápadů, a to i v menších firmách. Bohužel se však často porušují základní pravidla potřebná pro dosažení nejlepších výsledků. Firmy se tak připravují o mnoho kvalitních nápadů a potlačují kreativitu svých zaměstnanců, kteří ztrácejí motivaci k účasti a aktivitě na brainstormingu.

Pro zvýšení kvality a množství nápadů je vhodné dodržovat tyto základní pravidla:

- Nikdy nekritizujte nápady kolegů v průběhu brainstormingu. Nejprve je třeba shromáždit co nejvíce nápadů a hodnotit je až v závěrečné etapě porady nebo nechat hodnocení na jiné skupině zaměstnanců.
- Uvolněte fantazii a představivost účastníků.
- Snažte se vytvořit co nejvyšší počet nápadů či řešení problému. Nejlepší nápady vznikají zpravidla až na konci brainstormingu, kdy jsou již vypsány všechny zjevné možnosti a přichází kreativní myšlenky. Je proto důležité zachovat trpělivost a předčasně poradu neukončovat.
- Vzájemně se inspirujte. Pro dokonalý brainstorming je důležitá kombinace, zdokonalování nápadů a rozvíjení myšlenek druhých.
- Všichni účastníci brainstormingu si jsou rovni. Platí zde jen podřízenost vedoucímu porady.⁶

3.1.6 Paretův diagram

Italský sociolog a ekonom Vilfredo Pareto přišel s myšlenkou, že přibližně 80% výsledků je způsobeno přibližně jen 20% příčin. Toto pravidlo 80/20 je v současnosti použitelné na téměř všechno dění.

⁶ CHLADOVÁ, Blanka. *OPENN* [online]. 2003 [cit. 2011-03-25]. Žádný nápad není špatný aneb Brainstorming. Dostupné z WWW: <<http://www.openn.cz/index.php?action=14208&PHPSESSID=70c2620a046bedcd0d76d6593d9deed>>.

Americký odborník na jakost J.M. Juran uvedl, že existuje 5-20% životně důležitých příčin, které způsobují 80-95% výsledků. Ostatní příčiny (80-95%) pojmenoval užitečnou většinou.

Prostředkem uplatnění Paterova principu je Paterův diagram. Je to jeden z nejefektivnějších běžně dostupných a snadno aplikovatelných rozhodovacích nástrojů v oblasti řízení jakosti. Vyjadřuje se sloupcovým grafem, kde jsou sloupce seřazeny od nejvyššího k nejnižšímu. Paterova analýza je technika využívající tohoto principu k oddělení podstatných faktorů od méně podstatných a ukázat, kam přednostně zaměřit úsilí při zlepšování procesů.⁷

3.1.7 Strategický systém odměňování

Odměna zaměstnanci za jeho efektivní působnost v organizaci je asi nejstarší a zároveň jednou z nejdůležitějších činností oddělení lidských zdrojů.

V odměňování jsou zahrnuty jednak formy peněžní odměny, které se dají rozdělit dále na mzdu nebo plat, na bonusy a na podíl na zisku z prodeje. Dále jsou to tzv. nepeněžní odměny, do kterých patří zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem jednomu zaměstnanci, skupině či všem zaměstnancům ve společnosti. Tyto výhody se běžně nazývají benefity. Do benefitů se v moderním pojetí zařazují i méně viditelné výhody, jako je lepší kancelář či výkonnější počítač, lépe vybavený automobil či novější typ mobilního telefonu. Mohou zde být i takové formy odměn jako je formální pochvala, povýšení či pověření vedením projektu či prací, která je pro zaměstnance zajímavá a přitažlivá, dále pak i větší rozhodovací pravomoci či větší samostatnost. Dále je možné mezi nehmotné, avšak velmi důležité odměny, motivující zaměstnance k efektivnějšímu výkonu, zařadit i dobrou firemní kulturu společnosti, vnitřní komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci navzájem, jakožto i mezi vedením a zaměstnanci, participativní způsob řízení a férové hodnocení zaměstnanců, založené na objektivním systému.

V současnosti bohužel není jednoznačný recept, jak zaměstnance odměňovat. Speciálně nehmotné odměny mají individuální povahu, každého jednotlivce motivuje něco jiného, v závislosti na povaze a osobnosti zaměstnance. Společnost většinou nemůže každého

⁷ NENADÁL, Jaroslav , et al. *Moderní management jakosti*. [s.l.] : [s.n.], 2008. Paretův diagram, s. 308-312. ISBN 978-80-7261-186-7.

jednotlivce odměňovat individuálně, měla by však při tvorbě systému brát v úvahu svou specifiku a systém odměňování ušít na tělo své konkrétní organizaci a vnitřní politice a kultuře.

Strategický systém odměňování by měl:

- Přivést do společnosti kvalitní uchazeče o zaměstnání.
- Motivovat a stabilizovat ty stávající zaměstnance, s jejichž prací jsme spokojeni a ty zaměstnance, kteří mají rezervy, motivovat k efektivnějším pracovním výsledkům.
- Mít viditelně férový a objektivní systém odměňování - jedině tak může být akceptován zaměstnanci.
- Vést k vytváření konkurenceschopné organizace - k zvyšování produktivity za udržení rozumných nákladů.
- Být v souladu s právními normami, vnitřní politikou a kulturou společnosti.⁸

3.1.8 Řízení projektů metodou síťové analýzy

Řízení projektů představuje způsob rozplánování a realizaci složitých, zpravidla jednorázových akcí, které jsou potřeba zrealizovat v požadovaném termínu a s plánovanými náklady tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Řízení projektů je také možné stručně charakterizovat jako účinné a efektivní dosahování významných změn.

Cílem řízení projektů je zajistit naplánování a realizaci úspěšného projektu. Tím se rozumí případ, kdy v plánovaném čase a s plánovanými náklady bylo dosaženo cílů projektu a realizace projektu nevyvolává negativní reakce.

Základním nástrojem pro plánování a řízení projektů je síťová analýza, konkrétně metody CPM (Critical Path Method), PERT (Program Evaluation and Review Technique) a MPM (Metra Potential Method).

Metody síťové analýzy slouží k plánování času, nákladů a zdrojů. Při navrhování, ale hlavně k prezentaci časového průběhu činností projektu se používají Ganttovy diagramy.⁹

⁸ *Integrity Consulting* [online]. 2008 [cit. 2011-03-29]. Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců. Dostupné z WWW: <http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php>.

Metoda CPM patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy. Jejím smyslem je stanovení doby trvání projektu na základě délky tzv. kritické cesty, což je sled vzájemně závislých činností s nejmenší časovou rezervou. Metoda CPM umožňuje usnadnit efektivní časovou koordinaci dílčích, vzájemně na sebe navazujících činností v rámci projektu.

Kritická cesta je definována jako (časově) nejdelší možná cesta od počátku do dokončení projektu. Každý projekt má minimálně jednu kritickou cestu. Každá kritická cesta se skládá ze souboru činností, na které by se měl manažer projektu nejvíce zaměřit, pokud chce zabezpečit včasné dokončení projektu. Termín dokončení posledního úkolu na kritické cestě je zároveň termín dokončení projektu. Pro kritické úkoly platí, že jejich celková časová rezerva a tedy i volná časová rezerva je rovna nule, tzn., že zdržení počátku tohoto úkolu nebo prodloužení jeho doby trvání bude mít vliv na konečné datum projektu. Kritická cesta se promítá do časového plánování a řízení projektu prakticky ve všech fázích životního cyklu projektu.

Zákony kritické cesty:

- Zpoždění úkolu na kritické cestě se automaticky promítá do zpoždění celého projektu.
- Rychlejší dokončení úkolu ležícího na kritické cestě naopak zkracuje trvání celého projektu.¹⁰

3.2 Kupní motivy zákazníka

Zákazníka vedou ke koupi různé druhy motivů, které lze rozdělit do několika hlavních skupin:

Nejznámějším motivem koupě je zisk a úspora. Všichni chtějí nakoupit co nejlevněji a co nejvíce získat. Všude na světě jsou tyto motivy velmi silné, avšak s rostoucí životní úrovní přestávají být hlavními či dokonce jedinými motivy.

⁹ LACKO, Branislav. *SystemOnLine* [online]. 2001 [cit. 2011-03-19]. Projektové řízení - nástroj pro zvýšení konkurenční schopnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/projektove-řízení-nástroj-pro-zvýšení-konkurenční-schopnosti.htm>>.

¹⁰ *Management mania* [online]. 2009 [cit. 2011-03-19]. Metoda CPM (Critical Path Method). Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/162-metoda-cpm-critical-path-method>>.

Dalším důležitým motivem je motiv jistoty. Každý člověk potřebuje určitou míru jistoty a stability. Mnoho lidí se vyhýbá riziku a chce především záruku, že produkt, který kupuje, je opravdu dobrý a nebudou s ním žádné problémy. Klíčovou roli pak hraje spolehlivost, bezpečnost, jistota záruční opravy či výměny zboží apod. Jednou z prvotních obav člověka je totiž strach něco ztratit. V případě prodeje výrobků Oxoid právě tento motiv patří mezi ty nejdůležitější.

Mezi další kupní motivy patří ještě motiv uznání/prestiže, motiv objevování, motiv pohodlnosti či motiv péče.¹¹

3.3 Co zákazníci chtějí?

Tradičně poskytované služby začínají omezovat zákazníka. Jsou nabízené jako produkt a zákazník je „statistou“, který koupí, či nekoupí. Klient zde není středem pozornosti, a proto je povinen respektovat pracovní dobu, způsob obsluhy, dbát příkazů, zákazů a doporučení. Je to tím, že pro tradiční služby je na prvním místě zaměstnanec. Organizace je přizpůsobená možnostem a potřebám zaměstnanců. Prvním krokem ke zkvalitňování služeb je tedy přeorientování služeb a produktů na zákazníky.

Pro dobré služby je pak charakteristické:

- kvalifikovanost na první pohled – schopnost zaujmout, rozumět problémům klienta, nabídnout zkušenosti, tvořivost, nápaditost.
- individuální přístup – přizpůsobit se zákazníkovi – jednoduchost, srozumitelnost, nenadřazenost.
- důvěra – klient má pocit, že je v dobrých rukou, firmě věří, cítí se být středem pozornosti, nemyslí si, že je manipulován.
- osobní vztah – klient je zvyklý na určitou tvář, jednání a přístup, který mu vyhovuje, a ozývá se v případě potřeby nebo problému.

Firma by tedy neměla u svých zákazníků hledat prvoplánově profit a myslet na sebe, protože to zákazníci poznají a půjdou ke konkurenci. Místo toho je třeba se vcítit do klienta a stát se jeho partnerem. Zákazník se nikdy po našem kontaktu nesmí cítit proviní-

¹¹ NOVÝ, Ivan; PETZOLD, Jörg. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?! : Jak získat zákazníka špičkovými službami*. první. Praha : [s.n.], 2006. 159 s. ISBN 80-247-1321-7.

le. Slova jako nestůjíte tady, odstupte, nevracíme, zkontrolujte a podobné příkazy a zákazy zákazníka poníží a urazí.

Aby byl zákazník spokojený s cenou je třeba přesně uvést, co je v ceně, co není a co firma dává navíc. Zákazník je pak ochoten zaplatit cenu, kterou prodejce nastaví, nesmí mít však pocit, že za ni dostává méně, než by měl. Proto musí být cena maximálně transparentní. Jakmile začne mít zákazník pochybnosti, s největší pravděpodobností již nenakoupí.

Nízká cena se obvykle dlouhodobě nevyplácí. Nekonečná spirála diskontů a slev podnik znehodnocuje v očích pravidelných zákazníků. Zákazník, který je přilákan nízkou cenou, není loajální a je schopen svého dodavatele opustit ze dne na den. Raději by měl podnik hledat jedinečnost svých služeb, zvyšovat přidanou hodnotu a pak se nemusí stydět za vysoké ceny. Navíc cena je pro zákazníka kritériem, jak kvalitní a sebevědomá firma je. Prodává-li své výkony pod cenou, znehodnocuje svou značku.

Jedním ze způsobů jak si obhájit vysoké ceny je nenechat zákazníky čekat. Je třeba nepřetržitě pracovat na časovém zkrácení servisu a termínu dodání. Čas se pro nás, lidi dvacátého prvního století, stává jednou z největších hodnot. Slyšíme na to, když nám někdo nabízí úsporu času, rychlou koupi, okamžité řešení. Kolik z nás je ochotno zaplatit za trochu volna? Jestliže však zákazník zjistí, že avizovaná „časová“ úspora je pouhým reklamním trikem, asi na to hned tak nezapomene. ¹²

3.4 Marketingová komunikace

Není třeba zdůrazňovat, jak je pro podnik důležitá komunikace se zákazníky. Je však třeba si uvědomit, jak má efektivní a úspěšná komunikace vypadat a jaké aspekty by měla zahrnovat. Komunikace by měla stát na vzájemné důvěře a znalosti partnerů, měla by být prováděna ve vhodný čas a ve vhodném prostředí. Sdělení musí mít význam nejen pro komunikátora, ale také pro příjemce. Mělo by být jasné a soustavné, prováděné osvědčenými komunikačními kanály. Důležitou roli hraje také znalost adresáta, jeho zvyků, schopností, úrovně vzdělání atd.

¹² VOSOBA, Pavel. *Dokonalé služby : co chtějí zákazníci*. [s.l.] : [s.n.], 2004. 164 s. ISBN 80-247-0847-7.

3.4.1 Spokojený zákazník

V dnešní době se zákazník stává klíčovým partnerem veškeré podnikatelské činnosti. Podnik by měl svým zákazníkům věnovat maximální pozornost a péči z následujících důvodů:

- spokojený zákazník podniku zůstane nadále věrný a udržet si zákazníka vyžaduje pětikrát méně úsilí, času a peněz, než získat nového,
- zákazník je ochoten zaplatit vyšší cenu za výrobky či služby dodavateli, se kterým je spokojen,
- spokojený a věrný zákazník umožní firmě lépe překonat nenadálé problémy a dokáže nás v případě krátkodobé krize pochopit,
- spokojený zákazník předá svoji dobrou zkušenost dalším potenciálním zákazníkům, a to velice účinnou a neplacenou formou ústního podání v osobní komunikaci,
- spokojený zákazník je příznivě nakloněn zakoupit i další produkty z naší nabídky,
- spokojený zákazník k nám bude velmi otevřený a ochotný sdělit své zkušenosti a poznatky s užíváním našeho produktu, případně i s konkurenční nabídkou. Tím nás může navést ke zlepšování a inovacím,
- spokojený zákazník vyvolá zpětně u našich zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a firmu.

3.4.2 Nespokojený zákazník

Bylo zjištěno, že stížnosti od nespokojených zákazníků se vyskytují velmi vzácně. Uvádí se, že si stěžují pouze 4% nespokojených zákazníků. Je tedy třeba věnovat případným stížnostem velkou pozornost. Většina ostatních nespokojených nás totiž dříve nebo později opustí. Nejčastějším důvodem odchodu zákazníka ke konkurenci však není nespokojenost s naším produktem, nýbrž nespokojenost s naším přístupem a přístupem našich zaměstnanců (68%).

Dále je třeba si uvědomit, že nespokojený zákazník sdílí své negativní zkušenosti s dalšími lidmi (zpravidla deseti až dvaceti lidmi).

3.4.3 Poznávání zákazníka

V zásadě se o našich zákaznících dozvídáme třemi způsoby:

- z interních zdrojů firmy,
- z marketingového zpravodajství,
- z vlastního marketingového výzkumu.

Nejvíce podstatných informací můžeme zjistit z interních zdrojů, které jsou rychle dostupné a prakticky zadarmo. Z důkladnější analýzy těchto zdrojů je možné zákazníky roztřídit například podle:

- množství objednávaného zboží – poznáme pověstných 20 % klíčových velkých odběratelů, kteří nám zajišťují 80% obratu,
- druhu objednávaného zboží – zjistíme, o které produkty mají zákazníci zájem,
- časových intervalů – jak často zákazníci provádějí objednávky, zda je o naše zboží stálý zájem, nebo naopak musíme počítat se sezónními výkyvy poptávky,
- dodržení platebních podmínek – zda vůbec odběratelé platí a dodržují termíny splatnosti.

Je zřejmé, že největší pozornost bychom měli věnovat zákazníkům, kteří pravidelně objednávají velký objem naší nabídky a zároveň za dodávky včas platí.

3.4.4 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum pro firmu znamená podstatné přínosy jako je například projev aktivního zájmu o zákazníka. Jeho prostřednictvím vycházíme vstříc zákazníkům, oslovujeme je a dáváme jim příležitost vyjádřit své potřeby, přání, hodnocení a názory.

Dále nám výzkum jako vstupní analýza podává obraz o výchozím stavu, pomáhá nám odhalovat problémy, ale také zadání pro naše následné aktivity.

Marketingový výzkum se stává také zpětnou vazbou marketingové komunikace. Nezapustitelným způsobem slouží k vyhodnocení efektů, jež nám komunikace se zákazníkem přinesla. Toto zjištění, zejména pokud se jedná dokonce o nedostatky a nesplněné cíle, se stávají podnětem a východiskem pro naši další komunikaci se zákazníkem.

Marketingový výzkum se také může stát atraktivním prostředkem práce s novináři a sdělovacími prostředky v rámci public relations. Výsledky marketingových výzkumů jsou pro novináře přitažlivé a v médiích s oblibou publikované.

Marketingový výzkum by se měl zpravidla skládat z následujících sedmi kroků:

- vymezení zkoumaného souboru a jeho vybraných jednotek,
- vymezení zkoumaného problému, který nás zajímá a který máme sledovat,
- rozložení problému a vymezení vlastností, které chceme zjišťovat,
- vytvoření a testování měřících nástrojů (otázek), jimiž zjistíme hodnoty každé sledované vlastnosti u každé z jednotek,
- vlastní měření u vybraných jednotek,
- statistické zpracování zjištěných hodnot každé jednotky do souhrnných charakteristik celého souboru,
- interpretace výsledků a praktická realizační doporučení.

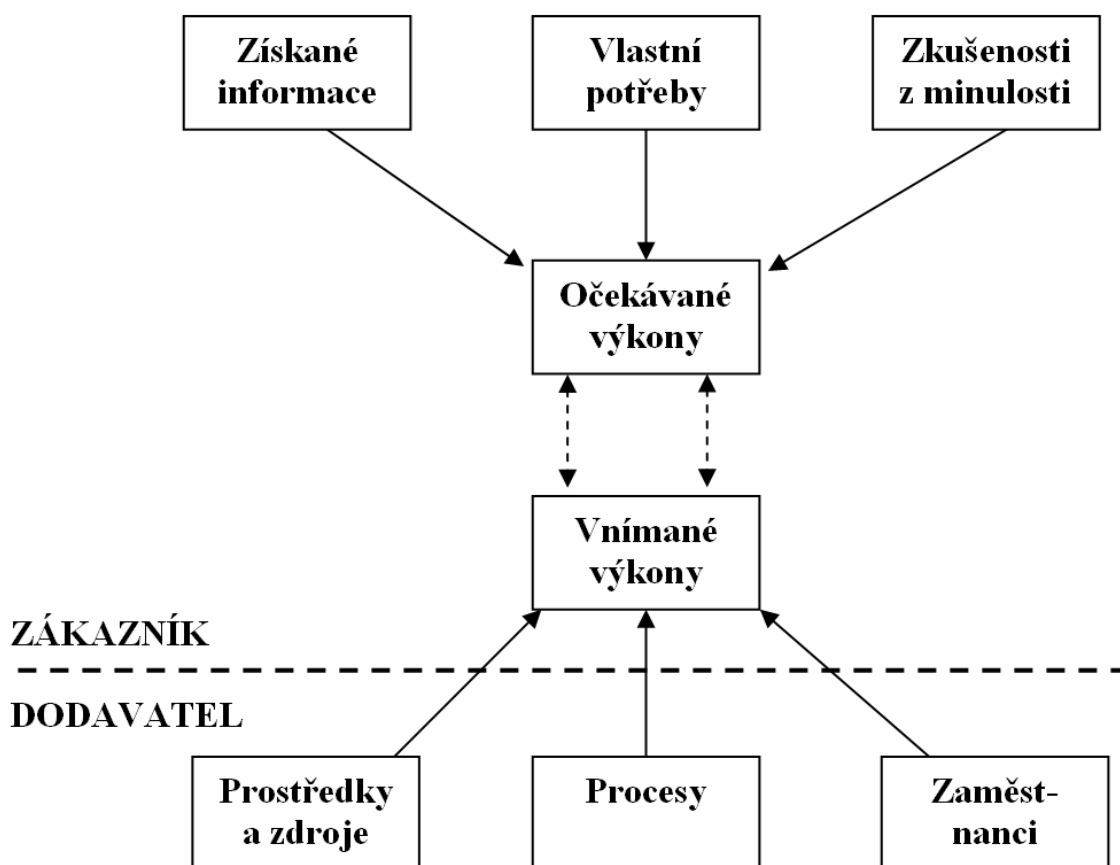
Důležitou otázkou je také to, jak detailní průzkum budeme provádět. Detailnější průzkum je totiž náročnější a nákladnější – na práci, na čas, na materiál, tudíž i na finance. Detailnost výzkumu by se tedy měla určovat podle toho, k čemu nám budou výsledky sloužit, co nám mají přinést a co se z nich potřebujeme dozvědět.¹³

3.5 Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků lze znázornit na obrázku 2. Zákazník si vytváří svoji vlastní představu o výrobku či požadované službě na základě svých potřeb, zkušeností a informací. Po zakoupení konkrétního výrobku je důležité, aby rozdíl mezi skutečností a očekávanou představou byl co nejmenší, případně aby byl zákazník nad očekávání spokojen. Míra spokojenosti zákazníka je souhrn jeho pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou trhu. Vysoká míra spokojenosti zákazníka je jednou ze záruk věrnosti zákazníka a jeho loajality.

¹³ FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace : získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání.* [s.l.] : [s.n.], 2003. 275 s.

Obrázek 2 - Výchozí model monitorování míry spokojenosti zákazníků



Zdroj: Nenadál, 1998

Většina zákazníků má tedy více či méně konkrétní představu o tom, jak má výrobek nebo služba vypadat a jakým způsobem mu má být zprostředkována. Čím je cena vyšší, tím více se dá předpokládat, že zákazník sám nebo se svými přáteli, rodinou či nadřízenými promýšlel, jaký výrobek bude, jak proběhne jeho koupě či jak bude služba poskytnuta. Je tedy vhodné zjistit tyto očekávání s tím, že logicky ne všechna z nich je možné nebo dokonce žádoucí splnit. Avšak jen při jejich poznání lze zacílit poskytovanou službu žádoucím směrem. I zjištění, že zákazníka očekávání jsou nereálná, je velmi hodnotné. Pak je nejen možné, ale i vhodné na to zákazníka upozornit s tím, že doporučíme jiné řešení, i za cenu případné ztráty jednoho „obchodního případu“. Může se tím přinejmenším zabránit pozdějším nedorozuměním, která jsou nejen lidsky nepříjemná, ale znamenají obvykle i ztrátu důvěry a tedy i zákazníka, a to jednou provždy.

Mnozí zákazníci mají s poskytováním příslušné služby již předchozí konkrétní zkušenosti. Tyto zkušenosti určitým způsobem prožili, zhodnotili a zcela určitě pak tyto zku-

šenosti ovlivňují každé jejich další nákupní chování. Zákazník buď staví na předchozích pozitivních zkušenostech a chce je identicky zopakovat nebo se naopak chce předchozí zkušenosti vyvarovat a hledá odlišnou variantu poskytované služby. Zde je proto nutné zjistit, jaké byly předchozí zkušenosti zákazníka a jak je dnes hodnotí. Je to mimořádně důležitá informace, která umožňuje prodejcům nejen vybudovat vhodnou komunikační strategii směrem k zákazníkovi, ale zejména poskytnout skutečně individuálně vhodnou podobu výrobku či služby. V žádném případě nelze vycházet z jednostranné představy samotného prodejce o tom, co je dobré a co špatné.

Kromě toho se zákazník často vědomě nebo někdy i nevědomky odvolává na všeobecně uznávané normy, standardy a zvyklosti. Každé odvětví průmyslu má své hodnoty, sociální normy, standardy či předpisy, které prodejce musí respektovat. Konkrétní výrobek či služba je tak velmi často posuzovaná právě z úhlu pohledu zvyklostí či standardů těchto sociálních útvarů. Příslušnost k nim nemusí nutně vždy znamenat, že se jedinec stává jejich otrokem, nicméně představuje to jisté vodítko o očekáváních takového zákazníka.¹⁴

Důležité je také upozornit na problematiku hodnocení spokojenosti zákazníků podle množství a rozsahu reklamací. Takový způsob hodnocení je velmi nebezpečný, neboť je třeba si uvědomit, že nulové reklamace ještě nemusí znamenat 100 % spokojenost zákazníků. Pokud si někdo nestěžuje přímo dodavateli, není zaručeno, že se místo toho nesvěřuje svým známým, kolegům, obchodním partnerům apod. Takže i při zdánlivě idylické situaci může dodávající za určitou dobu registrovat vážný úbytek klientů.

Kromě reklamací je také třeba soustředit pozornost na stížnosti, neboli kritiku či podnět zákazníky, vyplývající z jeho bezprostřední negativní zkušenosti s využitím výrobku, služby spod. Ne vždy je možné stížnost vyřešit okamžitě, měly by však vždy být dodatelem přijímány s povděkem jako inspirace pro další zlepšování. Reklamace je možné na druhou stranu považovat za projev nejvyšší nespokojenosti zákazníka, vyžadující individuální a okamžité řešení pomocí náhradního plnění, opravy, vrácení peněz apod. Mnohé výzkumy totiž ukazují, že jen asi každý 25. nespokojený zákazník vady skuteč-

¹⁴ NOVÝ, Ivan; PETZOLD, Jörg. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?! : Jak získat zákazníka špičkovými službami*. první. Praha : [s.n.], 2006. 159 s. ISBN 80-247-1321-7.

ně reklamuje a reklamace jsou pak jen „vrcholem ledovce“ celkové nespokojenosti. Nejčastější důvody nereklamování jsou tyto:

- pohodlnost zákazníka,
- přílišná slušnost zákazníka,
- nedostatek nabídky konkurence a substitutů na trhu,
- krátké záruční lhůty,
- vyšší výdaje spojené s reklamováním, než je hodnota reklamovaného zboží,
- velká vzdálenost mezi místem nákupu a místem používání výrobku,
- sociální faktory (majetkové poměry zákazníka, věk, pohlaví apod.).¹⁵

Monitorování míry spokojenosti zákazníků by mělo splňovat následující požadavky:

- zvyšování povědomí o reálných a skrytých potřebách zákazníků u všech skupin zaměstnanců výrobce,
- má odhalovat i hlavní příčiny nespokojenosti,
- poskytovat informace a data pro projekty zlepšování,
- mají být jednoduché, rychle opakovatelné a objektivní,
- mají přinášet kvantifikovatelné výstupy s možností vyhodnocování trendů.¹⁶

3.6 Měření spokojenosti zákazníka

Podrobné analýzy monitorování péče o zákazníky mohou vyústit v zajímavé závěry. Chceme-li se věnovat zákazníkovi, zvyšují se tím náklady. Ty se nemusí vrátit, pokud svými cenami kopírujeme konkurenci, neznáme vliv reklamací a záručních oprav, do prodeje zboží nezahrneme náklady zvyšující užitnou hodnotu produktu v době jeho užívání nebo nabízíme nepromyšlený systém slev. Vedení firem ne vždy investuje dostatečné prostředky do efektivní péče o zákazníky, která stojí na výcviku pracovníků a zejména na přidané hodnotě produktu. Zamysleme se nad včasností a správností služeb spojených s dodávkou produktů na trh:

¹⁵ NENADÁL, Jaroslav, et al. *Moderní management jakosti*. [s.l.] : [s.n.], 2008. Stížnosti a reklamace - jejich role v systémech managementu jakosti, s. 173-175. ISBN 978-80-7261-186-7.

¹⁶ NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management press, 1998. ISBN 80-85943-63-8. 283 s.

- dostupnost zboží na trhu,
- rychlost a spolehlivost dodávek,
- schopnost dostat slovu prodejců,
- platební podmínky a správnost fakturace,
- vyřizování stížností a dotazů,
- rozvoj a inovace služeb,
- aktivity technické podpory,
- funkčnost návodů na použití,
- záruky za výrobek a záruční lhůty,
- pružnost servisu, včetně připravenosti náhradních dílů,
- úroveň zaměstnanců komunikujících se zákazníky,
- úroveň prodejních a reprezentačních prostor firmy,
- prezentace a prodej na webových stránkách.

Dobrá pověst postavená na lepších službách může být zásadním znakem, který pozitivně odliší vaši organizaci od těch ostatních.¹⁷

3.7 Metody měření spokojenosti zákazníka

Postupy měření spokojenosti zákazníků jsou nejefektivnější činnosti při naplňování principu tzv. zpětné vazby. Tento princip patří k základním principům jakéhokoli efektivního systému managementu a přikazuje vytvořit takové informační kanály, kterými budou do organizací soustavně přicházet informace o očekávaných potřebách a očekávaních zákazníků i o tom, jak tyto potřeby a očekávání dodavatelská organizace uspokojuje.

Postupy monitorování a měření spokojenosti zákazníků se dají rozdělit do dvou základních směrů:

- a) postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků - umožňují pracovat s údaji, které byly získány jako odraz přímého vnímání produktů organizace ze strany jejich zákazníků,

¹⁷ *Poradenství a vzdělávání pro kvalitu, konkurenceschopnost a rozvoj* [online]. Zavedli jste měření a monitorování spokojenosti zákazníka? 2004-2010 [cit 2010-04-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.qualimate.cz/index.php?page=zavedli-jste-mereni-a-monitorovani-spokojenosti-zakaznika>>

- b) postupy využívající tzv. interních ukazatelů výkonnosti - jsou založeny na analýze údajů získaných z interních databází organizací, které produkty zákazníkům dodávají. Ukazatele jsou odrazem toho, jak jsou v organizaci efektivně rozvíjeny procesy, jež pak přímo podmiňují pozitivní nebo negativní vnímání zákazníků.

Smyslem metody je kvantifikovat úroveň spokojenosti (nespokojenosti) zákazníků s dodanými produkty metodikou, která bude zahrnovat:

- segmentaci zákazníků,
- zkoumání a definování jejich požadavků (tj. potřeb a očekávání),
- návrh a tvorbu dotazníků pro sběr informací od zákazníků,
- stanovení počtu dotazovaných a “vzorkování” zákazníků,
- sběr dat od zákazníků,

a vyhodnocení těchto dat vhodnou metodou kvantifikace míry spokojenosti.¹⁸

Při měření spokojenosti zákazníků může firma na tuto problematiku nahlížet z různých úhlů a provádět rozličné analýzy.

3.7.1 Pouze spokojenost

Od respondentů žádá, aby vyznačili, jak dobře si organizace vede v řadě vlastností, na sedmibodové (pětibodové) škále, na níž jedna odpovídá naprosté nespokojenosti a sedm odpovídá naprostému nadšení. Průměrná skóre u každé vlastnosti se sečtou, přičemž položky s nejnižším hodnocením spokojenosti se pokládají za ty, které je třeba zlepšit.

3.7.2 Diferenční analýza

Posunuje průzkum o krok dále tím, že u každého respondenta se počítají rozdíly mezi skórem důležitosti a skórem spokojenosti. Bodové hodnocení důležitosti je měřeno na škále, tentokrát však jedna odpovídá zcela nedůležitému a sedm odpovídá velice důležitému. Vlastnosti s největšími rozdíly je třeba zlepšit. Jednotlivé vlastnosti by se měly seřadit podle důležitosti a metodou stanovení priorit by tedy neměl být jen uvedený roz-

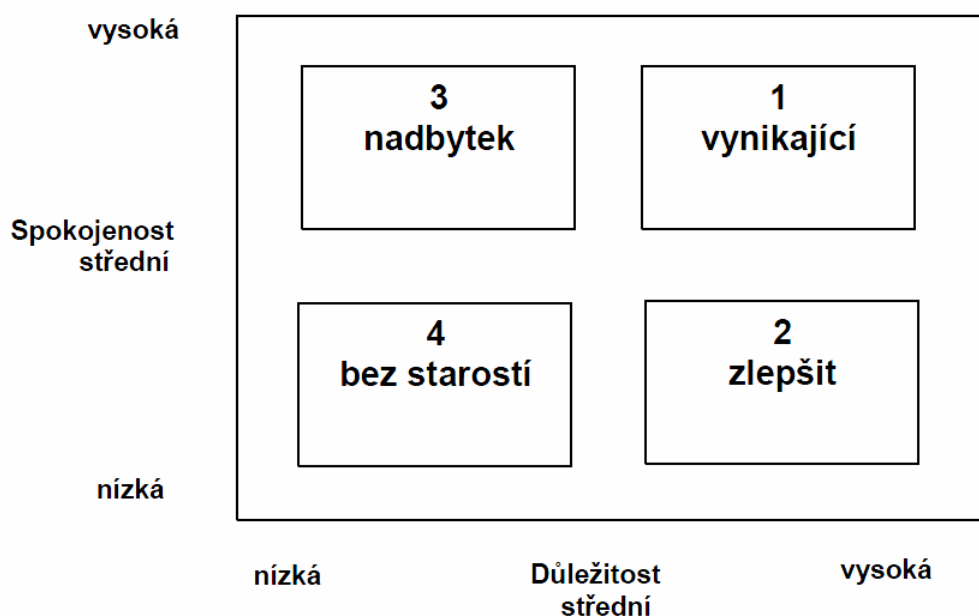
¹⁸ *Businessinfo* [online]. Modely řízení spokojenosti zákazníků. [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/files/2005/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf>

díl. Jsou-li rozdílové hodnoty u jednotlivých vlastností stejné nebo blízké, měly by být přednostně řešeny vlastnosti s vyšší důležitostí.

3.7.3 Model důležitost-spokojenost (D-S)

Podobně jako diferenční analýza využívá model D–S kvadrantovou mapu k označení oblastí vyžadujících zlepšení srovnáním úrovní spokojenosti a důležitosti u různých měřených vlastností. Zdůrazňuje význam znalosti vlastností, které pokládají zákazníci za nejdůležitější, vedle těch, v nichž organizace dosahuje špatných výsledků. Model D–S zkoumá vztah mezi důležitostí a spokojeností. Akční priority se určují grafickým znázorněním, přičemž nejvyšší akční prioritu získávají položky s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností.

Obrázek 3 - Grafické znázornění modelu D-S



Zdroj: FONTENOTOVÁ, G; HENKEOVÁ, L; CARSON, K, 2005

Cílem je nalézt vlastnosti nacházející se v kvadrantu 2 „zlepšit“ (viz obrázek 3. Jestliže se v tomto kvadrantu nachází více vlastností a společnost nemá prostředky k tomu, aby je zlepšila všechny, měla by vlastnosti seřadit podle priority tím, že se zaměří na vlastnosti s vyšším stupněm důležitosti a nižší úrovní spokojenosti.¹⁹

¹⁹ FONTENOTOVÁ, G; HENKEOVÁ, L; CARSON, K. *Jednejte ke spokojenosti zákazníka.*, červenec 2005, [cit. 2010-03-03]. Dostupné z WWW: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf

3.7.4 Matice spokojenosti a loajality zákazníků

V praxi se používá také tzv. Matice spokojenosti a loajality zákazníků, neboť loajalita velmi úzce souvisí s problematikou spokojenosti zákazníků. V tabulce 2 jsou uvedeny některé faktory, které ovlivňují míru loajality.²⁰

Tabulka 2 - Matice spokojenosti a loajality zákazníků

Vysoká spokojenost	• dynamický a konkurenční trh • malá rozdílnost ve výrobcích • určité zvyky a pravidla zákazníků • omezená dostupnost výrobků	• potěšení zákazníků díky – cenám – servisu – výrobní značce – vztahům • dobrý program loajality
Nízká spokojenost	• nízká jakost • vysoké ceny • špatné renomé • nevhodnost výrobků • dostupnost alternativní nabídky	• liknaví zákazníci • pohodlnost • neexistence alternativní nabídky • vysoké náklady na změnu dodavatele • vynikající program loajality
	Nízká loajalita	Vysoká loajalita

Zdroj: Nenadál, 1998

Je zřejmé, že nejspolehlivější způsob zajištění vysoké loajality je držet vysokou spokojenost klientů.

3.8 Jak si udržet loajální zákazníky

Zákaznická loajalita se vztahuje k té skupině zákazníků, která uskutečňuje opakované nákupy během určité, pro daný obor typické, časové periody. Čím vyšší je loajalita zákazníka, tím pozitivněji se to projevuje v obratech prodávajícího. Obecně platí, že spokojení zákazníci jsou loajální zákazníci (nemají žádný důvod ke změně dodavatele) a loajální zákazníci nakupují vždy znovu u stejného dodavatele. Cílem by tedy mělo být

²⁰ NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8.

vytvoření tzv. klientské vazby, kde existuje dlouhodobé přátelské partnerství. Jak nabízející, tak i zákazník mají z daného obchodního vztahu velký užitek a jednají jako rovnocenní partneři (způsobem výhra/výhra). Zákazník realizuje svůj maximální užitek a stupeň jeho spokojenosti je rovněž maximální. Kvalifikace zaměstnanců servisu je výborná a osobnostně jsou tito lidé rovněž na vysoké úrovni. Bariéry přechodu ke konkurenci jsou vysoké: zákazník by při změně ztratil mnohem více, než by mohl získat (především by tato změna narušila jeho přátelský vztah s prodejcem).²¹

Jak je důležité vybudovat si loajální vztah se zákazníky, tak stejně důležité je zejména v oblasti služeb, vybudovat si věrný a pevný vztah se zaměstnanci, kteří se dostávají do těsného kontaktu se zákazníky. Mezi zaměstnaneckou a zákaznickou loajalitou existuje přímá korelace a bez loajálních zaměstnanců lze jen těžko budovat loajalitu ze strany zákazníků. Na vstřícném chování zaměstnanců k zákazníkům hodně záleží a mnohdy na tom stojí budoucí postoj firmy na trhu.

Jedním z hlavních a nejdůležitějších prvků je udržování neustálé komunikace se zákazníkem, jak tvrdí spousta odborníků, že nedostatečná komunikace se zákazníky vede ve značné míře ke ztrátě zákazníka.

Velmi důležitým krokem jak si získat a udržet loajální zákazníky je nahradit lhostejnost zásadami. Jedná se o uctivost, respekt, zdvořilost a vlídnost, které musí být nedílnou součástí firemní kultury. Musíme se naučit nejhodnotnější pravidlo dnešních zákaznických služeb: *"se svými zákazníky jedejte stejně, jako jednáte se svými zaměstnanci"*.²²

Jak ujistíme zákazníka, že nám na něm záleží?

- Závazky budeme plnit včas a v nejlepší kvalitě.
- Problém zákazníka budeme co nejrychleji řešit.
- Kontaktujeme zákazníka, když mu to slíbíme.
- K zákazníkům budeme upřímní.
- Se zákazníky pokud možno co nejvíce komunikujeme.
- Dokážeme co nejlépe chápat požadavky zákazníků.

²¹ NOVÝ, Ivan; PETZOLD, Jörg. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?! : Jak získat zákazníka špičkovými službami*. první. Praha : [s.n.], 2006. 159 s. ISBN 80-247-1321-7.

²² HORREL, Ed. *Zákaznická věrnost*. 15 s.

- Na zákazníky netlačíme a necháváme jim dostatek času na přemýšlení a rozhodování.²³

3.9 Cesty ke zvyšování spokojenosti zákazníků

Je logické, že v rostoucí konkurenci přibývá prodejců, kteří volí obvyklé cesty ke spokojenosti zákazníků. Je proto nezbytné volit takové cesty a nástroje, které jsou náročnější a obvykle i dražší. Jsou to cesty, které nejen respektují individualitu zákazníka, ale vytvářejí pocit skutečné, trvalé a upřímné péče ze strany prodejce. To, co velmi často zákazník postrádá, je autentický pocit, že prodejci či poskytovateli služby působí skutečnou radost, když je zákazník spokojen. Nejde o to, aby vznikl mezi oběma stranami nevyvážený vztah, kdy má zákazník právo chovat se povýšeně, protože platí a prodejce v roli služebníka. Nebo případně, kdy prodejce zneužívá své situace a komanduje nebo dokonce okrádá zákazníka. Naopak, jde o velmi vyvážený vztah, ze kterého je zřejmé, že obě strany se vzájemně potřebují a těší se na další setkání.²⁴

Při komunikaci se zákazníkem je velmi důležité zachovat respekt k času a inteligenci zákazníka. Zákazníci nenávidí nejistotu. Nesnášejí čekání, ale jsou schopni ho snést, když vědí, jak dlouho budou čekat a jaký je důvod zpoždění. Nesnášejí ovšem, když se jim lže. Pokud chce mít firma spokojené zákazníky, nesmí končit péče o zákazníka prodejem.

V další části se podíváme na možnosti zvyšování spokojenosti zákazníků.

Být snadno k zastižení

Pokud je třeba jednat se zákazníky přímo, potom je nutné jasně zveřejnit svou adresu. Vhodné je také uvádět pomůcku k nalezení adresy, např. „naproti Technickému muzeu“, „ve druhém patře“. Pod adresu je možné přidat i mapku a informace o MHD.

Pro komunikaci na dálku je třeba uvádět alespoň telefonní číslo a e-mail. Kromě toho je nutné zajistit, aby tyto informace byly pro zákazníky snadno dostupné.

²³ HORREL, E. *Zákaznická věrnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1905-1. 152 s.

²⁴ NOVÝ, Ivan; PETZOLD, Jörg. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?! : Jak získat zákazníka špičkovými službami*. první. Praha : [s.n.], 2006. 159 s. ISBN 80-247-1321-7.

Zvedat rychle telefon

Nejlepší je zvednout telefon během tří vyzvánění.

Nenechat zákazníky čekat, respektive vysvětlit důvod zpoždění

Šetřit klientům čas je jednou z největších konkurenčních výhod dnešní doby. Jestliže je však domluvený konečný termín a firma zjistí, že mu nebude schopna dostát, je třeba druhé straně neprodleně zavolat, vysvětlit důvod zpoždění a dohodnout si nový termín dodání.

Mít znalosti o svých produktech

Při jednání se zákazníkem je nezbytné mít znalosti o tom, o čem se hovoří. Na druhou stranu není vhodné používat odbornou profesní terminologii a slangové výrazy. Pokud je nutné technický výraz použít, je třeba se zákazníka zeptat, jestli rozumí a v případě potřeby termín vysvětlit.

Informovanost svých zaměstnanců je možné zajistit využitím výcvikových materiálů, jako jsou video, CD-ROM, otázky a odpovědi. Vhodné je nacvičit prodejní situace, při kterých vyplynou na povrch zákaznické otázky.

Nedopustit, aby došlo zboží

K tomu je třeba dobré plánování, předvídat sezónní silnou poptávku či náhlý zájem o určité zboží. Na poptávku mohou mít vliv události v ekonomice, technologiích nebo také změny v počasí.

Zadávat správně objednávky

Mnoho peněz se každoročně vynaloží na opravy chyb, které se staly hned při objednávce od zákazníka. Aby nedocházelo k záměnám či omylům, je vhodné zajistit aby způ-

sob, jakým je objednávka zadávaná, nemohl být popleten. Dále zabezpečit, aby nebylo možno zaměnit popisy obalů a zkontrolovat dodávku před odesláním.²⁵

Věnovat zákazníkovi opravdovou pozornost

Mnoho služeb v Čechách má jeden společný nešvar: nechť věnovat zákazníkovi opravdovou pozornost. Po uplynutí tzv. toleranční doby (někdy to je méně než pět minut) klient, který se ptá, není přesvědčen, rozhodnut, se promění ve „svědící výrazku“. Klientovy „přihlouplé“ otázky, projevený nesouhlas, důsledné lpění na poskytnutí „něčeho“ jsou vnímány osobně. U pracovníka narůstá nervozita, z hlasu se vytrácí přívětivost. Zákonitě musí následovat „útok“.

S trvalými klienty nelze ztrácet trpělivost a říkat si: „máme ho v hrsti“. Musíme získat nové zákazníky, tam potřebujeme být trpěliví, čekat na správný okamžik. Své zaměstnance je třeba vychovávat k rodičovské trpělivosti, a to především k dobrým zákazníkům.

Vybírat kvalitní partnery

Je třeba obezřetně vybírat firmy, které s námi služby poskytují. Například špatná dopravní společnost může zákazníky odradit, i když budou s produkty spokojeni.

Zaměstnávat schopné lidi

Chceme-li najít správného člověka na správné místo, je třeba hledat usilovně a nepřetržitě. Nenechat se ošidit a vzít za vděk někým jenom proto, že není nikdo lepší, že „ujede vlak“, že nebude mít kdo práci vykonávat a mezitím utečou klienti. Kompromisy s lidmi se nevyplácí. Hledejme dál!

Zřídit komplexní zákaznickou servisní službu

Prodejci výrobků a zákaznické oddělení by mělo splňovat následující znaky optimálního servisu.

²⁵ FOSTER, Timorhy R V. *Jak získat a udržet zákazníka*. [s.l.] : [s.n.], 2002. 117 s.

- Odborná úroveň (dobré znalosti produktů). Zákazník od zaměstnanců firmy očekává, že nabízené produkty dobře znají a že jsou schopni kompetentně zodpovědět otázky, týkající se jednotlivých produktů. Kromě toho by dobrý prodejce měl znát i nejdůležitější vlastnosti konkurenčních produktů, aby mohl zákazníkovi poskytnout odbornou radu.
- Vstřícnost a slušnost. Vstřícnost prodejce se pozná podle toho, že má o zákazníka skutečný zájem, usmívá se a ukazuje zákazníkovi dobrou náladu.
- Rychlost. Nikdo nemá rád dlouhé čekání. Rychlost znamená, že se zaměstnanci podniku snaží nalézt pro zákazníka řešení jeho přání co nejrychleji tak, aby nemusel zbytečně čekat. Pokud musí zákazník čekat, je mu naznačováno, že je méně důležitý než jiná práce zaměstnance. Zákazníci, kteří musí čekat, se necítí tak dobře obslouženi jako ti, o které bylo postaráno rychle.
- Spolehlivost. Je třeba, aby zaměstnanci dodržovali sliby.
- Trpělivost a pochopení pro přání zákazníka. Zákazníci mají před samotnou koupí často spoustu otázek. Prodejce by si měl vzít čas na klidné a pohodové zodpovězení těchto dotazů. Zákazník by měl mít pocit, že je skutečně v centru zájmu prodejce a že mu prodejce věnuje plnou pozornost. Zákazníci mají někdy také neobvyklá nebo nesrozumitelná přání. V takovém případě by měl prodejce projevit pro tato přání pochopení a nereagovat netrpělivě.
- Flexibilita. Prodejce by měl být ochoten plnit zákazníkovi i neobvyklá přání a nacházet pro taková přání kreativní řešení.
- Přiznat chybu. Udělá-li zaměstnanec chybu, měl by to zákazníkovi otevřeně přiznat a především by se neměl snažit přesunout vinu na zákazníka. Zároveň je třeba nabídnout zákazníkovi dobré náhradní řešení.
- Vybudovat důvěru a ctít diskrétnost. Zákazník se musí spolehnout, že informace, které o něm v rámci obchodního jednání firma získá, zachová přísně důvěrné. Proto musí být přijata opatření, která chrání zákaznickou osobní sféru. Důvěru zákazníka je možné ztratit pouze jednou!
- Jsou zohledňovány detaily a maličkosti. Zákazník je potěšen, jestliže na něj podnik myslí a snaží se mu zjednodušit život. Zákazníci jsou spokojeni, jestliže souhlasí i detaily – vynikající servis se pozná tak, že i maličkosti jsou dobře vyřešeny. Jednoduše čitelná brožura nebo snadno obsluhovatelné přístroje jsou

příkladem detailů, které jsou pro zákazníka velmi důležité. Dokonalost není maličkost, ale dosahuje se jí právě maličkostmi.

- **Iniciativa.** Dobré služby se poznají také tak, že podnik myslí i na věci a služby, které zákazníka ještě ani nenapadly, případně které ani neočekával. Podnik je aktivní dříve, než to zákazník očekává, nebo dříve, než zákazník vyjádří své konkrétní přání. Jestliže zaměstnanec podniku pozná, že by zákazník mohl něco potřebovat nebo že by si něco mohl přát, může hned jednat a vyjde zákazníkovi vstříc dříve, než zákazník formuluje své přání.²⁶

3.10 Strategie CRM a její typy

Marketingová strategie CRM (Customer Relationship Management) se snaží vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníky prostřednictvím individuální péče o každého jednotlivého zákazníka formou individuální komunikace, zvláštních služeb, přizpůsobeného produktu a zvláštních cenových nabídek. Toto však vyžaduje vyšší úroveň marketingového úsilí a výdajů. Je proto důležité, aby toto mimořádné marketingové úsilí vedlo k vyšší výkonnosti podniku. CRM má tedy smysl v případě, že zvýšení hodnoty pro zákazníky zvýší i hodnotu zákazníků pro podnik. V konečném důsledku je cílem CRM budovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, které budou dlouhodobě zvyšovat zisk podniku.

V posledních patnácti letech se postupně začaly uplatňovat tři typy strategie CRM, a to nejprve strategie masové personalizace, posléze strategie masové kastomizace a pak strategie diferencované kastomizace.

3.10.1 Masová personalizace

První úrovní marketingu řízení vztahů se zákazníky je strategie masové personalizace, při které je rozpoznán jednotlivý zákazník podle jména a adresy, případně podle předchozího nákupního chování. Tyto informace jsou pak využívány pro vytvoření systému individuální marketingové komunikace s cílovými zákazníky, takže má zákazník dojem, že je o něho individuální pečování, přestože jsou mu nabízeny standardní produkty.

3.10.2 Masová kastomizace

²⁶ NOVÝ, Ivan; PETZOLD, Jörg. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?! : Jak získat zákazníka špičkovými službami*. první. Praha : [s.n.], 2006. 159 s. ISBN 80-247-1321-7.

Tato strategie je založena na poznání, že někteří zákazníci jsou ochotni platit více za zvláštní užítky navíc. Ústředním bodem této strategie je nechat zákazníky spoluvytvářet produkt podle individuálních potřeb a cenové citlivosti, ovšem ze standardní sortimentní nabídky komponent produktů. Příkladem takového strategie může být konfigurace počítače nebo sestava nábytku na stavebnicovém principu. Tato strategie však vychází pouze ze segmentace trhu podle potřeb, což znamená, že se sice podnik snaží uspokojit každého zákazníka zvlášť, ovšem míra péče je v podstatě pro všechny klienty stejná.

3.10.3 Diferencovaná kastomizace

Diferencovaná kastomizace již respektuje rozdílné potřeby a požadavky zákazníků a jednotlivým zákazníkům jsou „šity na míru“ jak produkty, tak způsob distribuce i komunikace. Je tedy individualizován celý marketingový mix. Příznačné je aktivní spoluvytváření jedinečné hodnoty pro zákazníky na základě úzké spolupráce výrobce s ním. Hodnota pro zákazníky již nespočívá ve výrobcích a službách, které mu jednostranně dodávají a poskytují firmy, ale tato hodnota je vytvářena zákazníkem a firmou společně. Tuto strategii hojně uplatňují firmy operující na B2B (business-to-business) trzích k průmyslovým kupujícím, ale i výrobní firmy vyrábějící spotřební zboží, a to ke svým distributorům a prodejním mezičlánkům.

V dnešní době už vývoj CRM dospěl do stádia, kdy je účelné uplatnit všechny tři strategie zároveň. Míra přizpůsobení jednotlivým zákazníkům by se měla lišit podle aktuálního a zejména celkového potenciálního přínosu zákazníků pro podnik. To znamená, že v případě významných zákazníků je individualizace a intenzita práce s trhem daleko hlubší než u středně nebo málo významných zákazníků. Pro klíčové zákazníky je tedy vhodná strategie diferencované kastomizace, pro středně významné zákazníky strategie masové kastomizace a pro méně významné zákazníky strategie masové personalizace. Tato kombinovaná strategie se nazývá strategie diferencovaného CRM.²⁷

²⁷ LOŠŤÁKOVÁ, Hana, et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : [s.n.], 2009. 272 s.

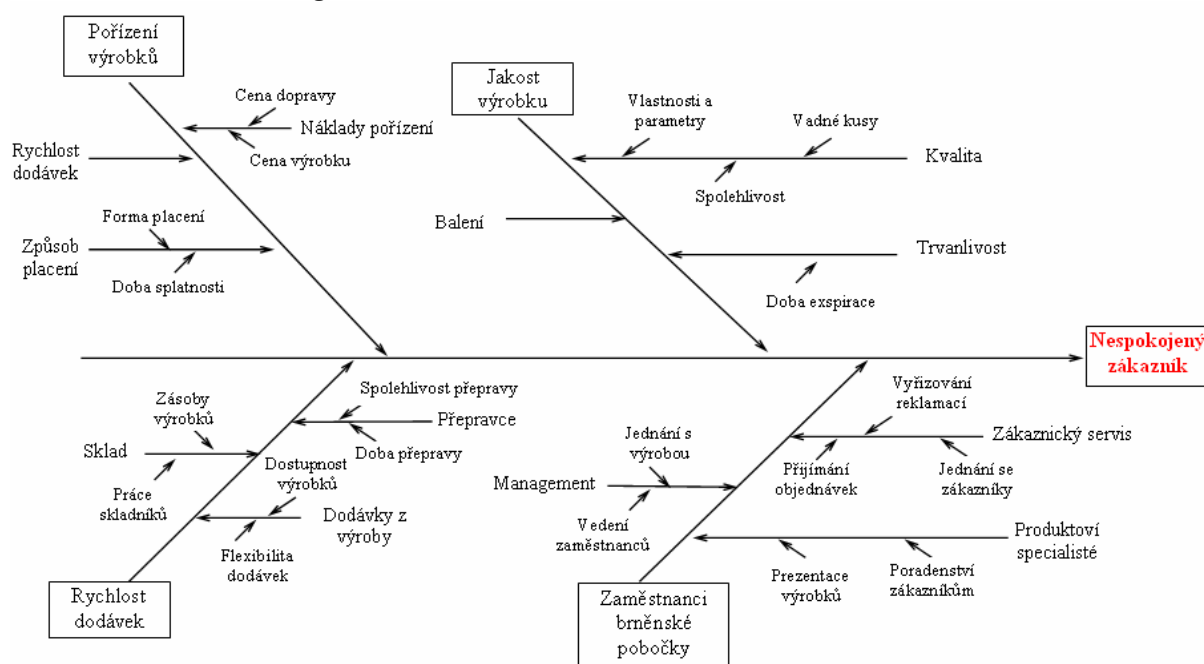
4 Návrh vlastního řešení

V první fázi je třeba provést dotazníkový průzkum pro zjištění skutečné úrovně spokojenosti zákazníků a následně přijmout vhodná opatření pro zvyšování spokojenosti a loajality zákazníků.

4.1 Ishikawův diagram

Ještě před samým dotazníkovým průzkumem byl sestaven Ishikawův diagram, který výrazně napomohl tvorbě otázek v dotazníku. Na obrázku 4 jsou uvedené nejdůležitější možné příčiny nespokojenosti zákazníka.

Obrázek 4 - Ishikawův diagram



Zdroj: vlastní zpracování

Byly zjištěny čtyři důležité oblasti, které působí na spokojenost zákazníků a těmi jsou pořízení výrobků, jakost výrobků, rychlost dodávek a zaměstnanci brněnské pobočky.

4.2 Dotazníkový průzkum

V rámci zjišťování úrovně spokojenosti zákazníků provedla tato brněnská pobočka Oxoidu v létě roku 2010 dotazníkový průzkum, s cílem zjistit důležité informace od zákazníků, které následně přispějí ke zkvalitňování služeb. Dotazování nebylo anonymní, jelikož bylo třeba zabezpečit konkrétní zpětnou vazbu se zákazníky. Kromě toho je tak možné zákazníky rozčlenit podle jejich velikosti a důležitosti pro firmu.

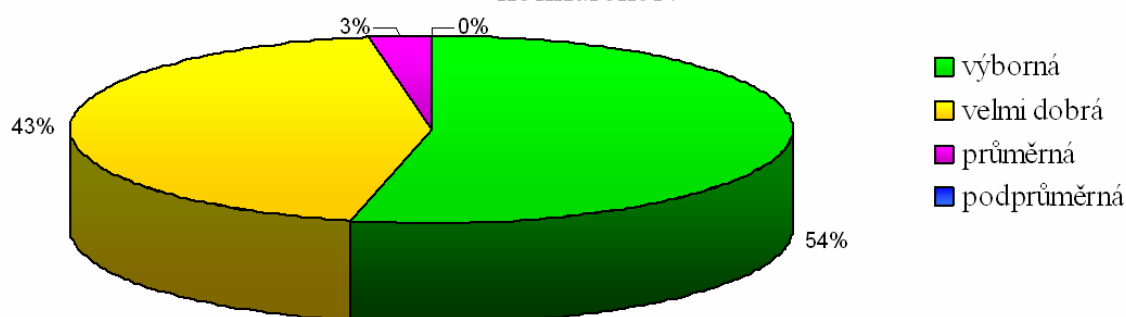
Dotazník byl zákazníkům předán při osobních návštěvách produktových specialistů firmy OXOID CZ s.r.o. Aby se stalo vyplňování dotazníku pro zákazníky co nejmenší záležitostí, byl dotazník zpracován jen na jeden list papíru A4 a respondentům byl předán již v předtištěné zpětné obálce s nalepenou známkou, aby stačilo dotazník pouze vyplnit a jednoduše odeslat poštou zpět. Pro zajištění co největší důvěryhodnosti a oficiality bylo dotazování zaštitěno přímo generálním ředitelem firmy, ke kterému se dotazníky i vracely. Takto bylo zaručeno, že se výsledky nedostanou k ostatním zaměstnancům a respondenti se nebudou obávat toho, že si jejich stížnosti přečte někdo jiný než sám generální ředitel. Pro co nejvyšší návratnost firma zvolila akci ve formě vylosování deseti zákazníků, kteří za vyplnění dotazníku obdrží upomínkové předměty s logem OXOID (vesta, USB disk, termoska, obal na CD, laserové ukazovátko). Dotazníky byly rozdány 145 pravidelným odběratelům. Vyplněné dotazníky podnik obdržel od 69 zákazníků z nichž 17 patří mezi TOP zákazníky společnosti.

Dotazník, který je uveden v příloze číslo 1, měl celkem 19 otázek. Otázky byly rozděleny do pěti tématických oblastí (výrobky, dodávky, zákaznické oddělení, obchodní tým a komunikace). Výsledky každé otázky byly ohodnoceny průměrnou známkou 1 až 4 s tím, že 1 je nejlepší možný stav a 4 ten nejhorší. Dále byly výsledky členěny dle důležitosti zákazníka na TOP zákazníky, středně důležité zákazníky a méně důležité zákazníky.

4.2.1 Oblast výrobků

Cílem první otázky bylo zjištění, jak zákazníci vnímají kvalitu nabízených výrobků ve srovnání s konkurencí. Výsledek je uveden v následujícím grafu.

Jak hodnotíte kvalitu námi nabízených výrobků ve srovnání s konkurencí?

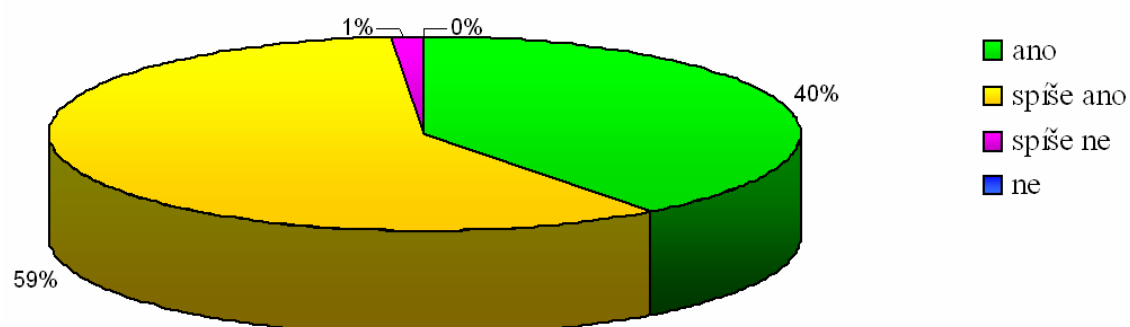


Graf 1 - Hodnocení kvality výrobků

Z grafu je patrné, že zákazníci považují odebírané výrobky za nadprůměrně kvalitní. Celková známka zde vyšla 1,49. Toto hodnocení představuje pro firmu dobrý výsledek.

Druhá otázka zjišťovala vnímání cen za výrobky.

Odpovídá podle Vašeho názoru cena našich výrobků jejich kvalitě?



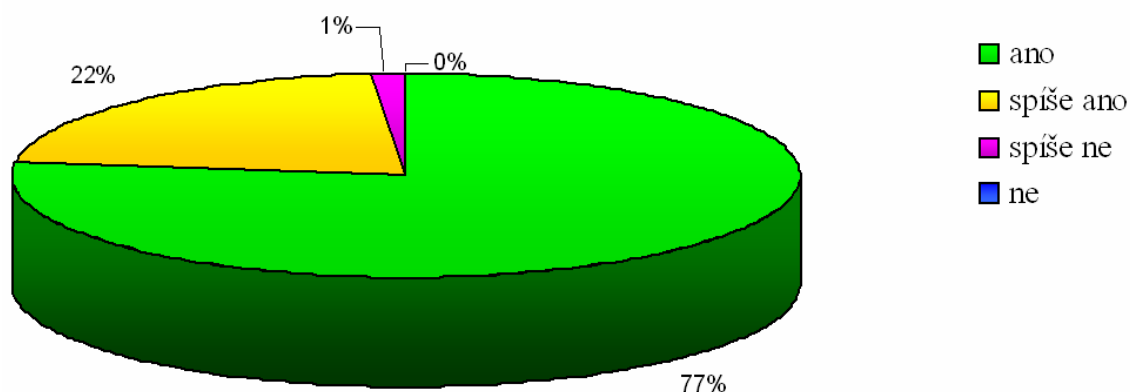
Graf 2 - Hodnocení vnímání ceny výrobků

Z výsledku je zřejmé, že zákazníci považují dodávané výrobky za poměrně drahé. Vzhledem k vysoké kvalitě opravdu dochází k případům, že je cena vyšší než konkurence, a proto se firma snaží zajistit maximální kvalitu služeb spojených s distribucí.

4.2.2 Oblast dodávek

Další otázky byly zaměřené na dodávky výrobků. První z nich se týkala spokojenosti s dodacími lhůtami.

Jste spokojeni s dodací lhůtou našich výrobků?

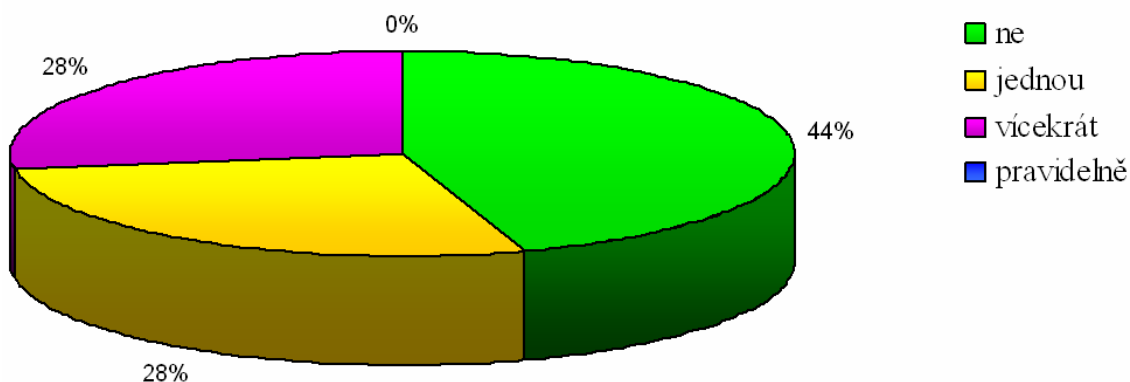


Graf 3 - Spokojenost zákazníků s dodací lhůtou

Zde bylo dosaženo velmi dobrého výsledku a to známkou 1,25. Toto výborné hodnocení je zajištěno dodávkami do druhého pracovního dne v případě, že je výrobek dostupný v brněnském skladu.

Následující otázka však odhalila problém, který se týká zpoždění dodávek.

Stalo se někdy, že se naše dodávka opozdila?

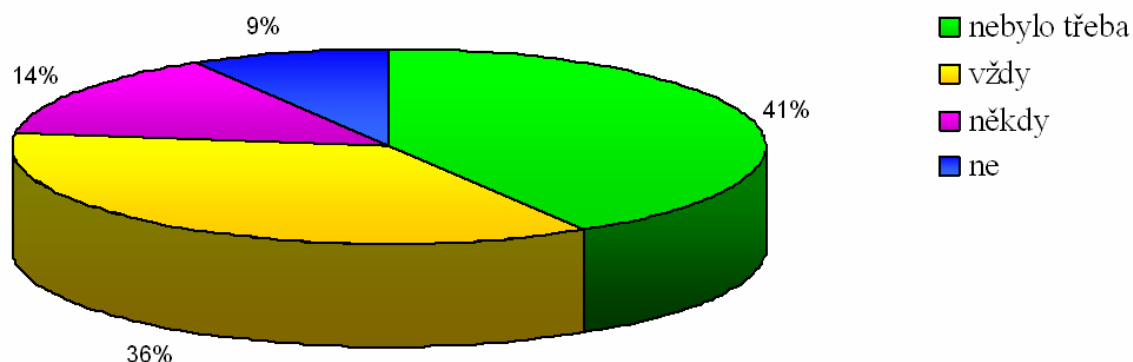


Graf 4 - Frekvence opožděných dodávek zákazníkům

Zde je již hodnocení výrazně horší, protože 56% zákazníků má zkušenost s tím, že dodávka nedorazila podle plánu. Tento fakt je zapříčiněn především absencí výrobků v brněnském skladu. Výrobky zde mohou chybět ze dvou možných důvodů. Prvním je nenadálá poptávka po výrobku a druhým jsou technické problémy u výrobce v zahraničí. Tento problém bude rozebrán v následující části zaměřené na opatření ke zvyšování spokojenosti zákazníků.

Nepříliš dobře dopadla také další otázka, týkající se informovanosti zákazníků o zpoždění.

Byli jste v případě opožděné dodávky včas informováni o důvodech zpoždění a o novém termínu dodání?

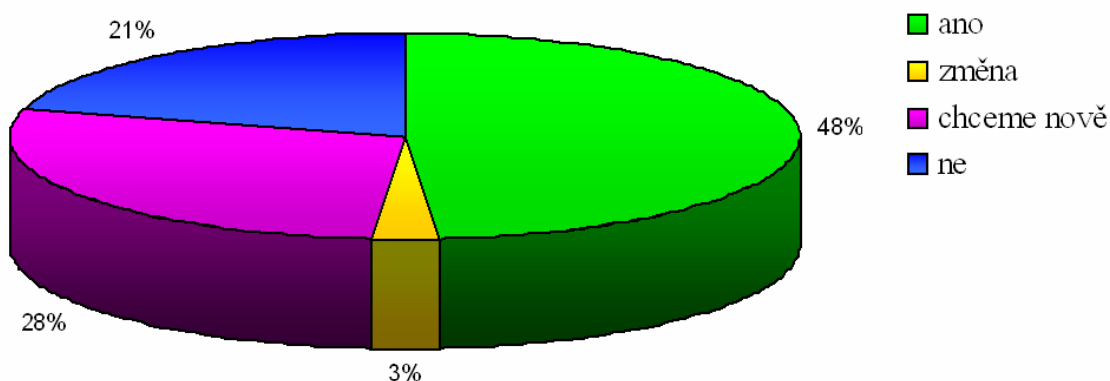


Graf 5 - Informovanost zákazníků o zpožděných dodávkách

Z těch zákazníků, kterým se dodávka někdy opožděla, nebylo vždy informováno 39 %. Není tedy divu, že zde podnik dostal známku 1,93. U TOP zákazníků byl výsledek dokonce horší a to známka 2,33. Řešení tohoto problému je rovněž zpracováno v kapitole 4.4.

Přibližně před půl rokem byla pro zákazníky OXOID CZ s.r.o. vytvořena nová služba, která má za cíl každý pátek informovat zákazníky o objednaných, avšak dosud nedodaných výrobcích, včetně očekávaného data dodání. Aby mohla být služba více přizpůsobena zákazníkům, objevila se v dotazníku otázka, pomocí které mohou zákazníci tuto službu přihlásit, odhlásit nebo uvést jiný email, na který tyto informace chtějí dostávat.

Považujete za přínosné pravidelné týdenní informování e-mailem
o objednaných, dosud nedodaných výrobcích, včetně
očekávaného data dodání?

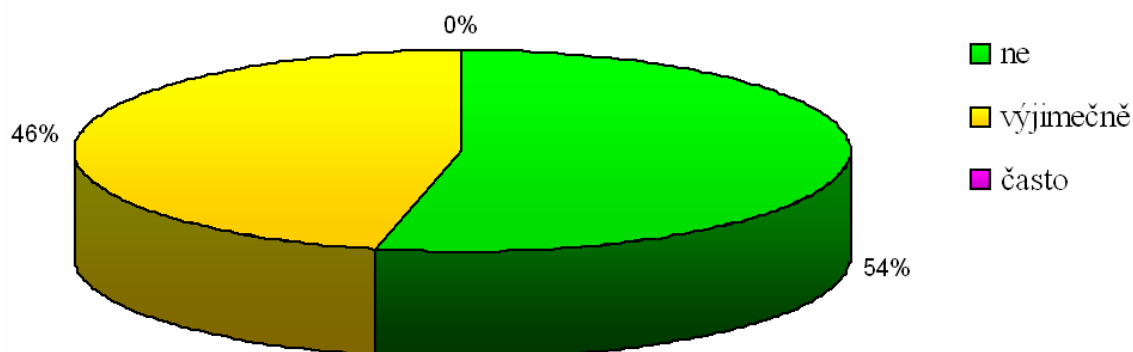


Graf 6 - Zjištění podkladů pro pravidelné informování zákazníků o dosud nedodaných výrobcích

Z grafu je zřejmé, že více jak polovina respondentů měla nějaký požadavek. Je tedy třeba neprodleně aktualizovat databázi zákazníků a jejich emailových adres a zasílat tyto informace jen těm klientům, kteří je využijí.

Poslední otázka týkající se dodávek měla zjistit, zda byli zákazníci nuceni objednat potřebné výrobky od jiného dodavatele v době, kdy je OXOID CZ s.r.o. neměl zrovna na skladě. Tato otázka úzce souvisí s loajalitou, a proto bylo zkoumáno, zda si zákazníci raději objednají výrobek u jiného dodavatele, než aby čekali na odstranění technického problému, nebo zůstanou firmě věrní a raději si počkají na výrobek, se kterým již mají zkušenost.

Stalo se Vám někdy, že jste museli objednat požadovaný výrobek od jiného dodavatele, protože ho Oxoid neměl aktuálně k dispozici?



Graf 7 - Míra nahrazování chybějících dodávek nákupem od konkurence

Z výzkumu vyplynul fakt, že téměř polovina respondentů alespoň jednou nakoupila požadované produkty od konkurence. Tento výsledek může být velmi znepokojující a je třeba provést určité opatření, aby k těmto situacím již nedocházelo.

4.2.3 Oblast zákaznického oddělení

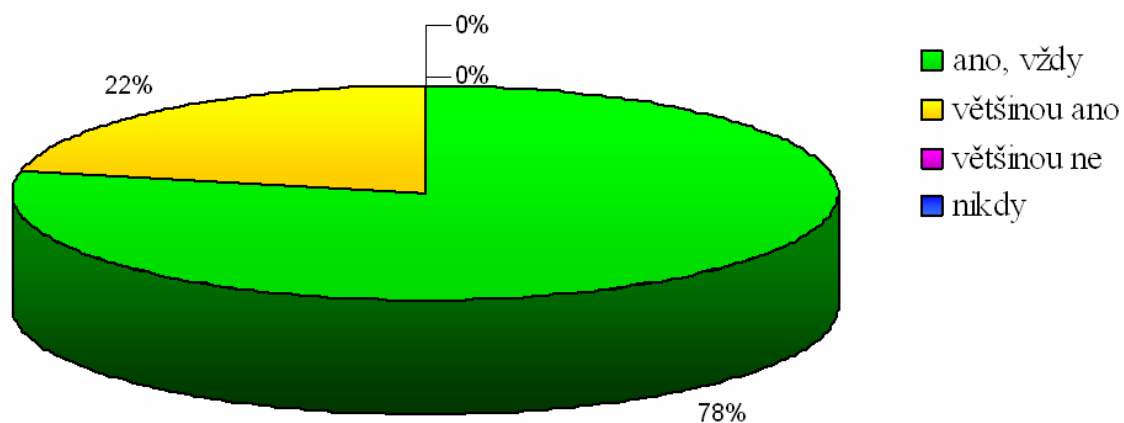
Zákazník hodnotí společnost, se kterou obchoduje nebo chce obchodovat, podle nejrůznějších kritérií. Velice významným faktorem pro vybudování důvěry v určitou společnost je telefonický či korespondenční kontakt. Proto mnohdy lidé obsluhující firemní telefony mají nebývale vysoký význam na povědomí, které si zákazník o celé společnosti buduje. Zákaznický servis, který mimo jiné přijímá objednávky či vyřizuje reklamace, je proto další důležitou součástí komunikace se zákazníkem. Následující tři otázky měly za úkol objasnit, zda jsou klienti s tímto oddělením spokojeni.

První otázka byla zaměřena na dostupnost zákaznického servisu. Zde se nenašel nespokojený zákazník a známka 1,1 je výborná. Zákaznické oddělení opravdu staví zákazníky na první místo a nestává se, že by se klient společnosti nedovolal nebo musel na odpověď dlouho čekat.

Druhá otázka z tohoto okruhu dopadla také pozitivně. Zjistilo se, že jsou zákazníci spokojeni i s jednáním zákaznického servisu. Pracovnice jsou příjemné a vstřícné.

Poté bylo zjišťováno, zda k výrobkům zákazníci vždy obdrží i potřebnou dokumentaci včas a bez problémů.

Obdrželi jste potřebnou dokumentaci k našim výrobkům včas a bez problémů?

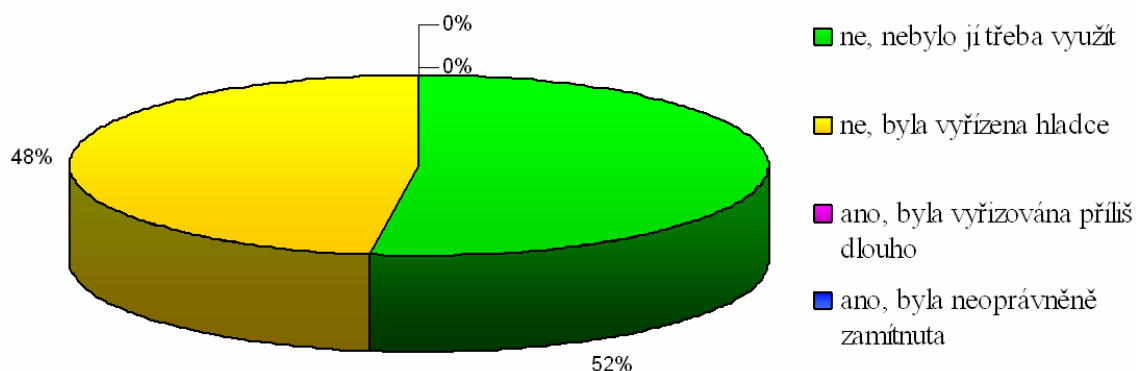


Graf 8 - Spolehlivost dodání dokumentace k výrobkům

Výsledek ukazuje, že 22% klientů má s touto problematikou zkušenost. Aby se tento problém vyřešil, klade si management za cíl dodávat tuto dokumentaci ve 100% případech přímo s dodávkou výrobků.

Poslední otázka tohoto okruhu zkoumala, jaké mají klienti zkušenosti s reklamacemi výrobků Oxoid a Remel.

Měli jste někdy problém s reklamací našich výrobků?



Graf 9 - Spokojenost zákazníků s vyřizováním reklamací

Dobrá zpráva je, že všechny přijaté reklamace byly vyřízeny bez problémů. Na druhou stranu téměř polovina zákazníků byla nucena k reklamaci přistoupit. V dalších kapitolách této práce se zaměřím na analýzu příčin reklamací a nalezení opatření k jejich eliminaci.

4.2.4 Oblast obchodního týmu

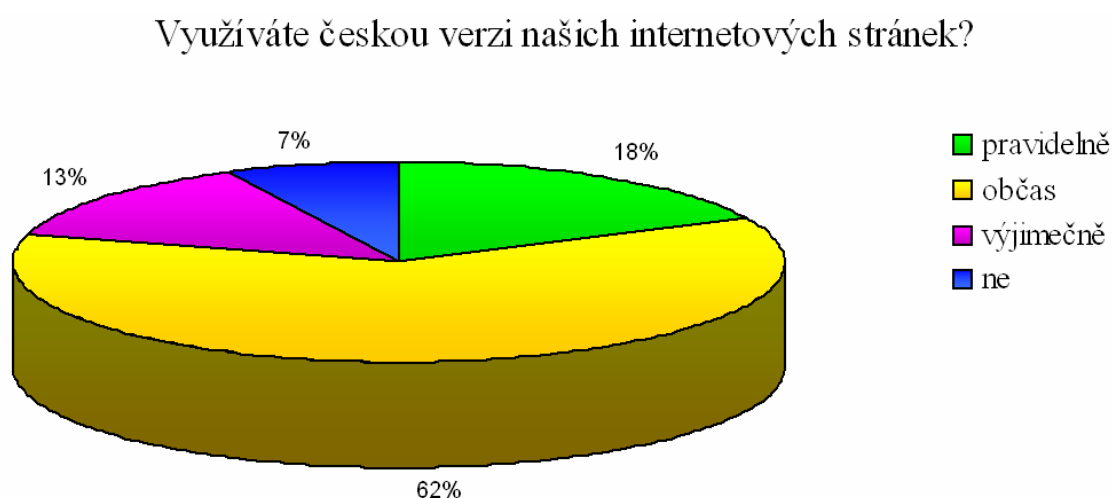
Tato skupina tří otázek se zaměřila na zjištění spokojenosti s produktovými specialisty, kteří mají za úkol osobně jednat se zákazníky, nabízet a předvádět jim nové produkty a v neposlední řadě zabezpečit poradenství. Jde tedy o velmi důležitou činnost, která je součástí komunikace se zákazníkem.

Byla zjišťována spokojenost s dostupností, osobním jednáním a odborností produktových specialistů. Drtivá většina zákazníků byla s tímto servisem naprosto spokojena, a proto neklesla ani jedna známka z tohoto okruhu pod 1,1, což je výborný výsledek. Navrhovaným opatřením pro tuto oblast je pochvala produktových specialistů a další motivace k pokračování v této výborně odváděné práci.

4.2.5 Oblast komunikace

Závěrečná část dotazníků zjišťovala požadavky zákazníků na vzájemnou komunikaci.

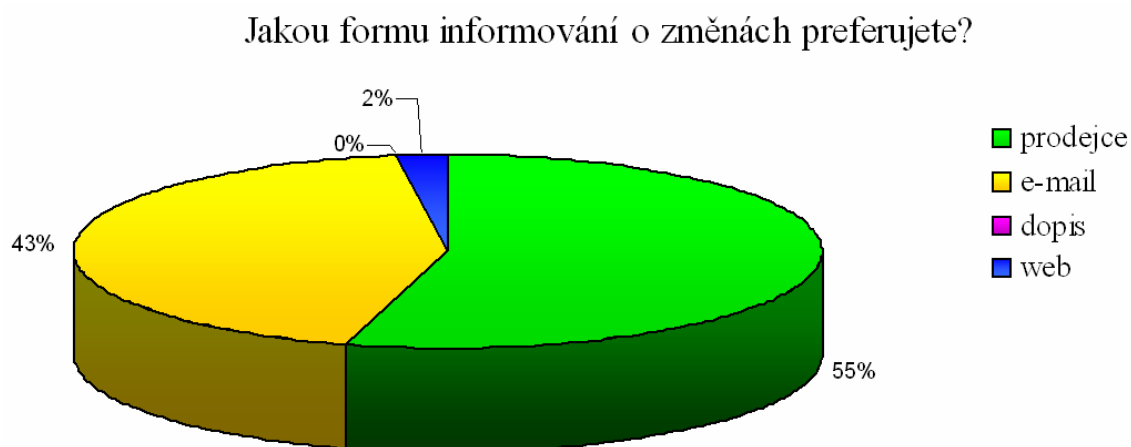
První otázka z tohoto bloku zkoumala jak zákazníci využívají českou verzi internetových stránek Oxoidu.



Graf 10 - Míra využití internetových stránek Oxoidu jejich zákazníky

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že pravidelně stránky používá pouze 18% zákazníků. Tento fakt je ovlivněn především tím, že jsou stránky částečně v angličtině a zákazníci se informace pohodlně dozvědí jinými způsoby.

S tím je spojena otázka zaměřená na zjištění, jaké formy informování o změnách a novinkách zákazníci preferují.

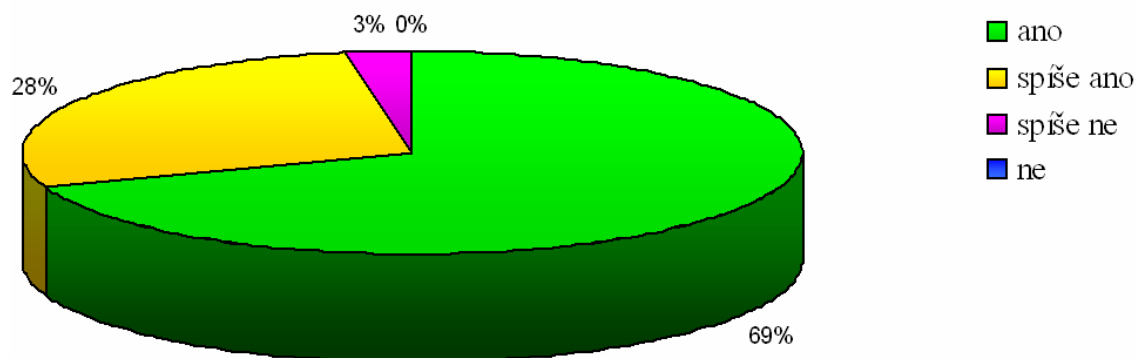


Graf 11 - Oblíbenost jednotlivých informačních kanálů

Z grafu je patrné, že klientům nejvíce vyhovuje osobní konzultace s produktovými specialisty a dále informování emailem. Někteří zákazníci dokonce označili obě tyto možnosti. V závislosti na tomto výsledku by měla komunikace probíhat těmito informačními kanály namísto dosavadních tištěných dopisů. Ve prospěch emailové pošty namísto té klasické hraje i fakt, že je výrazně levnější.

S komunikací souvisí i další otázka, která má za cíl zjistit míru celkové spokojenosti s informováním o novinkách a změnách.

Jste spokojeni s informováním o novinkách a změnách?

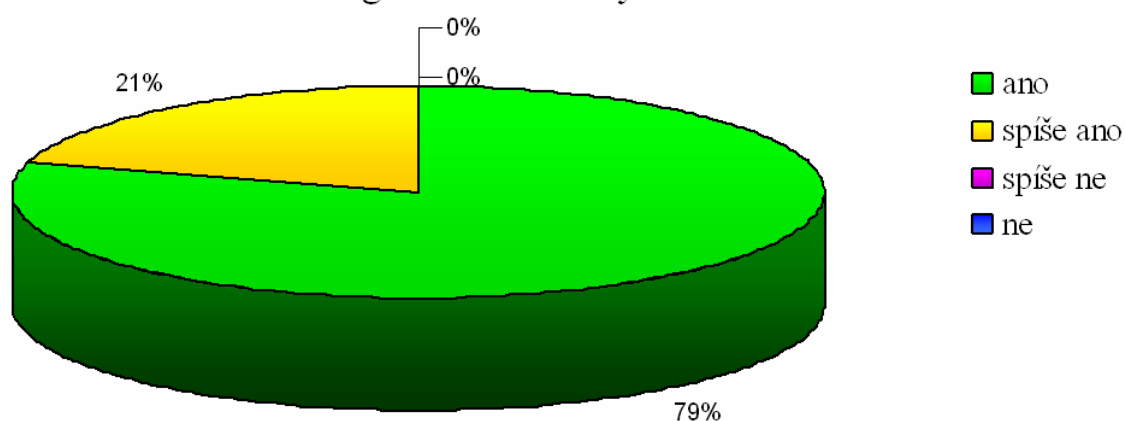


Graf 12 - Spokojenost zákazníků se současným systémem informování o novinkách a změnách

Z výsledku plyne, že téměř každý třetí zákazník není zcela spokojen s informováním. Tuto situaci může zlepšit optimalizace komunikačních kanálů dle požadavků jednotlivých zákazníků a také zlepšení pravidelného informování o nedodaných výrobcích. Údaje, které jsou potřeba pro realizaci tohoto opatření, byly získány v tomto dotazníkovém průzkumu.

Závěrečná otázka dotazníku zkoumala celkovou spokojenost zákazníků tím, že se ptala, zda by klienti společnost doporučili svým kolegům a známým v oboru.

Doporučili byste výrobky firmy OXOID CZ s.r.o. Vaším kolegům nebo známým v oboru?



Graf 13 - Celková spokojenost zákazníků vyjádřená mírou doporučování firmy třetím stranám

Ukázalo se, že zákazníci v závěrečném hodnocení vnímají svého dodavatele velmi kladně. Aby se však tato situace udržela i v budoucnu, je třeba neustále vyvíjet nové výrobky dle potřeb trhu a zajistit maximální kvalitu služeb. Jako první krok se doporučuji zaměřit na problémové oblasti, které vyplynuly z dotazníku, tedy především na oblast dodávek.

4.3 SWOT analýza

V lednu roku 2011 byla provedena SWOT analýza, s cílem komplexního zhodnocení situace a nalezení vhodných cest ke zvyšování spokojenosti zákazníka. Informace jsem získal mimo jiné i z porady se zaměstnanci brněnské pobočky Oxoidu. Pro nalezení co nejvíce možných příležitostí ke zlepšení byla použita metoda brainstormingu. Seznam všech podmětů a nápadů z porady je v příloze číslo 2.

Tabulka 3 - SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
• rychlé dodání výrobků (až na výjimky) • vysoká kvalita výrobků • ochota vyhovět i netradičním požadavkům klientů • dodržování hesla „Zákazník má vždycky pravdu“ • kvalifikovaní a schopní zaměstnanci • dostupnost a snadnost komunikace (až na výjimky) • pohodlnost pro klienta při řešení problémů a reklamací	• občasná nedostupnost výrobků na skladě • u některých výrobků příliš krátká doba použitelnosti • vyšší cena produktů z důvodu vysoké kvality • individuální stanovování cen zákazníkům – na webu chybí aktuální ceník a ani zákaznický servis není schopen u vybraných výrobků konkrétní cenu zákazníkovi sdělit • nízká frekvence inovovaných a nových výrobků • neochota přepravní společnosti vyhovět specifickým požadavkům klientů • neadekvátní způsob přepravy v zimním a letním období • občasné chyby při balení – chybný počet dodaných kusů zákazníkovi • ve skladu chybí podnikový informační systém na počítači – komplikovaná evidence příjmů a výdejů výrobků

	- chyby zákaznického servisu – např. při zpracování objednávek občas dochází k jejich zdvojení, a tím pádem dodání dvojnásobného počtu kusů - zákazník nemá možnost sledovat dostupnost výrobků online na internetu - webové stránky společnosti jsou částečně v anglickém jazyce - některá literatura týkající se výrobků je dostupná jen v anglickém jazyce - produktoví specialisté jsou k zastížení pouze na mobilním telefonu, na který však někteří zákazníci nemohou volat
Příležitosti	Hrozby
- více inovovaných výrobků - častější nebo flexibilnější dodávky od výrobce na sklad brněnské pobočky - optimalizování skladových zásob podle tzv. otevřených objednávek – předvídání sezónních výkyvů v objednávkách, zohlednění expirace, ceny a objemu výrobku - zavedení podnikového informačního systému do skladu - pořízení ručního skeneru čárových kódů do skladu - pořízení bezdrátového telefonu do skladu - pořízení speciálního telefonu se sluchátky a mikrofonom pro zákaznický servis - zajištění adekvátního způsobu přepravy – vůz se stálou teplotou nebo termo boxy - zavedení online přístupu k informacím o skladových zásobách a ceně - umožnění expresního doručení výrobků v den objednání za příplatek - postupně převést celé webové stránky	- nutnost certifikace ISO - ekonomická krize u zákazníků - vyhledávání levnějších dodavatelů - růst nákupních cen výrobků - dlouhodobý výpadek ve výrobě - změna technologie - nová kvalitní konkurence - současná nemocnost více zaměstnanců - odchod klíčových zaměstnanců - živelná pohroma

do češtiny • přidávat českou dokumentaci k výrobku již při dodávce • domluvit se zákazníky, aby posílali jen závazné objednávky s možností uvést pozdější termín dodání	
--	--

Zdroj: vlastní zpracování

Rozborem nejdůležitějších položek této analýzy se zabývám v následující kapitole.

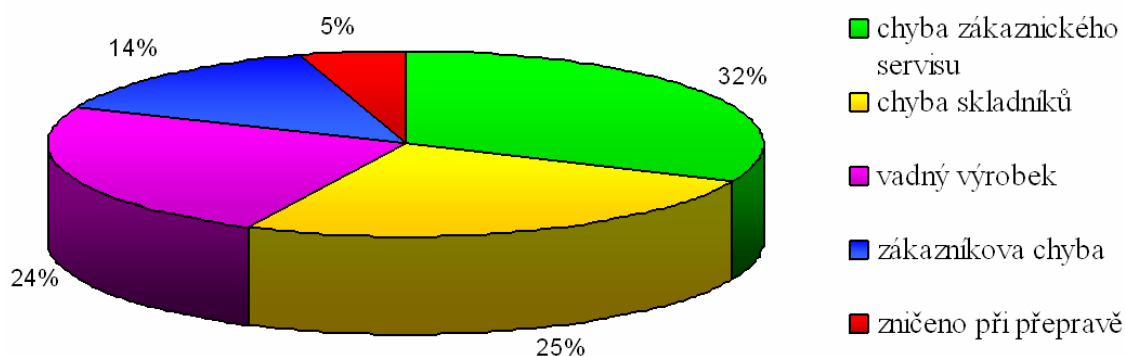
4.4 Opatření pro zvyšování spokojenosti zákazníků

Ze SWOT analýzy vyplynuly tři největší nedostatky. Je to dočasná nedostupnost výrobků, chyby zákaznického servisu a skladníků a oblast komunikace se zákazníkem.

4.4.1 Snížení frekvence reklamací

Jak již vyplynulo z dotazování klientů, 48% zákazníků má zkušenost s reklamací. Pokud zákazník musí zboží reklamovat a dostane se mu rychlé a pohodlné nápravy, bývá většinou ještě více spokojen a jeho loajalita roste. Pokud by se však situace opakovala, může ho to začít obtěžovat a přejde ke konkurenci. Proto jsem se zaměřil na hledání nejčastějších příčin reklamací a jejich odstranění.

Za rok 2010 OXOID CZ s.r.o. evidoval celkem 241 reklamací od zákazníků. V následujícím grafu je znázorněn rozbor příčin těchto reklamací.



Graf 14 - Příčiny reklamací

Hlavní podíl na reklamacích mají chyby zákaznického oddělení a skladníků. Podle mého názoru hraje velkou roli fakt, že ve skladu není zaveden podnikový informační systém Navision. Pracovníci skladu pak musí vše složitě evidovat a komunikovat s vedoucí logistiky telefonicky nebo osobně přijít do kanceláře, která se nachází z druhé strany budovy než je sklad. Momentálně je možnost přijetí zboží do systému a kontrola skladových zásob v systému jen z kanceláře. Při tomto procesu vzniká prostor pro chyby a kromě toho je takto zvýšena pracnost.

Můj návrh tedy spočívá v implementaci podnikového informačního systému do skladu. Kromě toho doporučuji zakoupit vhodné skenery pro automatické zadávání skladových zásob do systému při příjmu či výdeji ze skladu. Jako třetí opatření navrhuji pořídit bezdrátový telefon, aby skladníci nemuseli odbíhat od práce a zároveň mohli promptně reagovat na požadavky kanceláře.

Výhody těchto opatření:

- snížení chyb skladníků
- snížení pracnosti
- snadnější evidence zásob a jejich optimalizace
- snížení chyb zákaznického servisu a manažera logistiky
- snížení nákladů na řešení reklamací
- možnost delegace některých úkolů
- vyšší zastupitelnost
- vyšší spokojenost zaměstnanců

Nevýhody těchto opatření:

- náklady na realizaci ve výši 135 000 Kč
- nutnost školení skladníků

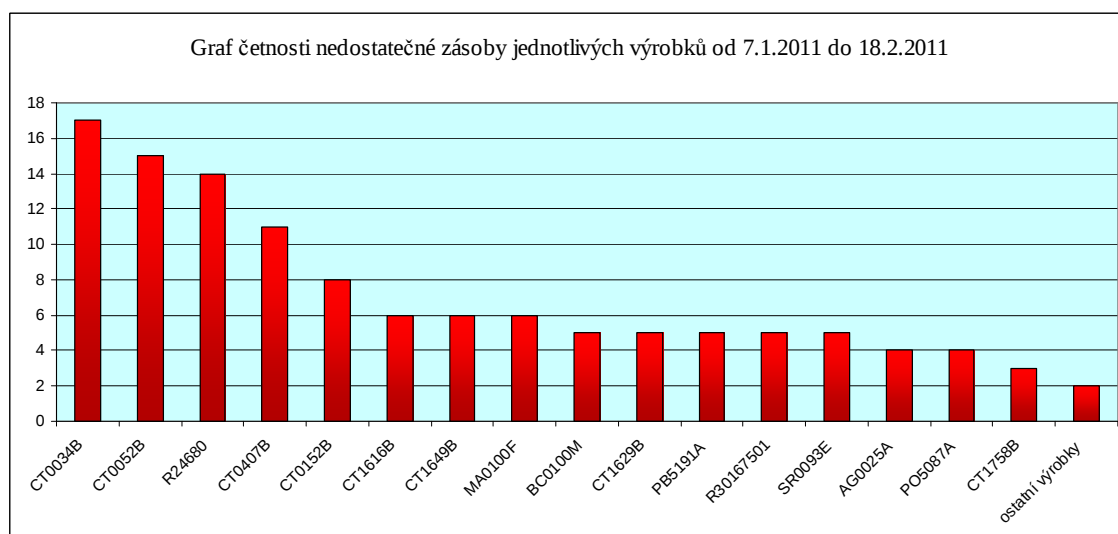
Celkově by se staly procesy spojené se skladováním mnohem flexibilnější a efektivnější. Pro zákazníka by realizace opatření znamenala vyšší spokojenost díky tomu, že častěji obdrží své zboží včas, ve správném množství a se správnou šarží a expirací. Firma by sice musela investovat do nákupu zařízení, v budoucnu by však ušetřila náklady spojené s reklamami. Pokud je například zasláno více kusů než bylo objednáno, může výrobku v procesu reklamace vypršet doba trvanlivosti a stát se nepoužitelným.

4.4.2 Optimalizace skladových zásob

Z průzkumu spokojenosti klientů se jako největší slabina jeví oblast dodávek výrobků. Kromě nutnosti optimalizace zásob je také nutné v každém případě zákazníka neprodle- ně informovat o nedostupnosti zboží a náhradním termínu dodání. Prozatím se ukázalo, že přibližně 39% zákazníků nebylo o této skutečnosti vždy obeznámeno.

Základem je však již zmiňovaná optimalizace zásob na skladě. Výrobky jsou do brněn- ské pobočky Oxoidu dodávány pouze jedenkrát týdně, což snižuje flexibilitu dodávek. Navrhují tedy provést podrobnou analýzu nedodaných výrobků za delší období a pomo- cí Paterova pravidla zjistit, které výrobky pak na skladě často chybí. Při analýze je třeba zohlednit dobu trvanlivosti výrobků, jejich cenu a v neposlední řadě i pravidelnou se- zónní poptávku.

Při praktické analýze nedodaných výrobků se ukázalo, že několik druhů výrobků způ- sobilo nekompletní dodávku u velkého počtu zákazníků. Konkrétní výrobky a četnost jejich nedodání je vidět na následujícím grafu.



Graf 15 - Paretův diagram nedodaných výrobků

Je zde vidět, že pět výrobků dělalo na začátku roku 2011 největší problémy. Na tyto vý- robky jsem se tedy zaměřil a má doporučení jsou následující.

Výrobek **CT0034B** byl za zmiňované období nedodán celkem 17x, a to z důvodu tech- nického problému ve výrobě. Při pohledu na rok 2010 jsem zjistil, že technické pro-

blémy u tohoto výrobku nejsou ojedinělé, a proto doporučuji zvýšit zásobu na skladě ze současných 15 kusů na 30, což představuje pokrytí více jak měsíční poptávky po výrobku. Nákupní cena výrobku je poměrně nízká a životnost výrobku činí přibližně 3 roky. Vzhledem k těmto skutečnostem nebude pro společnost zvýšení zásoby tohoto výrobku výraznou přítěží a zároveň se sníží pravděpodobnost a rozsah nedostatečné zásoby.

U výrobku **CT0052B** je situace obdobná. Cena, expirace i četnost technického problému jsou podobné, jen poptávka po výrobku je výrazně vyšší. Zde také doporučuji zvýšit zásobu na skladě brněnské pobočky ze současných 210 kusů na 240. To představuje průměrnou měsíční spotřebu, která je poměrně vyrovnaná.

Následující výrobek **R24680** byl nedostupný také díky technickému problému. Zde je však již nákupní cena vysoká, trvanlivost nízká a poptávka nestálá. Doporučuji tedy zachovat současnou zásobu 4 kusů a sledovat poptávku po tomto výrobku.

Čtvrtým výrobkem se kterým byl problém je **CT0407B**. Zde opět hraje ve prospěch zvýšení zásoby fakt, že je výrobek levný, má trvanlivost 2 roky a poptávka se v posledním období zvýšila. Navrhuji tedy zvýšit zásobu ze současných 10 kusů na 15.

Další 3 výrobky Oxoid na skladě vůbec nedrží. Vzhledem k nízké ceně, vysoké trvanlivosti a kolísavé poptávce však doporučuji zásobu těchto výrobků vytvořit a to následovně:

- u výrobku **CT0152B** vytvořit zásobu ve výši 5 kusů,
- u výrobku **CT1616B** vytvořit zásobu ve výši 30 kusů,
- u výrobku **CT1649B** vytvořit zásobu ve výši 10 kusů.

Změny zásob u dalších výrobků již doporučuji provádět běžným způsobem a každý měsíc sestavit podobný přehled o nedodaných výrobcích a na jeho základě se zaměřit na nejvíce problémové výrobky. Během následujících několika měsíců se tak minimalizují tyto hromadné absence výrobků.

Výhody tohoto opatření

- zvýšení spokojenosti zákazníků díky včasným dodávkám
- zákazníci nebudou nuceni objednávat chybějící výrobky u konkurence

Nevýhody tohoto opatření

- možné zvýšení skladových zásob a tím vázanosti kapitálu (při navrhovaných změnách se navýší nákupní hodnota zásob o 14 550 Kč)
- riziko nedostatečné poptávky od klientů

Pokud se bude dbát na zohlednění ceny výrobků, doby jejich expirace, sledování pravděpodobnosti výskytu technického problému ve výrobě a kolísání poptávky, je možné toto opatření zavést s minimálními náklady a vysokým přínosem pro zákazníky.

4.4.3 Expresní doručení výrobků

Na poradě firmy vyplynul problém spočívající v dlouhém čase dodání výrobků v případě pátečních objednávek. V současné době se některé z výrobků posílají až v pondělí, aby se předešlo znehodnocení. Zákazník tedy potřebné produkty obdrží až v úterý, ačkoli je objednal například už v pátek ráno. Navrhované řešení by pak spočívalo v expresním doručení výrobků již v den objednání za příplatek.

Výhody tohoto opatření:

- v případě potřeby možnost rychlejšího dodání výrobků zákazníkovi

Nevýhody tohoto opatření:

- vysoké náklady na expresní doručení
- nutnost brzkého zaslání objednávky od zákazníka (nejlépe v dopoledních hodinách)

Doporučuji tuto službu dostat do povědomí zákazníků, aby v případě nenadálé a důležité potřeby mohli mít výrobek okamžitě k dispozici i za cenu vyšších nákladů.

4.4.4 Motivace zaměstnanců

Jednotlivá oddělení v kanceláři a sklad jsou vzájemně provázány, a pokud existují velké rozdíly v pracovní výkonnosti způsobené používáním sociálních sítí a chatovacích programů (Facebook, ICQ, apod) v pracovní době, vznikají zbytečné prostoje v práci ostatních. Více práce také zůstane na kolegy, což pro ně může být značně demotivující. Ve firmě sice existuje pohyblivá složka mzdy, ta je však pravidelně vyplácena a stržena jen ve výjimečných případech.

První řešení těchto problémů spatřuji v zamezení přístupu na určité internetové stránky a používání chatovacích programů.

Druhým návrhem řešícím tento problém je používání pohyblivé složky mzdy následovně. Již nebude strhávána jen za vážné porušení pracovních povinností, ale bude vyplácena jen v případě, že pracovník splní své povinnosti řádně a včas, bude mít aktivní zájem o spokojenost zákazníků a celkově se aktivně zapojí do procesu neustálého zlepšování procesů ve společnosti Oxoid.

Další bod tohoto návrhu spočívá ve vyplácení bonusu za odvedení skutečně bezchybné práce či vyřešení složitého problému.

Čtvrtým navrhovaným bodem je organizace teambuildingu, při kterém bude formou hry nebo sportovní aktivity utužena vzájemná spolupráce jednotlivých oddělení a také pracovníků v těchto odděleních. Vhodné by bylo například lanové centrum, kde jsou týmové překážky.

Výhody těchto opatření:

- zaměstnanci, kteří doposud svou práci zanedbávali, budou více pracovat a nebudou již vznikat prostoje v práci ostatních
- schopní a pracovití zaměstnanci budou motivováni k ještě lepší práci a přispějí k dalšímu zlepšování procesů v podniku
- úspora pohyblivé složky mzdy, kterou je možno využít na proplácení bonusů

Nevýhody těchto opatření:

- náklady na vyplácení bonusů
- obtížné měření výkonnosti zaměstnanců
- náklady na teambuilding

Při realizaci těchto návrhů je nutné změny zaměstnancům srozumitelně vysvětlit. Pokud pak pracovník obdrží nižší mzdu, je vhodné ho znovu poučit, že pokud se jeho práce zlepší, může peníze získat zpět formou bonusu v dalším měsíci.

Celkově se domnívám, že již nyní jsou pracovní podmínky pro zaměstnance nadstandardní a v případě aplikace uvedených opatření bude vytvořen dobrý tým, plný schopných a motivovaných pracovníků.

4.5 Harmonogram realizace

Pro uvedení všech návrhů z kapitoly 4.4 do praxe, byl zpracován harmonogram realizace metodou CPM. V následující tabulce je soupis jednotlivých činností, které musí být provedeny, včetně jejich návazností, doby trvání a nákladů.

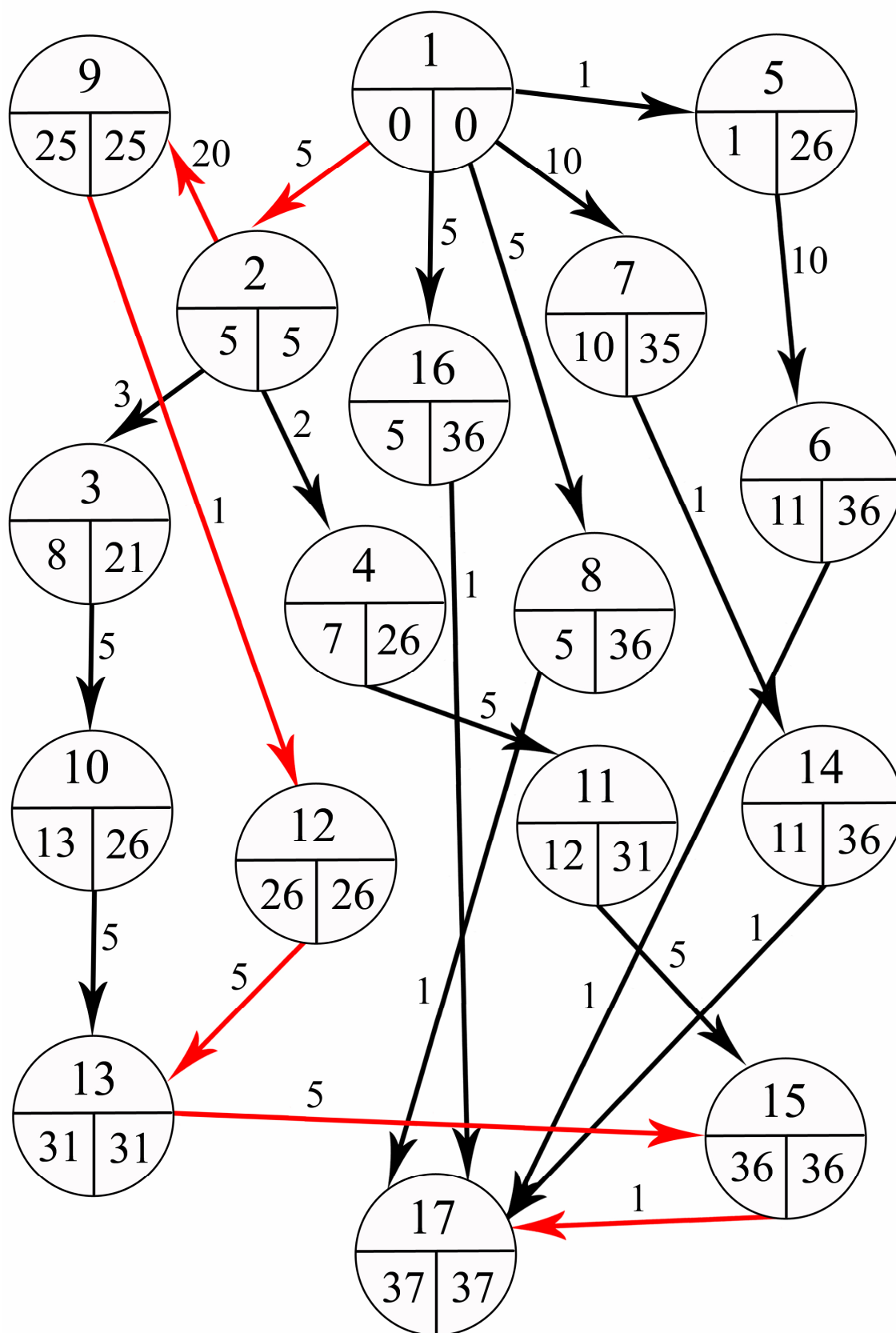
Tabulka 4 - Soubor činností projektu

Číslo činnosti	Činnost	Doba trvání (v pracovních dnech)	Následná činnost	Náklady
1	Zahájení projektu – rozdělení úkolů		2;5;7;8,16	
2	Objednání informačního systému do skladu	5	3;4;9	
3	Výběr a objednání skenerů do skladu	3	10	
4	Výběr a objednání bezdrátového telefonu	2	11	
5	Optimalizace skladových zásob v systému	1	6	
6	Realizace změn v zásobách dodávkou výrobků	10	17	
7	Výběr a objednání teambuildingu (rezervováno 9 až 10 dnů předem)	10	14	
8	Informování zákazníků o možnosti expresního doručení	5	17	
9	Dodávka informačního systému do skladu	20	12	50 000
10	Dodávka skenerů	5	13	25 000
11	Dodávka a zapojení bezdrátového telefonu	5	15	10 000
12	Instalace informačního systému ve skladu	1	13	
13	Zadání čárových kódů výrobků do systému a jeho nastavení	5	15	50 000
14	Teambuilding	1	17	6 000
15	Školení pracovníků skladu	5	17	
16	Seznámení zaměstnanců s novým způsobem motivace a blokace vybraných internetových aplikací	5	17	
17	Dokončení a zhodnocení projektu	1		

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedené činnosti jsou znázorněné v následujícím síťovém grafu, kde je červeně vyznačená kritická cesta.

Obrázek 5 - Síťový graf



Zdroj: vlastní zpracování

Personální obsazení jednotlivých činností:

- Úkoly 1,2,3,9,10,12,16,17 bude realizovat nebo dohlížet finanční manažer.
- Úkoly 5,6,11,13,15 bude realizovat nebo dohlížet manažerka logistiky.
- Úkol 8 zajistí zákaznický servis.
- Úkol 4,7,14 zajistí asistentka finančního manažera.

Celková doba realizace všech opatření zabere 37 pracovních dnů. Kritická cesta zahrnuje činnosti 1-2-9-12-13-15-17. S uvedenými návrhy jsou spojené náklady ve výši 141 000 Kč (Činnosti, u kterých nejsou uvedené náklady, vykonají zaměstnanci v běžné pracovní době.).

Závěr

Pro zjištění úrovně spokojenosti zákazníků společnosti OXOID CZ s.r.o. byla použita především metoda dotazování. Za pomoci 69 pravidelných odběratelů výrobků Oxoid a Remel byly průzkumem zjištěny důležité podklady pro zlepšování poskytovaných služeb v oblasti výrobků, dodávek, zákaznického oddělení, obchodního týmu a komunikace. Ukázalo se, že zákazníci celkově vnímají svého dodavatele velmi kladně. Aby se však tato situace udržela i v budoucnu, je třeba neustále vyvíjet nové výrobky dle potřeb trhu a zajistit maximální kvalitu služeb.

Ačkoli jsou zákazníci v zásadě spokojeni, objevilo se v průzkumu několik problémových oblastí. Nejzávažnější nedostatky se ukázaly v oblasti dodávek výrobků, které se opožďovaly díky nedostatečné zásobě na skladě brněnské pobočky anebo vznikaly nesrovnalosti kvůli chybám skladníků a zákaznického servisu.

Pro zlepšení stávajícího stavu, zefektivnění podnikových procesů a hlavně zajištění vysoké spokojenosti zákazníků bylo navrženo několik opatření.

Nejdůležitějším návrhem je rozšíření podnikového informačního systému do skladu, kde skladníci pomocí skeneru budou zadávat příjmy a výdeje výrobků přímo do počítače místo současného přeposílání dokumentů. Tím se výrazně sníží množství chyb, zjednoduší se práce, ušetří se náklady spojené s reklamacemi a otevře se prostor pro delegaci některých úkolů mezi pracovníky skladu a ostatní oddělení.

Druhým podstatným opatřením je navýšení zásob některých výrobků na skladě brněnské pobočky Oxoidu. Pomocí Paterova pravidla byly identifikovány výrobky, které často chybí, ale současně v sobě neváží velké množství finančních prostředků a mají dlouhou dobu trvanlivosti. Toto opatření výrazně sníží množství pozdě vyřízených objednávek a díky tomu již nebudou zákazníci nuceni objednávat potřebné výrobky od konkurenčních dodavatelů.

Posledním významným prostředkem pro zvyšování spokojenosti zákazníků je změna v odměňování zaměstnanců. Bylo zjištěno, že nejsou dodržovány zásady strategického systému odměňování, a proto navrhuji změnu nahlížení na současnou pohyblivou složku mzdy a zařazení bonusů za bezchybnou práci či vyřešení složitého problému. Kromě

toho doporučuji zablokovat některé internetové aplikace, které zaměstnance odvádějí od práce a zorganizovat jednodenní teambuilding, při němž si zaměstnanci zábavnou formou procvičí týmovou spolupráci.

Pomocí metody CPM bylo zjištěno, že realizace všech navrhovaných opatření bude trvat 37 pracovních dnů s celkovými náklady 141 000 Kč.

Jsem přesvědčen, že uvedené návrhy a doporučení (i přes několik nevýhod) je v konečném důsledku vhodné realizovat a přispějí k vyšší spokojenosti klientů. Věřím, že je OXOID CZ s.r.o. použije a vyřeší tak zjištěné nedostatky, které by mohly způsobit ztrátu zákazníků.

Kromě navrhovaných opatření společnosti doporučuji provést průzkum spokojenosti zákazníků i u klientů na Slovensku.

Seznam použité literatury:

- [01] BARTES, František. *Inovace v podniku*. 1. [s.l.] : [s.n.], 2008. 125 s. ISBN 978-80-214-3634-3
- [02] *Businessinfo* [online]. Modely řízení spokojenosti zákazníků. [cit. 2010-04-05]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/files/2005/061019_modely-rizeni-spokojenosti-zakazniku.pdf>
- [03] Diagramy příčin a následků. *IKvalita.cz* [online]. 2007, [cit. 2010-11-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=26>>.
- [04] FONTENOTOVÁ, G; HENKEOVÁ, L; CARSON, K. *Jednejte ke spokojenosti zákazníka.*, červenec 2005, [cit. 2010-03-03]. Dostupné z WWW: <http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf>
- [05] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace : získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. [s.l.] : [s.n.], 2003. 275 s.
- [06] FOSTER, Timorhy R V. *Jak získat a udržet zákazníky*. [s.l.] : [s.n.], 2002. 117 s.
- [07] FREEMANTLE, D. *BUZZ: 50 maličností, které mají velký vliv na prvotřídní služby zákazníkům*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 127 s. ISBN 80-7261-148-8.
- [08] HORREL, E. *Zákaznická věrnost*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1905-1. 152 s.
- [09] CHLADOVÁ, Blanka. *OPENN* [online]. 2003 [cit. 2011-03-25]. Žádný nápad není špatný aneb Brainstorming. Dostupné z WWW: <<http://www.openn.cz/index.php?action=14208&PHPSESSID=70c2620a046bedcd0d76d6593d9deed>>.
- [10] *Integrity Consulting* [online]. 2008 [cit. 2011-03-29]. Odměňování jako strategický systém dlouhodobé motivace zaměstnanců. Dostupné z WWW: <http://www.integrity-consulting.cz/publ_odmenovani.php>.
- [11] KOTLER, PHILIP. *Marketing management : 10. rozšířené vydání*. [s.l.] : [s.n.], 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [12] LACKO, Branislav. *SystemOnLine* [online]. 2001 [cit. 2011-03-19]. Projektové řízení - nástroj pro zvýšení konkurenční schopnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.systemonline.cz/clanky/projektove-rizeni-nastroj-pro-zvyseni-konkurencni-schopnosti.htm>>.

- [13] LOŠŤÁKOVÁ, Hana, et al. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : [s.n.], 2009. 272 s.
- [14] *Management mania* [online]. 2009 [cit. 2011-03-19]. Metoda CPM (Critical Path Method). Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/162-metoda-cpm-critical-path-method>>.
- [15] MILÁČEK, MAREK. SWOT analýza [online]. 2002. [cit. 2010-11-12]. Dostupný z WWW: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cisloclanku=2002041701>
- [16] NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management press, 1998. ISBN 80-85943-63-8. 283 s.
- [17] NENADÁL, Jaroslav , et al. *Moderní management jakosti*. [s.l.] : [s.n.], 2008. Paretův diagram, s. 308-312. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [18] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. [s.l.] : [s.n.], 2004. Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků, s. 335. ISBN 80-7261-110-0.
- [19] NOVÝ, Ivan; PETZOLD, Jörg. *(Ne)spokojený zákazník - náš cíl?! : Jak získat zákazníka špičkovými službami*. první. Praha : [s.n.], 2006. 159 s. ISBN 80-247-1321-7.
- [20] *Oxoid* [online]. Profil firmy, 2001-2009 [cit. 2010-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.oxoid.com/CZ/blue/about/about.asp?c=CZ&lang=EN>>
- [21] *Poradenství a vzdělávání pro kvalitu, konkurenceschopnost a rozvoj* [online]. Zavedli jste měření a monitorování spokojenosti zákazníka? 2004-2010 [cit 2010-04-03]. Dostupné z WWW: <http://www.qualimate.cz/index.php?page=zavedli-jste-mereni-a-monitorovani-spokojenosti-zakaznika>
- [22] VOSOBA, Pavel. *Dokonalé služby : co chtějí zákazníci*. [s.l.] : [s.n.], 2004. 164 s. ISBN 80-247-0847-7

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Organizační struktura brněnské pobočky OXOID CZ s.r.o.....	13 -
Obrázek 2 - Výchozí model monitorování míry spokojenosti zákazníků	28 -
Obrázek 3 - Grafické znázornění modelu D-S.....	33 -
Obrázek 4 - Ishikawův diagram.....	42 -
Obrázek 5 - Síťový graf	62 -

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Matice vlivu (výkonu) a důležitosti.....	18 -
Tabulka 2 - Matice spokojenosti a loajality zákazníků.....	34 -
Tabulka 3 - SWOT analýza	53 -
Tabulka 4 - Soubor činností projektu	61 -

Seznam grafů

Graf 1 - Hodnocení kvality výrobků.....	44 -
Graf 2 - Hodnocení vnímání ceny výrobků	44 -
Graf 3 - Spokojenost zákazníků s dodací lhůtou	45 -
Graf 4 - Frekvence opožděných dodávek zákazníkům	45 -
Graf 5 - Informovanost zákazníků o zpožděných dodávkách.....	46 -
Graf 6 - Zjištění podkladů pro pravidelné informování zákazníků o dosud nedodaných výrobcích	47 -
Graf 7 - Míra nahrazování chybějících dodávek nákupem od konkurence	48 -
Graf 8 - Spolehlivost dodání dokumentace k výrobkům	49 -
Graf 9 - Spokojenost zákazníků s vyřizováním reklamací	49 -
Graf 10 - Míra využití internetových stránek Oxoidu jejich zákazníky	50 -
Graf 11 - Oblíbenost jednotlivých informačních kanálů	51 -
Graf 12 - Spokojenost zákazníků se současným systémem informování o novinkách a změnách	52 -
Graf 13 - Celková spokojenost zákazníků vyjádřená mírou doporučení firmy třetím stranám.....	52 -
Graf 14 - Příčiny reklamací	55 -
Graf 15 - Paretův diagram nedodaných výrobků.....	57 -

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník

Příloha 2 - Zápis z porady 14.1.2011 – brainstorming formou SWOT analýzy

Příloha 1: Dotazník

Vážení obchodní přátelé,

rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku týkajícího se výrobků a služeb OXOID CZ s.r.o. Vaše odpovědi budou pro vedení společnosti důležitým podkladem a přispějí ke zkvalitnění našich služeb.

Děkuji,

RNDr. Přemysl Konečný,
jednatel
OXOID CZ s.r.o.

1 Jak hodnotíte kvalitu námi nabízených výrobků ve srovnání s konkurencí?

výborná velmi dobrá průměrná podprůměrná
☐ ☐ ☐ ☐

2 Odpovídá podle Vašeho názoru cena našich výrobků OXOID a Remel jejich kvalitě?

ano spíše ano spíše ne ne
☐ ☐ ☐ ☐

3 Považujete rozsah našeho sortimentu za postačující Vaším potřebám?

ano spíše ano spíše ne ne
☐ ☐ ☐ ☐

4 Jste spokojeni s dodací lhůtou našich výrobků?

ano spíše ano spíše ne ne
☐ ☐ ☐ ☐

5 Stalo se někdy, že se naše dodávka opozdila?

ne ano, jednou ano, vícekrát ano, pravidelně
☐ ☐ ☐ ☐

6 Byli jste v případě opožděné dodávky včas informováni o důvodech zpoždění a o novém termínu dodání?

☐ dodávka se nikdy neopozdila ☐ ano, vždy
☐ někdy ano, někdy ne ☐ ne, museli jsme vás kontaktovat sami

7 Považujete za přínosné pravidelní týdenní informování e-mailem (např. každý pátek) o objednaných, dosud nedodaných výrobcích, včetně očekávaného data dodání?

☐ ano, tuto službu již využíváme a vyhovuje nám
☐ ano, službu využíváme, navrhujeme však změnu *
☐ o této službě jsme nevěděli, chceme ji využívat. Náš e-mail:.....
☐ nemáme o tuto službu zájem

8 Stalo se Vám někdy, že jste museli objednat požadovaný výrobek od jiného dodavatele, protože OXOID ho neměl zrovna k dispozici?

ne výjimečně často
☐ ☐ ☐

VÝROBKÝ

DODÁVKY



remel

9 Jste spokojeni s dostupností našeho zákaznického servisu? (telefon, e-mail, fax)

ano spíše ano spíše ne ne
☐ ☐ ☐ ☐

10 Jste spokojeni s jednáním našeho zákaznického servisu ve vztahu k Vám?

ano spíše ano spíše ne ne
☐ ☐ ☐ ☐

11 Obdrželi jste potřebnou dokumentaci k našim výrobkům včas a bez problémů?

ano, vždy většinou ano většinou ne nikdy
☐ ☐ ☐ ☐

12 Měli jste někdy problém s reklamací našich výrobků?

☐ ne, nikdy nebylo třeba ji využít ☐ ano, byla vyřizována příliš dlouho
☐ ne, byla vyřízena hladce ☐ ano, byla neoprávněně zamítnuta

ZÁKAZNICKÉ ODDĚLENÍ

13 Jste spokojeni s dostupností našich produktových specialistů? (mobil, e-mail)

ano spíše ano spíše ne ne
☐ ☐ ☐ ☐

14 Poskytují Vám naši produktoví specialisté kvalifikované informace a doporučení?

ano spíše ano spíše ne ne
☐ ☐ ☐ ☐

15 Jste spokojeni s osobním jednáním našich produktových specialistů?

ano spíše ano spíše ne ne
☐ ☐ ☐ ☐

OBCHODNÍ TÝM

16 Využíváte českou verzi našich internetových stránek - www.oxoid.cz ?

pravidelně občas vyjimečně ne
☐ ☐ ☐ ☐

17 Jste spokojeni s informováním o novinkách a změnách v našem sortimentu?

ano spíše ano spíše ne ne
☐ ☐ ☐ ☐

18 Jakou formu informování o změnách preferujete?

prod. specialista e-mail dopis fax web
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

KOMUNIKACE

19 Doporučili byste výrobky Oxoid a Remel a služby OXOID CZ s.r.o. Vaším kolegům nebo známým v oboru?

ano spíše ano spíše ne ne
☐ ☐ ☐ ☐

Prostor pro Vaše názory, připomínky nebo náměty *
(např. nové výrobky, které byste rádi viděli v naší nabídce, aj.)

Jméno a příjmení, titul:

Pracoviště:

Adresa:

Příloha 2: Zápis z porady 14.1.2011 – brainstorming formou SWOT analýzy

Silné stránky

Silná stránka	Poznámka
Rychlé dodání	
Vysoká kvalita výrobků	
Ochota vyhovět zákazníkovi	
Zákazník má vždy pravdu	i když ve skutečnosti nemá
Kvalitní zaměstnanci	
Dostupnost a snadnost komunikace	
Vysoká odbornost produktových specialistů	
Snadná dostupnost kontaktu s managementem	
Bezplatná telefonní linka	
Zastupitelnost	?
Pohodlnost pro zákazníka při řešení problémů a reklamací	

Slabé stránky

Slabá stránka	Poznámka
Neochota přepravní společnosti	
Chyby v místě dodání přepravní společnosti	
Opoždění dodávky vinou přepravní společnosti	Zkažení výrobků
Neadekvátní způsob přepravy – není stálá teplota	Zmrznutí či přehřátí výrobků
Chyby při balení – chybný počet kusů	
Chyby zákaznického servisu	
Dočasná nedostupnost výrobků	
Vyšší cena výrobků (díky vysoké kvalitě)	
Příjem zboží jen jednou týdně	Nižší flexibilita
Příliš krátké expirace	
Rozbité či nefunkční výrobky	
Špatná kvalita výrobků	
Zákazník nemůže sledovat dostupnost výrobků online	
Malé skladové zásoby	Delší dodání při nedostupnosti
Česká dokumentace jen na vyžádání	
Webové stránky jsou částečně v angličtině	
Na webu není ceník a aktuální nabídka	
Některá literatura jen v angličtině	Atesty, certifikáty
Individuální stanovení cen	Zákaznický servis nesdílí ceny výrobků
Produktoví specialisté nemají bezplatnou ani pevnou linku – někteří zákazníci nemohou volat na mobilní telefony	Komplikovaný kontakt přes zákaznický servis
Nespolehlivost faxu a emailu	Někdy nedorazí
Ve skladu není podnikový systém na počítači	
Chybějící technika ve skladu	Např. na příjem zboží z auta

Málo nových výrobků	
Dodávky hazardního zboží jen 1x za 5 týdnů	
Komplikovaná evidence výrobků při příjmu na sklad	
Zdvojení objednávek	Při nezávazném objednání předem

Příležitosti – zlepšující návrhy

Návrh	Řeší problémy
Nové výrobky	
Častější dodávky	Flexibilita
Adekvátní doprava – vůz se stálou teplotou	Výrobky se nezkazí teplem či zimou
Vyšší skladové zásoby	Vyšší procento dodávek do druhého dne
Optimalizace skladových zásob – předvídání výkyvů v objednávkách, zohlednění expirací, ceny a objemu výrobků	Vyšší procento dodávek do druhého dne
Vysokozdvizný vozík ve skladu	Snazší a rychlejší manipulace s výrobky při příjmu dodávky
Podnikový systém ve skladu	Usnadnění práce, méně chyb, možnost delegace některých úkolů, zastupitelnost, vyšší spokojenost zaměstnanců
Bezdrátový telefon ve skladu	Efektivnější komunikace s kanceláří, méně chyb zaviněných odbíháním od práce
Termo boxy	Výrobky se nezkazí teplem či zimou
Online přístup k informacím a skladovým zásobám	Zákazník má přehled, které výrobky bude mít doručené do druhého dne
Expresní rychlé doručení v den objednání – za příplatek	V případě potřeby zákazník obdrží výrobky okamžitě (při objednání v pátek se na dodání čeká až do úterý)
Delší trvanlivost	Vyšší spokojenost zákazníka, zamezení reklamací díky krátké expiraci
Zajištění dodávek výrobků dříve po jejich výrobě	Vyšší spokojenost zákazníka, zamezení reklamací díky krátké expiraci
Česká dokumentace na webu	
Česká dokumentace při dodávce	
České etikety na výrobcích	
Dvojitá kontrola při expedici	Zamezení poslání chybného výrobků či špatného množství
Jednotný systém pro ČR a SR	
Skener ve skladu	Automatické načítání příjmu a výdeje zboží do systému, usnadnění práce, méně chyb, vyšší spokojenost zaměstnanců
Lépe uspořádaný collation sheet od dodavatele pro příjem zboží	Přehledné řazení apod.
Převod dokumentu z pdf. do jiného formátu	

se kterým se dá lépe pracovat (např. excel)	
Standardizovaná objednávka od zákazníka	Eliminace chyb
e-shop pro objednávky	
Sluchátka na telefonování pro zákaznický servis	Efektivnější práce – volné ruce
Systém, který hlídá zdvojení objednávek	Nedocházelo by např. ke zdvojení objednávek
Zákazníky požádat aby posílali jen závazné objednávky (např. s předstihem)	Nedocházelo by např. ke zdvojení objednávek

Hrozby

Hrozba
Nutnost certifikace ISO
Současná nemocnost více zaměstnanců
Odchod klíčových zaměstnanců
Růst nákupních cen
Dlouhodobý výpadek ve výrobě
Nová kvalitní konkurence
Krize u zákazníků – vyhledávání levnějších dodavatelů
Změna technologie
Živelná pohroma
Dlouhodobý výpadek elektrické energie.