

Analýza doprovodných služeb společnosti Internet shop, s.r.o.

Sabina Walterová

Bakalářská práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Sabina WALTEROVÁ**
Osobní číslo: **M081758**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza doprovodných služeb společnosti Internet shop s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte teorii doprovodných služeb.
- Charakterizujte doprovodné služby v oblasti internetového prodeje.

II. Praktická část

- Zpracujte analýzu dosavadních doprovodných služeb společnosti včetně jejich přínosů a nedostatků.
- Zpracujte návrh nové doprovodné služby. Provedte kalkulaci nákladů a předpokládaných výnosů nové doprovodné služby.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] HOROVITZ, J. Jak získat zákazníka: Kvalita služeb. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.
[2] JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
[3] NOVÝ, I., PETZOLD, J. Nespokojený zákazník – náš cíl?! Jak získat zákazníka špičkovými službami. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 160 s. ISBN 80-247-1321-7.
[4] SYNEK, M. a kol. Podniková ekonomika. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 474 s. ISBN 80-7179-892-4.
[5] ZÁMEČNÍK, R., TUČKOVÁ, Z., HROMKOVÁ, L. Podniková ekonomika II. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 18.5.2010

AwL1

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů. § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou doprovodných služeb. Teoretická část obsahuje souhrn teorie doprovodných služeb včetně ekonomického hodnocení. Praktická část je zaměřena na analýzu konkrétních doprovodných služeb a hodnocení jejich přínosů a nedostatků. Závěrem práce je formulace návrhu a doporučení řešení dané problematiky.

Klíčová slova: Doprovodná služba, internetový obchod, kalkulace, konkurenceschopnost, kvalita, přidaná hodnota, zákazník.

ABSTRACT

The bachelor's thesis deals with customer services aspects. The theoretical part contains complex theory of customer services including economic evaluation. The practical part focuses on concrete customer services analysis and evaluate it's benefits and insufficiency. Recommendations and proposal of solution of the issue are formulated in the conclusion.

Keywords: Added value, calculation, competitive advantage, customer, customer service, internet business, quality.

Touto formou bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za ochotu, pomoc a cenné rady.

Další poděkování věnuji Radkovi Ondrášíkovi, obchodnímu a marketingovému řediteli společnosti Internet shop, s.r.o., za poskytnutí všech informací, které byly využity v této práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DOPROVODNÉ SLUŽBY	12
1.1 DEFINICE DOPROVODNÝCH SLUŽEB	12
1.2 CHARAKTERISTIKA DOPROVODNÝCH SLUŽEB.....	13
1.3 KLASIFIKACE DOPROVODNÝCH SLUŽEB	14
1.4 KVALITA DOPROVODNÝCH SLUŽEB	14
1.5 ROZVOJ DOPROVODNÝCH SLUŽEB.....	15
1.6 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU.....	16
2 DOPROVODNÉ SLUŽBY ZAMĚŘENÉ NA INTERNETOVÝ PRODEJ	20
3 EKONOMICKÉ HODNOCENÍ DOPROVODNÝCH SLUŽEB	22
3.1 NÁKLADY	22
3.2 CENA.....	24
3.3 VÝNOSY	25
4 NÁVRH POSTUPU ZPRACOVÁNÍ ANALÝZ A ROZHODNUTÍ O DOPROVODNÝCH SLUŽBÁCH	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	29
5.1 SPOLEČNOST INTERNET SHOP, S.R.O.....	29
5.2 CÍLE SPOLEČNOSTI	31
5.3 POPIS PODNIKOVÉHO PROCESU.....	31
6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH DOPROVODNÝCH SLUŽEB	34
6.1 SOUČASNÁ NABÍDKA DOPROVODNÝCH SLUŽEB	34
6.2 SOUHRNÁ ANALÝZA DOPROVODNÝCH SLUŽEB.....	36
6.2.1 Hodnocení doprovodných služeb managementem společnosti	37
6.2.2 Kvalita doprovodných služeb z pohledu zákazníka	39
6.3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU JEDNOTLIVÝCH DOPROVODNÝCH SLUŽEB	42
6.4 SYNTÉZA VÝSLEDKŮ ANALÝZY DOPROVODNÝCH SLUŽEB	54
7 NÁVRH NOVÉ DOPROVODNÉ SLUŽBY	56
7.1 ZABEZPEČENÍ NOVÉ DOPROVODNÉ SLUŽBY	56
7.2 KALKULACE NÁKLADŮ.....	57

7.3 KALKULACE CENY	60
7.4 KALKULACE PŘEDPOKLÁDANÝCH VÝNOSŮ	61
ZÁVĚR	62
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	65
SEZNAM TABULEK.....	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Následující bakalářská práce je věnována problematice doprovodných služeb. Služby se stávají hnacím motorem všech vyspělých ekonomik. Zákazníci se již nerozhodují pouze na základě ceny či kvality, neboť ta bývá považována za samozřejmou. Jedním ze stále více významných faktorů při rozhodování zákazníka jsou služby, které společnosti nabízejí ke svým produktům, tedy doprovodné služby. Právě z těchto důvodů se staly doprovodné služby aktuálním tématem a předmětem mnoha výzkumů. [9]

Doprovodné služby jsou mnohdy pro společnosti jediným možným způsobem, jak se odlišit od konkurence. Chce-li se společnost udržet na trhu a získat na něm významný podíl, musí v dnešní konkurenci nabídnout zákazníkovi něco navíc. Ze zmíněných důvodů také nestačí zavést doprovodné služby a nadále jim nevěnovat pozornost. Přání zákazníka se mění, stejně tak jako se mění konkurence a její nabídka. Doprovodné služby je třeba sledovat, analyzovat, hodnotit a protože jsou především pro zákazníka, je třeba se zákazníka neustále ptát, na jeho spokojenost se službami a s rozsahem jejich nabídky.

Práce bude zaměřena konkrétně na otázku doprovodných služeb ve společnosti Internet shop, s.r.o. Na základě teoretických východisek z dostupné literatury vypracuji návrh, jak postupovat při řešení této problematiky. Tento návrh po té implementuji na společnost Internet shop, s.r.o. Na základě informací a údajů o společnosti vypracuji analýzy potřebné ke zhodnocení současného stavu doprovodných služeb společnosti a na základě závěrů těchto analýz vypracuji návrh řešení problému.

Návrh řešení problematiky doprovodných služeb bude určen pro vedení společnosti Internet shop, s.r.o. Výsledky mé práce budou předány marketingovému řediteli společnosti, který se danou problematikou zabývá.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DOPROVODNÉ SLUŽBY

V prvních kapitolách své práce se zaměřím na teorii doprovodných služeb. Prvotně doprovodné služby představím jejich definicí, charakteristikou, klasifikací a také konkrétní běžnou nabídkou doprovodných služeb. Seznámení s doprovodnými službami je nezbytné pro pochopení, proč vůbec doprovodné služby poskytovat. Dále se zaměřím na kvalitu doprovodných služeb a jejich rozvoj, respektive na fakta, která brání rozvoji doprovodných služeb. Na závěr teoretické části zaměřené čistě na doprovodné služby se budu věnovat konkurenceschopnosti podniků, neboť právě s konkurenceschopností doprovodné služby úzce souvisí.

1.1 Definice doprovodných služeb

Vzhledem k různým pohledům na služby neexistuje jedna obecně platná definice. Vybrala jsem proto z různých definic co považuji za podstatné a co je pro služby typické.

Služba je poskytování činnosti za účelem uspokojení potřeby. Služby mohou avšak nemusí být spojeny s hmotným zbožím. Služba je činnost, uspokojení nebo výhoda, poskytovaná jednou stranou druhé. [9]

K definování služeb nejlépe poslouží popsání jejich vlastností, neboť každá definice se zabývá právě některými z nich.

- Nehmotnost – Služby není možné si předběžně prohlédnout, vyzkoušet. O službě si utváříme pouze jistou představu, kterou v ideálním případě před a při jejím spotřebování sjednocujeme s jejím poskytovatelem.
- Pomíjivost - Služby jsou téměř vždy spotřebovány jednorázově. Užitná hodnota služby je tedy velmi krátká. Služby nelze skladovat, není možné vytvářet zásoby.
- Neexistence vzorků – Souvisí s nehmotností služeb. Zákazník si většinou nemůže službu před jejím zakoupením vyzkoušet, prohlédnout.
- Vlastnictví – Vlastnická práva u hmotných produktů jsou zřejmá, avšak u služeb je vlastnické právo těžce vyjádřitelné.
- Neoddělitelnost – Neoddělitelnost u služeb můžeme pozorovat hned z několika hledisek. Neoddělitelná je tvorba a realizace služby, stejně tak realizace a spotřeba služby. Dále jsou služby neoddělitelné z hlediska místního a časového. Při realizaci služby je přítomen její poskytovatel i odběratel.

- Obtížná vyjádřitelnost hodnoty služeb – Kalkulace ceny služeb je odlišná od kalkulační hmotných produktů. Z pravidla vychází kalkulační z hodnoty, kterou přináší zákazníkovi.
- Proměnlivost – Vysoká náročnost na standardizaci. [9]

Stejně tak jako pro služby obecně i pro služby doprovodné, není snadné stanovit jednu platnou definici. Dalo by se říci, že co autor, to jiná definice. Doprovodné služby jsou služby, tedy pro ně platí uvedená definice a vlastnosti služeb. Tato tvrzení je však třeba rozšířit a konkretizovat služby doprovodné. Doprovodné služby je souhrn činností zahrnující jak lidský faktor, tak použité postupy, které poskytuje prodejce odběrateli v celém průběhu transakce. Jsou to veškeré aktivity, které společnost dělá pro uspokojení potřeb zákazníka a které tak zvyšují přidanou hodnotu vnímanou zákazníkem. [9]

1.2 Charakteristika doprovodných služeb

U nákupu jakéhokoliv produktu hraje pro zákazníka jednu z nejvýznamnějších rolí přidaná hodnota, tedy poměr mezi tím, jaký přínos od daného produktu zákazník očekává a tím, co musel na jeho nákup vynaložit. Nákladem pro zákazníka není jen cena výrobku či služby, ale také náklady spojené s vynaloženým časem a energií na získání daného výrobku či služby. Hodnotu přínosu pro zákazníka mohou zvyšovat právě doprovodné služby. Zákazník má možnost získat něco navíc. Ať už doprovodná služba navyšuje cenu produktu nebo ne, přináší společnosti výnosy nebo ne, měla by vždy navyšovat hodnotu pro zákazníka. Čím vyšší užitek má zákazník z produktu, tím vyšší podíl na trhu může prodejce očekávat. [11]

Principem každého nákupu zboží či služby je uspokojení potřeby. Potencionální zákazník uvažuje jednoduchou rovnicí – přinese nákup zboží či služby hodnotu vyšší, než je úsilí, které ke koupi vynaložím? Zde po té hovoříme o stupni bezstarostnosti, tedy o míře úsilí vynaloženého na nákup. Při nákupu profesionální zákazník neuvažuje jen o parametrech produktu a jeho ceně, ale také o možnostech reklamace, způsobu dodání, možnosti vyzkoušení před nákupem, rozsahu použití produktu, způsobu dodání a mnohé další. Doprovodnými službami lze zákazníkovi nabídnout maximální stupeň bezstarostnosti a to nejen při pořizování produktu, ale i před a po něm. Doprovodné služby se tedy mohou stát pro zákazníka rozhodujícími. [9]

Dnešní společnost je více informovaná, oblast služeb se stále více rozvíjí. Zákazník požaduje více, chce kompletní produkt, tedy včetně balení, dopravy, poprodejního servisu a mnohé další. Tento fakt nutí společnosti poskytovat doprovodné služby, jejich nabídku rozšiřovat a inovovat. Cílem doprovodných služeb je zákazníka překvapit, potěšit. Nejsou součástí podstaty základní služby či produktu, nýbrž navyšují jejich hodnotu. Smyslem poskytnutí doprovodné služby je jednoduše potěšit zákazníka natolik, aby se vrátil. Doprovodné služby zajišťují, že zákazník obdrží produkt za správných podmínek, tedy na určeném místě, v určenou dobu, v požadované kvalitě. [9]

1.3 Klasifikace doprovodných služeb

Doprovodné služby jsou pro každé odvětví velmi specifické. Nejen pro každé odvětví, ale mohou být velmi odlišné u každého produktu, u každé služby. Každý produkt vyžaduje různý servis, umožňuje odlišné způsoby platby, prodeje... Tato nejednotnost doprovodných služeb neumožňuje stanovit jednotnou klasifikaci. Každý autor přistupuje k doprovodným službám z jiného hlediska. Doprovodné služby lze tedy klasifikovat podle mnoha hledisek a to například:

- Doprovodné služby zaměřené na pohodlí / spolehlivost.
- Předprodejní aneb předtransakční doprovodné služby / prodejní aneb transakční služby / poprodejní aneb potransakční služby.
- Doprovodné služby související s transakcí / se vztahem.
- Doprovodné služby týkající se oprav a údržby / obchodně-poradenské doprovodné služby. [9]

Ať už se na doprovodné služby díváme jakkoliv, ovlivňují chování zákazníka a je tedy nezbytné vědět o zákazníkovi maximum informací, jako např. jeho preference, potřeby, chování. Zná-li společnost své zákazníky a ví, jaké má potřeby, může mu nabídnout odpovídající doprovodné služby, které zvýší přidanou hodnotu pro zákazníka a dodá mu maximální míru bezstarostnosti. [11]

1.4 Kvalita doprovodných služeb

Doprovodné služby samy o sobě mohou přispět k rozhodnutí zákazníka zvolit právě naši společnost. Avšak až úroveň služeb a samozřejmě produktu samotného rozhodne o násled-

né spokojenosti zákazníka a tedy o jeho příštím nákupu, o jeho povědomí o společnosti a o tom, zda-li společnost doporučí dále. K určení kvality služeb a rozhodnutí, zda-li služba přinesla zákazníkovi očekávanou přidanou hodnotu, nebo lépe ji předčila, je využívána výzkumná metoda SERVQUAL. Metoda spojuje očekávání zákazníků s výsledným vnímáním poskytnutých služeb. Metodu vytvořili v roce 1988 autoři Parasuraman, Berry a Zeithamlová. Později byla metoda modifikována a v současnosti hodnotí pět faktorů, které ovlivňují kvalitu služeb:

1. Dostupnost – vybavení, personál, komunikační zařízení.
2. Spolehlivost – správnost a přesnost poskytnutí služby.
3. Vnímavost – ochota pomáhat a zajišťovat rychlou obsluhu.
4. Jistota – schopnosti zajistit důvěru a spokojenost.
5. Empatie – individuální a citlivý přístup k zákazníkům. [9]

Výsledky hodnocení metodou SERVQUAL ukazují společnosti rozpor mezi představou zákazníka a tím, jaká služba je mu poskytnuta. V praktickém provedení sestaví společnost dotazník s otázkami, jejichž odpovědi hodnotí právě pět již zmíněných faktorů ovlivňujících kvalitu služeb. Tyto otázky se ptají respondentů obecně na jejich představu o tom, jak kvalitní mají služby být. Na otázky odpovídají respondenti přiřazením určitého počtu bodů (například v bodové škále od 1 do 10) na základě toho, v jak vysoké kvalitě očekávají poskytnutí dané služby. Dalším krokem je zjištění zákazníkem vnímané úrovně kvality služeb přímo dané společností. Respondent je dotázán na stejné otázky, jako v první části dotazníku. Nyní ovšem hodnotí v jaké kvalitě mu byly dané služby poskytnuty. Hodnocení metody SERVQUAL porovnává očekávanou kvalitu služeb se službami poskytnutými společností. V hodnocení uvažujeme také jak významná je daná služba pro zákazníky. [9]

1.5 Rozvoj doprovodných služeb

I přes potenciál, který se v doprovodných službách skrývá, jsou stále společnosti, které doprovodné služby nenabízí nebo pouze v omezeném rozsahu.

Společnosti mnohdy nenabízejí doprovodné služby, neboť si neuvědomují jejich přínos pro zákazníka a výsledně tedy pro společnost samotnou. Zavedení nové doprovodné služby často vyžaduje organizační změny a určité změny v procesu. Je však třeba zvážit, jaké jsou cíle společnosti, do jaké míry usiluje o uspokojení potřeb zákazníka a do jaké míry o zvy-

šování zisku. Společnost by měla opakovaně zvažovat, jestli je její produkt opravdu natolik jedinečný, že nepotřebuje doprovodné služby. [9]

Uvažuje-li společnost o zavedení nových doprovodných služeb, měly by postupovat ve třech krocích.

- V první řadě je nutné analyzovat stávající doprovodné služby. Doprovodné služby jsou prvotně přínosem pro zákazníka, proto by se společnost měla ptát právě zákazníka, na jeho názor na stávající služby, na jejich úroveň a jaké služby zákazník postrádá. Zjištěné fakty společnost zhodnotí.
- Dalším krokem pak bude výběr samotných nových doprovodných služeb. Vycházet bude společnost ze zjištěných přání zákazníka, ze sortimentu jež nabízí, z možného zisku různých doprovodných služeb, z monitoringu konkurence.
- V okamžiku, kdy je společnost rozhodnuta pro zavedení konkrétní nové doprovodné služby je nutné zvážit zabezpečení nové služby. Řídit se může soupisem pokynů od autorů Bovvéa a Thilla:
 - Porozumění očekávání zákazníka. Jaké očekává přínosy, záruky, kvalitu služeb, cenu.
 - Sestavení priorit zákazníka.
 - Definování cílů nových doprovodných služeb.
 - Seznámení zaměstnanců s konceptem nové služby, získání jejich souhlasu.
 - Zajištění aplikace doprovodných služeb do procesu.
 - Zlepšení chování zaměstnanců.
 - Měření přínosu služby zákazníkovi.
 - Analyzování případných nedostatků nové služby. [9]

1.6 Konkurenceschopnost podniku

Aby byla společnost úspěšná, musí se neustále rozvíjet, usilovat o zlepšování svých produktů a služeb. Musí sledovat přání zákazníka, jeho potřeby. Aby podnik obstál na trhu a zvyšoval svůj tržní podíl, musí znát společnost dokonale svého zákazníka a trh, na kterém působí. Jestliže se podnik udrží na trhu či dokonce zvyšuje svůj tržní podíl, lze ho považovat za konkurenceschopný. [9]

Výhodu před konkurencí může společnost získat v zásadě dvěma způsoby, a to nízkými náklady a schopností diferenciací. Je-li společnost schopna redukovat svoje náklady, pak může zákazníkovi nabídnout své produkty a služby za lepší cenu než konkurence. Možností diferenciací je mnoho. U produktu samotného lze hovořit o jeho užitečných vlastnostech, spolehlivosti, možnostech platby... Odlišovat se však může společnost propagací, doprovodnými službami, distribučními cestami a mnohým dalším. V každém případě je zvyšování konkurenceschopnosti klíčovým pro udržení na trhu. Ve většině případů není těžké, napodobit nějaký produkt. Nejen proto je nutné se odlišit a právě k tomu poslouží doprovodné služby. Nabídka doprovodných služeb přispívá k získání a udržení konkurenční výhody. Doprovodné služby zvyšují spokojenost zákazníka, spokojenost zákazníka zvyšuje jeho loajalitu. [9]

Finanční přínos doprovodných služeb

V prvé řadě je zde finanční hledisko. Nabídka doprovodných služeb navyšuje příjmy společnosti a vedou ke zvýšení zisku. Jedním ze znaků doprovodných služeb je, že nemají vysoké náklady na propagaci. Většinou společnost nepropaguje doprovodnou službu samu o sobě, nýbrž ve spojení s produktem. Doprovodné služby jsou tedy jen přidány k materiálům propagujícím hlavní produkt, jsou přidány do brožur, na internetové stránky, informačních e-mailů. Náklad na propagaci je tedy jednorázový. [9]

Velkým již zmíněným přínosem doprovodných služeb je diferenciací. Doprovodné služby jsou v mnoha odvětvích jediným způsobem, jak se může společnost odlišit od konkurence. Aby byly doprovodné služby konkurenční zbraní, jak bývají nazývány, musí být nestandardní, neočekávané. Řada doprovodných služeb je dnes zákazníkem považována za samozřejmost. Skupina právě takovýchto služeb samozřejmě konkurenční výhodu společnosti nepřinese. [9]

Marketingový přínos plynoucí z poskytovaných služeb je dalším pozitivem. Pomocí doprovodných služeb nabízí společnosti komplexnější produkt, jejich nabídka je tedy širší a může se zaměřit na širší okruh spotřebitelů. Díky přijatelné náročnosti, lze doprovodné služby obměňovat a rozšiřovat, což kladně vypovídá o společnosti, neboť to svědčí o její inovativnosti. Z marketingového hlediska, napomáhají doprovodné služby získat důvěru zákazníka. Dále také zjednodušují zavedení nového produktu na trh. [9]

Vliv doprovodných služeb na zákazníka

Cílem doprovodných služeb je uspokojit zákazníka. Doprovodné služby by tedy měli učinit zákazníka spokojeným, neměl by si stěžovat, neměl by podávat reklamace, měl by zůstat společnosti věrný.

Velkou část doprovodných služeb dnes zákazník považuje za samozřejmost. Například záruka za zboží je dána legislativou, nelze z ní nijak těžit konkurenční výhodu. Až v okamžiku, kdy společnost nabídne prodlouženou záruku, jedná se o něco navíc, co zákazníka může potěšit. Aby společnost předčila zákazníkovo očekávání, musí mu nabídnout něco, čím jej překvapí a co v kombinaci s primárním výrobkem a základními doprovodnými službami předčí jeho očekávání. [9]

Vztah mezi kvalitou a spokojeností zákazníka je lineární. Je však mnoho jiných faktorů, které spokojenost zákazníka ovlivňují. Jsou-li očekávání zákazníka vyšší, než je po té reálná hodnota, kterou získal, je zákazník nespokojen. Avšak každý zákazník očekává něco jiného a má jiné představy. Zvláště v případě služeb, kdy není možné si služby prohlédnout, vyzkoušet. Na druhou stranu setkává-li se zákazník s něčím novým, nemusí být jeho očekávání příliš vysoká a výsledně jej tedy uspokojí i nižší kvalita jak samotného produktu, tak doprovodných služeb, či dokonce jejich absence. Avšak s každým novým nákupem, si zákazník zvyká na jistý standard a jeho spokojenost se pomalu snižuje. I v případě, že společnost nabízí produkt vysoké kvality i s nadstandardními doprovodnými službami, s opakovanými nákupy počne zákazník cítit ony služby jako samozřejmé. Je tedy nezbytné se doprovodným službám neustále věnovat, provádět výzkumy, sledovat potřeby a přání zákazníka a následně inovovat. [9]

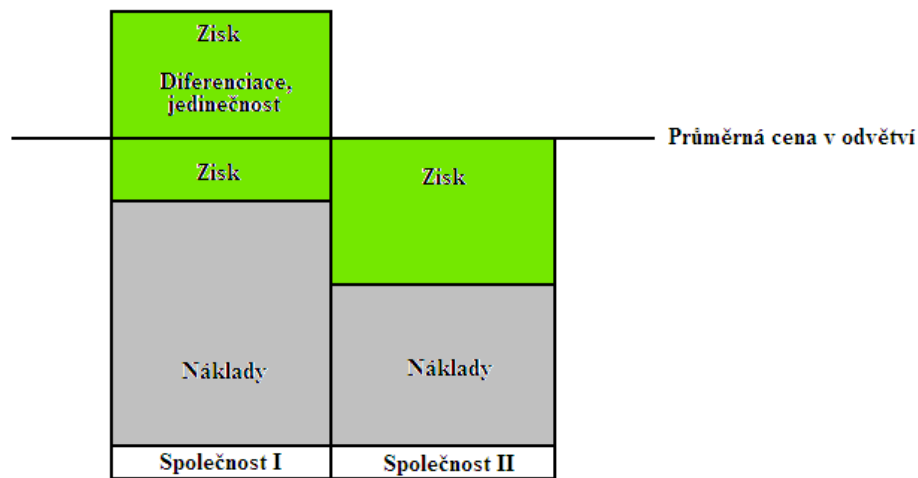
Hodnota pro zákazníka

Z hlediska konkurenceschopnosti je hodnota pro zákazníky stále více a více významná.

Zjednodušeně si lze představit hodnotu pro zákazníka jako poměr mezi kvalitou produktu, včetně všeho s ním spojeného, a cenou. Hodnocení služeb však není tak zřejmé jako hodnocení produktů. U hmotného zboží se zaměřujeme na jeho užité vlastnosti a funkce, kdežto služby se hodnotí podle zkušenosti, přijetí zákazníka, věrohodností podniku a podobně. [9]

Kvalita je v dnešní době samozřejmostí. Nebývá považována za konkurenční výhodu, neboť zákazník kvalitu očekává a vyžaduje. Vyšší kvalita by se měla rovněž projevovat v maličkostech. I perfektní službu je vždy možné vylepšit. [9]

Cena je nejvýznamnějším faktorem při koupi ať už zboží či služby. Avšak v případě, že by si společnosti konkurovaly pouze cenou, logicky to směřuje ke snižování nákladů. To však může být na úkor kvality. Například přechod k levnějšímu dodavateli nemusí být výsledně vždy přínosem. Společnosti mohou dosáhnout vyšší výkonnosti nejen nízkými náklady, které by měly vést k vyšším ziskům, ale také dosažením vysoké diferenciací ve srovnání s konkurenčními podniky.



Obrázek 1: Možnosti způsobu konkurence (zdroj: [16])

Společnosti by si tedy neměly konkurovat pouze nízkými cenami, ale právě například nabídkou doprovodných služeb. [13]

Na hodnotu pro zákazníka mají vliv i další faktory, například schopnost podniku včas a spolehlivě reagovat na nové požadavky, četnost inovací, rovněž také osobní vztahy mezi zaměstnanci společnosti a zákazníkem. Vztah k prodejci může mít na nákup mnohdy větší vliv než samotný balíček produktu a doprovodných služeb. Zákazníci chtějí možnost volby, proto dalším faktorem, který má vliv na hodnotu pro zákazníka, je možnost vlastního rozhodnutí, kterou jim prodávající nabízí. Například možnost volby doručení, způsobu platby, atd. Významným faktorem, jež zvyšuje hodnotu pro zákazníka, je image společnosti a produktu samotného. Například značka auta, ve kterém jezdí nebo značka oblečení, ve kterém chodí, je pro mnoho lidí velmi důležitá. [9]

2 DOPROVODNÉ SLUŽBY ZAMĚŘENÉ NA INTERNETOVÝ PRODEJ

Doprovodné služby jsou velmi různorodé. Nelze poskytovat stejné doprovodné služby v restauraci a v prodejně počítačového příslušenství. V následující kapitole představím specifikace doprovodných služeb v oblasti internetového prodeje. V čem jsou doprovodné služby odlišné od jiných, které služby jsou neodmyslitelné, a které naopak neproveditelné.

Nová doba přináší nové možnosti. Společnosti zvyšují efektivitu práce vedoucí k úsporám času. Internetový prodej se stále více rozvíjí a rozšiřuje, neboť nabízí zákazníkům výhodu především pohodlného nákupu a zároveň spoří náklady prodeji. Internetový obchod je počítačová aplikace sloužící k „business to business“ (obchodník k obchodníkovi) nebo „business to consumer“ (obchodník k zákazníkovi) komerci v prostředí internetu. Existuje ještě mnoho dalších druhů elektronického obchodování, jako například „consumer to consumer“, „consumer to business“, „gouvernement to consumer“ a mnohé další. Internetový obchod slouží jako nabídka zboží nebo služeb s možností objednání, příjmu objednávek, zprostředkování plateb, řešení reklamací a podobně. Internetovou transakcí rozumíme prodej či nákup, provedený prostřednictvím internetu. Internetový obchod by měl plně nahrazovat obchod kamenný, ba naopak nabízí zákazníkovi větší pohodlí, žádnou časovou či místní vázanost, mnohdy umožňuje širší nabídku zboží. Ani v případě internetového prodeje nesmí být tedy doprovodné služby opomíjeny. [4]

Doprovodné služby v internetovém prodeji jsou z převážné části stejné jako v kamenných obchodech. Jsou však doprovodné služby, na které se společnosti provozující obchod prostřednictvím internetu musí zaměřit více a naopak jsou služby, které není možné poskytnout.

Mezi doprovodné služby, jež není možné prostřednictvím internetového prodeje poskytnout, patří takové služby, pro které je nezbytná místní či časová přítomnost zákazníka - například předvedení a seznámení s produktem nebo občerstvení. Velkou nevýhodou zde je, že společnost se nedostane do přímého styku se zákazníkem. Tento fakt je třeba zákazníkovi vynahradiť jiným způsobem – a to například nabídkou doprovodných služeb a jejich kvalitou.

Některé doprovodné služby jsou při internetovém prodeji téměř nezbytné. Těmi je například doprava, poradenství a informační materiály. Při nákupu v internetovém obchodě,

očekává každý zákazník i dovoz produktu. Tato služba je tedy nevyhnutelná. Pro větší pohodlí zákazníků nabízí v dnešní době většina internetových prodejen více možností doručení zboží, respektive si zákazník může zvolit, prostřednictvím které doručovací společnosti chce své zboží obdržet. Vzhledem k tomu, že si zákazník internetového obchodu nemůže zboží osobně prohlédnout, vyzkoušet a s produktem se seznámit, měly by se společnosti zaměřit na dokonalý systém poradenství a poskytovat maximum informačních materiálů. Společnosti by měly poskytovat na svých internetových stránkách komplexní informace o každém produktu či poskytované službě. Výhodou internetového obchodu je, že může na svoje webové stránky umístit prakticky neomezené množství informací. Avšak každý zákazník je specifický a má jiné požadavky. Zákazníci tedy musí mít možnost společností kontaktovat s konkrétními dotazy či třeba i osobními přáními. Tuto službu umožňuje mnoho různých kanálů. Prakticky každá internetová prodejna uvádí v kontaktech e-mail, na který mohou zákazníci zasílat své dotazy. Velmi podobnou možností jsou také dotazníkové formuláře, které nalezne zákazník přímo na webových stránkách společnosti. Aktivnější možností poskytování informací a poradenství jsou poté „call“ centra, nebo například „live chat“. „Live chat“ je aplikace zabudovaná na internetových stránkách společnosti a zákazník může vznést svůj dotaz přímo při prohlížení stránek a dostat tak okamžitou odpověď. Zákazník tak nemusí na odpověď čekat a je tedy lépe obsloužen, jeho potřeby jsou více uspokojeny. „Call“ centra neslouží zákazníkovi pouze jako poradenství a informace před nákupem, ale také jako přímá možnost nákupu. Zároveň jsou „call“ centra i doprovodnou službou poprodejní, neboť mohou zákazníkům poskytovat poradenství i po nákupu. Některé kamenné obchody nabízí jako doprovodnou službu možnost nákupu telefonicky, prostřednictvím internetu, e-mailem. Tyto služby jsou pro internetové prodejny samozřejmostí (avšak ne vždy nabízí internetové obchody všechny dostupné možnosti). [11]

3 EKONOMICKÉ HODNOCENÍ DOPROVODNÝCH SLUŽEB

Doprovodné služby jsou součástí produktů společnosti. Nesou s sebou náklady, mohou společnosti vytvořit zisk nebo ztrátu. Stejně jako u hlavních produktů, je třeba sledovat a kalkulovat náklady doprovodných služeb, rozhodovat o stanovení ceny respektující cíle společnosti, zjišťovat přínos pro zákazníka i pro společnost.

Při řešení problematiky doprovodných služeb je třeba kalkulovat náklady, marži, vše co napomůže rozhodování o doprovodných službách. Při jakémkoliv manažerském rozhodování je nezbytné stanovit předběžné kalkulace. Tyto kalkulace pomohou managementu společnosti při rozhodování. Pro zavedení nové doprovodné služby by měli společnosti, pro rozhodnutí samotné, využít vyčíslení a porovnání počátečních jednorázových nákladů, dále variabilních nákladů, příspěvku na úhradu fixních nákladů. Tyto kalkulace jsou také nezbytné pro stanovení ceny doprovodné služby. To vše napomůže k provedení kalkulace předpokládaných výnosů a následně na základě těchto kalkulací může společnost zjistit, jaký přínos by nová doprovodná služba poskytla.

3.1 Náklady

Z pohledu finančního účetnictví představují náklady společnosti spotřebu výrobních faktorů vyjádřených peněžně. Odlišné je ekonomické pojetí nákladů, které představuje to, co bylo skutečně obětováno. Znat klasifikaci nákladů je pro společnosti nezbytné, a to nejen pro finanční účetnictví. Díky znalosti nákladů a jejich klasifikaci může společnost provádět finanční i jiné analýzy, vypočítat zisk, přidanou hodnotu, stanovit ceny, definovat změny ve vztahu nákladových druhů při změnách ve výrobě i jiných. Náklady jsou tvořeny běžnými provozními náklady, odpisy, ostatními provozními náklady, finančními náklady a náklady mimořádnými. Poskytování doprovodných služeb představuje běžné provozní náklady. Náklady lze klasifikovat mnoha způsoby:

- Třídění ve výkazu zisků a ztrát (provozní, finanční a mimořádné).
- Třídění dle nákladových druhů (materiálové, náklady na externí služby, mzdové a ostatní osobní náklady, daně a poplatky, jiné provozní náklady, odpisy a rezervy, finanční náklady, rezervy na finanční náklady, mimořádné náklady, daně z příjmu).
- Účelové třídění nákladů (dle místa a vzniku odpovědnosti, dle položek kalkulačního vzorce).

- Třídění dle závislosti na změnách objemu výroby (proporcionální, nadproporcionální, podproporcionální).
- Náklady fixní a variabilní. [11]

Dalším možným tříděním nákladů je členění v manažerském účetnictví. Manažeři člení náklady na oportunitní, relevantní, explicitní a implicitní. [11]

Kalkulace nákladů

- Kalkulace nákladů představuje podrobný přehled jednotlivých složek nákladů a jejich úhrn na kalkulační jednici.
- Kalkulace nákladů je prováděna předběžná (před provedením výkonu) a výsledná (tvořena po uskutečnění výkonu).
- Kalkulace poskytuje společnosti informace o obsahu nákladů v jednotce výkonu.
- Všeobecný kalkulační vzorec je součet vlastních nákladů výroby (přímý materiál + přímé mzdy + ostatní přímé náklady + provozní režie), správní režie, odbytových nákladů a zisku. [13]

Kalkulační metody lze využít následující:

1. Prostá kalkulace dělením
 - součet všech nákladů podělený množstvím vyrobených produktů
2. Stupňovitá kalkulace dělením
 - princip je stejný, jako u prosté kalkulace, avšak je rozdělen do několika stupňů, ve kterých jsou náklady děleny počtem vyrobených jednic
3. Kalkulace dělením s poměrovými čísly – stanovuje náklady na základě poměrových čísel (využívá vyrobené množství jednotlivých výrobků, normy spotřeby strojového času a celkových nákladů)
4. Kalkulace přírážková
 - kalkulace na základě přírážky režie v procentech ve vztahu k některému přímému nákladu (rozvrhové základně)
5. Zůstatková metoda kalkulace
 - pouze jeden výrobek je považován za hlavní a ostatní výrobky za vedlejší, náklady na vedlejší výrobky jsou zahrnuty v nákladech na hlavní produkt
6. Rozcítací metoda

- využívá stanovených poměrových čísel vyplývajících například z množství získaných výrobků

7. Dále lze náklady kalkulovat neabsorpční kalkulací, tedy kalkulací neúplných nákladů. Tuto kalkulaci představuje propočet variabilních nákladů. [13]

Se zavedením nové doprovodné služby jsou také spojeny jednorázové počáteční náklady, které jsou vynaloženy na potřebný materiál, zavedení doprovodné služby do provozu, ale také například na propagaci.

3.2 Cena

Nákladově orientovaná tvorba cen

Cena je tvořena náklady a ziskovou přírůžkou, případně stanovená pomocí cílové návratnosti investic. Při nákladově orientované tvorbě ceny lze využít například analýzy bodu zvratu – je vypočten bod zvratu a k ceně je stanovena taková přírůžka, aby bylo dosaženo požadovaného zisku. Další možností je využití stanovení dlouhodobé a krátkodobé dolní hranice ceny, přičemž krátkodobá dolní hranice ceny pokrývá pouze variabilní náklady. Oblíbenou metodou je cena stanovená přírůžkou, kdy jsou pokryty jak variabilní náklady, tak je připočtena poměrná část fixních nákladů a výsledně přírůžka představující zisk. Podobným způsobem jako cena stanovená přírůžkou se stanovuje cena respektující návratnost investic, která počítá s určitým procentuálním návratem vložených prostředků. [13]

Poptávkově orientovaná tvorba cen

Principem stanovení poptávkově orientované ceny nejsou náklady, nýbrž zákazník. Cena může být stanovena prostřednictvím hodnoty vnímané zákazníkem nebo na základě intenzity poptávky. Cena je stanovena na základě průzkumu trhu, jehož smyslem je zjistit, jakou hodnotu výrobku či službě přisuzuje zákazník. [13]

Konkurenčně orientovaná tvorba cen

Cena stanovená na základě běžných cen konkurence. Další možností je cena docilovaná při veřejné soutěži. [13]

Zvláštní případy stanovení ceny

Cena stanovená jiným zvláštním způsobem.

Minimální výše ceny

Minimální výši ceny se liší z pohledu krátkodobého a dlouhodobého. Z krátkodobého pohledu se musí cena rovnat minimálně variabilním nákladům na jeden kus výrobku. Je však také nutné pokrýt fixní náklady společnosti, takže z dlouhodobého pohledu je nezbytné do kalkulace spodní hranice ceny zahrnout také náklady fixní. Spodní hranice ceny se po té získá součtem variabilních nákladů na kus výrobku a náklady fixními podělenými počtem výrobků. [13]

3.3 Výnosy

Výnosy jsou tvořeny provozními výnosy, finančními a mimořádnými. Výnosy získané doprovodnými službami jsou součástí provozních výnosů, které jsou tvořeny provozně hospodářskou činností podniku, konkrétně tržbami. Tržby podniku lze dále dělit na tržby z prodeje vyrobených výrobků a poskytnutých služeb, tržby z prodeje nakupovaného zboží a za prodané zásoby materiálu, nepotřebných strojů a jiného zařízení a tržby za prodané patenty, licence a podobně. Tržby jsou plánovány stanovením předpokládaného prodeje a příjmů za určité období a to násobkem ceny a předpokládaného množství. Tyto plány lze stanovit komoditně, tedy podle druhu výrobků, teritoriálně, tedy podle oblastí, ale také například podle zákazníků. [13]

4 NÁVRH POSTUPU ZPRACOVÁNÍ ANALÝZ A ROZHODNUTÍ O DOPROVODNÝCH SLUŽBÁCH

Na základě předchozí teorie doprovodných služeb, ale také kalkulací, navrhnu doporučený postup pro rozhodování o doprovodných službách. Rozhodováním o doprovodných službách míním jejich zhodnocení, následné rozhodnutí o zrušení doprovodných služeb s nízkým přínosem nebo naopak zavedení nové doprovodné služby.

- Nebudu zmiňovat, že společnost by měla mít jasně stanovené své krátkodobé i dlouhodobé cíle. Tento fakt považuji za samozřejmý a budu tedy vycházet z toho, že společnost své cíle zná. Řešení problematiky doprovodných služeb by mělo sledovat a podporovat cíle společnosti.
- Společnost by měla začít sama u sebe. Měla by v první řadě zvážit, co jí přináší stávající doprovodné služby a jak jsou stávající doprovodné služby vnímány samotným vedením společnosti.
- Před samotným rozhodováním o zavedení nové doprovodné služby či zrušení stávající doprovodné služby, však musí společnost znát své zákazníky. Protože doprovodné služby jsou pro zákazníky, jsou poskytovány pro jejich spokojenost a doprovodná služba, která by nepřinesla zákazníkovi žádnou přidanou hodnotu, se májí účinkem. Je to tedy zákazník, koho by se měla společnost ptát, které doprovodné služby pro něj nejsou významné a naopak, které další doprovodné služby by uvítal.
- Všechny předcházející body by měly být součástí analýzy vlastních stávajících doprovodných služeb. Na základě hodnocených vlastností a přínosů doprovodných služeb se stanoví kritéria, na jejichž základě jsou doprovodné služby hodnoceny.
- V okamžiku, kdy společnost zná analýzy svých stávajících doprovodných služeb, ví, jaké služby nabízí konkurence a především ví, jaké jsou přání zákazníka, může přejít k samotnému výběru nové doprovodné služby případně zrušení některé ze stávajících doprovodných služeb, které nepřináší společnosti zisk a nepředstavují přidanou hodnotu pro zákazníky.
- Při rozhodování o zavedení nové doprovodné služby je samozřejmě nutné brát v úvahu možnosti společnosti, ať už z pohledu nákladů na zavedení nové služby, kapacitních možností, lidských zdrojů...

- Dojde-li k výběru samotné služby, musí společnost důsledně zabezpečit její zavedení.
- Před samotným zavedením je nutné stanovit kalkulaci na jednorázový počáteční náklad na novou doprovodnou službu, provést kalkulaci nákladů na jedno poskytnutí doprovodné služby, stanovit cenu a samozřejmě také předběžnou kalkulaci předpokládaných výnosů z nové doprovodné služby.
- Po zavedení by měla společnost sledovat, jestli nová služba dosahuje předpokládaného přínosu. [9]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Před provedením jakýchkoli analýz je třeba poznat společnost, pro kterou jsou analýzy a následné návrhy řešení zpracovávány. Čím více informací o společnosti známe, tím kvalitnější analýzu můžeme provést. V následujících kapitolách představím společnost Internet shop, s.r.o. a její cíle. Dále se zaměřím na podnikový proces, jehož pochopení je nezbytné pro následné rozhodování o možnostech doprovodných službách.

5.1 Společnost Internet shop, s.r.o.

- Společnost Internet shop, s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku 9.října 2006 s právní formou společnost s ručením omezeným.
- Historie společnosti sahá až do roku 2004, kdy však byla společnost provozována osobou samostatně výdělečně činnou na základě živnostenského listu. V důsledku rozvoje podniku se k provozovateli přidal společník a v roce 2006 byla založena společnost s ručením omezeným.
- Předmětem podnikání je:
 - Specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím.
 - Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny.
 - Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software.
 - Zpracování dat.
 - Služby databank.
 - Správa sítí.
 - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
- Společnost je zprostředkovatelská virtuální prodejna, tedy není výrobcem prodáváného zboží.
- Především se společnost zabývá prodejem parfémů prostřednictvím sítě internet, k němuž později přibyl prodej kosmetiky. Základní kapitál společnosti je 1.000.000,- Kč, splaceno bylo 100% vkladu.

Nejdříve společnost zahájila prodej na trhu v České republice a na Slovensku, posléze společnost expandovala na zahraniční trhy. Dle plánované strategie společnost zahájila již v roce 2006 prodej v Polsku. V následujícím roce se společnost rozšířila na německý, rakouský a maďarský trh. V roce 2009 společnost expandovala do Rumunska a počátkem

roku 2010 na Ukrajinu. V roce 2010 se společnost rozhodla pro změnu strategie a zaměření se pouze na střední a východní Evropu. Došlo tedy k odprodeji částí společnosti a to konkrétně provozu v Německu a Rakousku. V současnosti má společnost Internet shop, s.r.o. rozsáhlou síť internetových parfumerií po Evropě. Konkrétně tedy působí kromě českého trhu také v Maďarsku, Polsku, Slovensku a Ukrajině. Momentálně je expanze společnosti ukončena a neplánuje se rozvoj na další trhy.

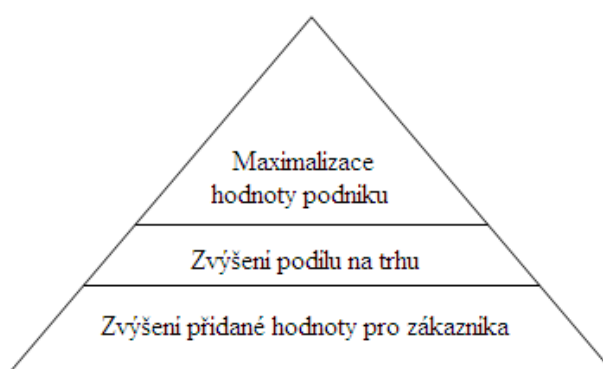
Společnost si vybudovala silné postavení na trhu svou cenovou politikou a také orientací na zákazníka. Důvěru zákazníků společnost prohloubila obdržáním množství ocenění a osvědčení:

- Osvědčení SAOP vydávané Sdružením obrany spotřebitelů České republiky.
- Společnost je členem české asociace pro elektronickou komerci APEK.
- Získání titulu Parfumerie roku 2009 na základě průzkumu veřejnosti pořádaným společností NetDirect, s.r.o.
- Dále pak společnost získala v roce 2009 následující ocenění v soutěži ShopRoku 2009 pořádané společností Miton Media a.s.:
 - 4. místo v kategorii Cena kvality ShopRoku 2009.
 - 2. místo v kategorii Cena kvality – krása a zdraví.
 - 1. místo v kategorii Cena popularity.
- Třetí místo v kategorii E-shop soutěže WebTop100 2008 pořádané společností Internet Info, s.r.o.
- Úspěšný růst společnosti potvrzují výsledky společnosti Deloitte Česká republika kde byl Internet shop, s.r.o., vyhlášen druhou nejrychleji rostoucí společností ve střední a východní Evropě ve věku do pěti let a stal se tak nejúspěšnější českou společností v této soutěži.

Zmíněná cenová politika společnosti se zaměřuje na konkurenci. Internet shop, s.r.o. považuje monitoring konkurence za zásadní. Neusiluje ovšem o nejnižší ceny na trhu, avšak o ceny nižší než má reálná konkurence. Dále jsou samozřejmě ceny ovlivněny náklady, na které mají v případě Internet shop, s.r.o. velký vliv nejen dodavatelé, ale také měnové kurzy.

5.2 Cíle společnosti

- Primárním cílem společnosti je maximalizace hodnoty podniku.
- Dílčím dlouhodobým cílem, sloužícím k dosažení primárního cíle společnosti, je zvýšení podílu na trhu a to konkrétně:
 - Druhá pozice v podílu na trzích, kde společnost působí déle než 3 roky.
 - Nejhůře třetí místo v podílu na trzích, kde společnost působí do tří let.
- Dílčím krátkodobým cílem, jež slouží k dosažení cíle krátkodobého a tím zároveň primárního cíle společnosti, je zvýšení přidané hodnoty pro zákazníka. [11]



Obrázek 2: Cíle společnosti Internet shop, s.r.o. (zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.)

5.3 Popis podnikového procesu

Společnost Internet shop, s.r.o. vystupuje na trhu s názvem Parfums.cz. Vzhledem k tomu, že se jedná o internetovou prodejnu parfémů a kosmetiky, má zákazník možnost výběru parfému na webových stránkách společnosti a poté objednání vybraného zboží buď přímo prostřednictvím internetu, e-mailem nebo telefonicky. V případě objednání zboží po internetu se po vytvoření objednávky zákazníkem přenesou objednávka do systému, který společnost využívá. V okamžiku přenesení objednávky do systému společnosti mohou nastat dvě situace. V případě, že se jedná o nejstandardnější možnost objednávky, zákazník neuložil do objednávky žádnou poznámku a nemá tedy žádné speciální požadavky, požadované zboží je skladem a jako způsob platby zvolil zákazník dobírku. Za takto daných podmínek je objednávka zpracována automaticky systémem, jsou bez lidského přičinění vytvořeny interní doklady, faktura a také štítek s údaji pro doručení zboží zákazníkovi. Takováto zakázka se bez zásahu pracovníků vytiskne a po té je předána do skladu, kde dochází

k přípravě zboží k expedici, to znamená přichystání příslušného zboží, jeho balení, přidání štítku s doručovacími údaji a přeřazení na místo k expedici. Druhou možností jsou všechny objednávky, které jakkoliv vybočují ze zásad pro první možnost. V takovém případě je objednávka zpracována administrativními pracovníky. Nutnost zpracování administrativním oddělením je dána následujícím:

- Zboží není skladem a je tedy nutné o tomto faktu zákazníka informovat a seznámit ho s termínem, kdy mu bude zboží doručeno.
- Zákazník zvolil jiný způsob úhrady než platbu dobírkou. V případě platby bankovním převodem pošle administrativní pracovník odběrateli údaje potřebné k platbě. Další možností úhrady zboží je platba kreditní kartou. V takovém případě administrativní pracovníci ověří v bance, zda-li došlo k platbě a připsání peněz na účet společnosti.
- V případě, že odběratel k objednávce připojí nějakou poznámku, je objednávka také zpracovávána administrativním oddělením. Například odběratel může požadovat doručení zboží v pozdějším termínu. Po té je objednávka zpracována tak, aby bylo zákazníkovi vyhověno a zboží odesláno v odpovídajícím termínu.

Využije-li zákazník možnosti objednání zboží e-mailem nebo telefonicky, podléhá objednávka stejným pravidlům. Rozdílem je, že při tomto způsobu objednání zboží je objednávka zadávána do systému vždy přímo administrativními pracovníky.

Objednávky jsou zpracovávány neustále v průběhu celého dne. K předání objednávek do skladu ke zpracování k expedici však dochází po dávkách v pravidelných časových intervalech. Tyto intervaly jsou dány dobami příjezdu různých dopravců, jejichž služby společnost využívá. Ve skladu je zboží baleno do mačkaného papíru nebo bublinkové fólie v závislosti na druhu zboží. Takto zabalené zboží je vloženo do krabice a označeno štítkem s údaji potřebnými k doručení.

V případě, že se odběratel rozhodne pro osobní odběr, je administrativními pracovníky informován, že se může dostavit pro objednané zboží v okamžiku, kdy je zboží připraveno k odběru. Osobní výdej zboží probíhá přímo ve skladu. Společnost nabízí možnost osobního odběru v Brně, kde je sídlo společnosti, se skladem na stejném místě, ale také v Praze. V případě osobního odběru v Praze, je zboží přiváženo do Prahy ze skladu v Brně a teprve po té je zákazník informován, že zboží je připraveno k odběru. [11]

Tabulka 1: Průběh vytvoření objednávky na internetových stránkách společnosti Internet shop, s.r.o. (zdroj: *internetové stránky společnosti Internet shop, s.r.o.*, [11])

1	Nákupní košík	Seznam zboží ke koupi
		Zadání slevového kupónu stálých zákazníků
		Zadání číslo karty programu RENOME
		Při doporučení společnosti sleva
Objednat zboží		
2	Vystavení objednávky	Osobní údaje
		Doručení na jinou adresu
		Výběr způsobu dopravy
		Výběr způsobu platby
Pokračovat v objednávce		
3	Výběr dárku	Výběr vzorku parfému zdarma
	Pokračovat v objednávce	
4	Kontrola a potvrzení objednávky	Seznam zboží ke koupi
		Celková cena
		Fakturační údaje
		Adresa pro doručení zboží
		Způsob dopravy a úhrady
Potvrzení objednávky		

6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍCH DOPROVODNÝCH SLUŽEB

Na základě výše zpracované teorie a informací o společnosti provedu analýzu stávajících doprovodných služeb. Prvním krokem bude seznámení se všemi současně poskytovanými doprovodnými službami společnosti. Následně provedu souhrnnou analýzu stávajících doprovodných služeb a po té přejdu k analýze každé jednotlivé služby zvlášť. Pro každou jednotlivou službu stanovím vhodná hodnotící kritéria. Po samotné analýze provedu syntézu zjištěných faktů, kterou vyústím v rozhodnutí, na jehož základě vypracuji návrh řešení.

6.1 Současná nabídka doprovodných služeb

- Předprodejní doprovodné služby
 - 1) Poradenství
 - 2) Informační materiály
- Prodejní doprovodné služby
 - 3) Možnost výběru způsobu nákupu
- Poprodejní doprovodné služby
 - 4) Dovoz zboží
 - 5) Získání dárku k nákupu
 - 6) Reklamace

1) Poradenství

- Společnost poskytuje poradenství prostřednictvím mnohých komunikačních kanálů.
- Pasivní poradenství provozuje společnost na svých webových stránkách.
 - V sekci „Poradna pro zákazníky“ lze nalézt informace k objednávání zboží.
 - Zákazníci mají na internetových stránkách společnosti možnost využít dotazníkový formulář, kde se mohou na cokoli zeptat s možností výběru způsobu odpovědi buď telefonicky nebo e-mailem.
 - Stránky společnosti obsahují sekci „Často kladené dotazy,“ kde se zákazníci dozví odpovědi na 10 nejčastěji kladených otázek.
 - Oblíbenou službou je „Průvodce výběrem parfému.“ Zákazník si v systému navolí svoje požadavky, ty jsou systémem vyhodnoceny a zákazníkovi je tak posléze nabídnuto zboží odpovídající zadaným kritériím.

- Požadované informace může zákazník získat pomocí e-mailu, jehož adresu nalezne v kontaktech.
- Odpovědi na své dotazy mohou zákazníci získat rovněž prostřednictvím zelené linky společnosti (telefonní hovory nehradí volající).

2) **Informační materiály**

- Informační materiály slouží zároveň jako jistá forma propagace společnosti.
- Společnost na svých webových stránkách poskytuje obecné informace nejen o konkrétních parfémeh a výrobcích, ale také vysvětluje a popisuje jednotlivé složky parfémů a odborné názvosloví, což může zákazníkovi usnadnit výběr.
- Další forma poskytování informací, kterou společnost používá jsou informační e-maily - Newsletters. Tyto e-maily, které společnost zasílá pouze zákazníkům, kteří mají o tuto službu zájem, obsahují především informace o nadcházejících slevových akcích. Protože ne každý zákazník má o tyto informační e-maily zájem, může jejich zasílání každý příjemce kdykoliv zrušit.
- Vzhledem k tomu, že pro zasílání Newsletters, musí zákazník například při objednávce o tuto službu požádat, je tedy předpokladem, že zákazníci, kteří Newsletters dostávají, o ně mají zájem.
- V současné době, odebírá Newsletters v České Republice 209 283 zákazníků (stav k 28.04.2010).
- Newsletters jsou posílány jednou za dva týdny, průměrně tedy dvakrát měsíčně.

3) **Možnost výběru způsobu nákupu**

- Jako prodejní doprovodnou službu lze vnímat možnost výběru způsobu nákupu:
 - Po telefonu.
 - E-mailem.
 - Prostřednictvím internetu.

4) **Dovoz zboží**

- Dovoz zakoupeného zboží je jednou ze základních doprovodných služeb, zvláště pak v případě internetové prodejny.
- Společnost Internet shop, s.r.o. nabízí tři způsoby možnosti odběru zboží. Odběratel má možnost výběru dodání poštou nebo kurýrem PPL, v případě nezájmu o dovoz zboží je možnost osobního odběru.

5) Získání dárku při nákupu

Každý zákazník získá k nákupu vzorek parfému zdarma, dle vlastního výběru z nabídky.

6) Reklamace

- Podmínky reklamace jsou dány zákonem:
 - Prodávající je povinen informovat zákazníka o rozsahu, podmínkách a způsobu uplatnění reklamace.
 - Prodávající je povinen přijmout reklamaci.
 - Prodávající je povinen vydat potvrzení o předmětu reklamace, době uplatnění práva a požadavcích zákazníka.
 - Prodávající je povinen vydat potvrzení o způsobu vyřízení reklamace. [9]
- V dnešní době je možnost reklamace neodmyslitelnou službou prakticky u veškerého zboží a služeb.
- Zvláště pak v případě internetové prodejny je tato služba naprosto nezbytná, neboť zákazník neměl předem možnost si zboží osobně prohlédnout, vyzkoušet.
- Společnost přistupuje k reklamacím velmi vážně a snaží se zákazníkům vyjít vstříc, neboť nestojí o negativní reklamu či ztrátu zákazníků. Společnost dává svým odběratelům záruku vrácení peněz.

Tabulka 2: Příčiny reklamací zboží ve společnosti Internet shop, s.r.o. (zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.)

Příčina	Podíl reklamací
Nespokojenost se zbožím	28%
Poškozené zboží	58%
Jiné příčiny	14%

6.2 Souhrnná analýza doprovodných služeb

Souhrnnou analýzu služeb provedu ze dvou pohledů a to z pohledu vedení společnosti a z pohledu zákazníka. Pro hodnocení stávajících doprovodných služeb vedením společnosti použiji analytickou metodu dotazníku, jejíž cílem bude zjistit, zda-li doprovodné služby

odpovídají cílům společnosti. K analýze z pohledu zákazníka využijí SERVQUAL dotazník, který hodnotí kvalitu poskytovaných doprovodných služeb vnímanou zákazníkem.

6.2.1 Hodnocení doprovodných služeb managementem společnosti

Pro zhodnocení, zda-li doprovodné služby plní svou funkci a jestli odpovídají cílům společnosti, využijí dotazník, který zodpoví management společnosti a nejvýše postavení zaměstnanci. Zaměstnanci společnosti zjednodušeně zhodnotí stávající doprovodné služby a na základě jejich odpovědí, bude možné analyzovat, jestli jsou doprovodné služby dostatečné a odpovídající podnikové strategii.

Otázky kladené nejvýše postaveným zaměstnancům společnosti:

1. Jaké doprovodné služby ke svým produktům poskytujete?
2. Které z nabízených doprovodných služeb jsou podle Vás nejdůležitější pro Vaše zákazníky?
3. Do jaké míry se podle Vás podílejí doprovodné služby na rozhodování zákazníků o koupi daného produktu?
4. Jaké výhody Vám nabídka doprovodných služeb přináší?
5. Domníváte se, že nabízené doprovodné služby Vám přináší konkurenční výhodu ve formě odlišení Vašich produktů od produktů konkurenčních subjektů?
6. Domníváte se, že nabídka doprovodných služeb ve Vaší společnosti je dostatečující?
7. Které další doprovodné služby plánujete v budoucnu svým zákazníkům nabídnout a proč?
8. Vámi nabízené doprovodné služby vycházejí z požadavků: Vyberte, prosím, minimálně jednu možnost. [9]

(Příloha P1: Dotazník: hodnocení doprovodných služeb)

Tento dotazník byl vyplněn konkrétně následujícími zaměstnanci společnosti: majitel společnosti, ekonom, Marketingový ředitel, Product manager, Nákupčí, dva produktoví asistenti.

Tabulka 3: Výsledky dotazníku: hodnocení doprovodných služeb (*zdroj: odpovědi vedení společnosti Internet shop, s.r.o. na dotazník: hodnocení doprovodných služeb*)

Otázka č.	Odpovědi						
1	4x Poradenství 5x Informační materiály 7x Doprava 7x Dárek k nákupu						
2	3x Poradenství 7x Doprava 6x Dárek k nákupu						
3	Velmi mnoho	Mnoho	Spíše mnoho	Neutrální postoj	Spíše málo	Málo	Velmi málo
	1	3	2	1			
4	3x Konkurenční výhoda 6x Spokojenost zákazníků						
5	Ano	Spíše ano	Neutrální postoj	Spíše ne	Ne		
	3		1	3			
6	Ano	Spíše ano	Neutrální postoj	Spíše ne	Ne		
	1	1	1	3	1		
7	3x Dárkové balení, 2x možnost nákupu vzorků						
8	Zákazníků	Zaměstnanců	Možností podniku	Podnikové strategie	Konkurence	Jiných, uveďte	
	6			5	4		

- Kladným znakem je, že všichni zaměstnanci byli schopni na všechny otázky adekvátně odpovědět, neboť tento fakt svědčí o tom, že vedení společnosti si uvědomuje podnikovou strategii a má přinejmenším jisté povědomí o doprovodných službách.
- Velmi zásadní jsou odpovědi na otázku číslo 3. Na základě odpovědí lze soudit, že vedení společnosti považuje doprovodné služby za velmi významné a uvědomuje si jejich úlohu při rozhodování zákazníka o koupi.
- Odpovědi na otázku číslo 8 svědčí o tom, že společnost zaměřuje své doprovodné služby na zákazníka.
- Dle odpovědí na otázku číslo 5 lze soudit, že vedení necítí v současné nabídce doprovodných služeb velkou konkurenční výhodu. Tento fakt je podložen odpověďmi

na otázku číslo 6, z nichž je patrné, že vedení společnosti nepovažuje současnou nabídku doprovodných služeb za dostačující.

- Výsledky dotazníku jsou poněkud rozporuplné, neboť si vedení společnosti uvědomuje význam doprovodných služeb, avšak zároveň si uvědomuje, že doprovodné služby společností nabízené nejsou dostačující.

6.2.2 Kvalita doprovodných služeb z pohledu zákazníka

Pro hodnocení kvality stávajících doprovodných služeb z pohledu zákazníka sestavím SERVQUAL dotazník, zaměřený na služby poskytované společností Internet shop, s.r.o. Respondenti nejdříve stanoví jakou kvalitu služeb očekávají (**Příloha P2:** Hodnocení požadované úrovně doprovodných služeb internetové parfumerie) a následně zhodnotí služby společnosti Internet shop, s.r.o. (**Příloha P3:** Hodnocení dosažené úrovně doprovodných služeb internetové parfumerie Parfums.cz) Vzhledem k tomu, že věrohodně mohou na dotazník samozřejmě odpovědět pouze zákazníci společnosti, kteří mají vlastní zkušenosti se službami společnosti, bude dotazník zaslán zákazník přímo společností Internet shop, s.r.o. a to prostřednictvím informačních e-mailů, které společnost zasílá svým zákazníkům, takzvaným Newsletters. Tento způsob by měl také zajistit dostatečné množství odpovědí, což umožní kvalitní pohled na danou problematiku. Vyplněné dotazníky, které zákazníci zašlou společnosti zpět, mi budou poskytnuty pro hodnocení. Oba dva SERVQUAL dotazníky jsou přiloženy v přílohách práce (příloha číslo 1 a příloha číslo 2). Výsledky srovnání zákaznicky očekávané úrovně služeb a služeb poskytovaných společností Internet shop, s.r.o. jsou zobrazeny v následující tabulce:

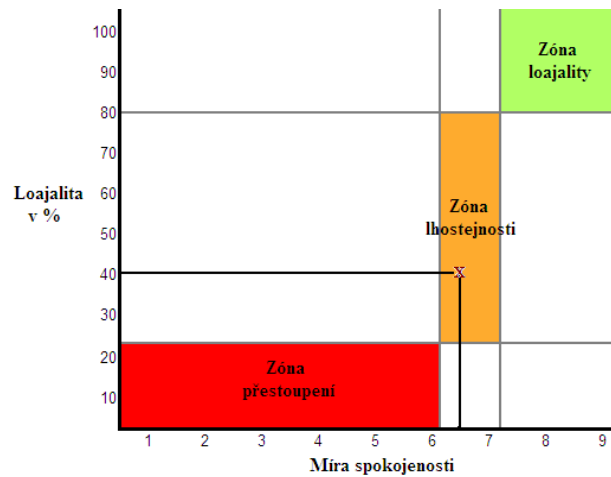
Tabulka 4: Srovnání zákaznicky požadované kvality doprovodných služeb s kvalitou doprovodných služeb společnosti Internet shop, s.r.o. (zdroj: odpovědi respondentů, na *SERVQUAL* dotazníky)

Otázka č.	Požadovaná hodnota	Dosažená hodnota	Srovnání požadované hodnoty s reálnou
1	8.2	6.9	-1.3
2	8.0	6.9	-1.1
3	8.0	7.1	-0.9
4	7.1	5.1	-2.0
5	8.6	7.6	-0.9
6	7.9	6.5	-1.5
7	8.7	5.6	-3.0
8	8.7	6.6	-2.1
9	8.3	7.4	-1.0
10	8.3	6.5	-1.7
11	8.4	6.4	-2.0
12	8.3	6.0	-2.3
13	7.6	6.8	-0.9
14	7.8	6.2	-1.7
15	8.0	7.1	-0.9
16	8.3	7.1	-1.2
17	7.8	6.2	-1.6
18	8.5	7.7	-0.8
19	8.2	6.1	-2.1
20	8.0	5.7	-2.3
21	8.3	5.8	-2.5

- Všechny služby poskytované společností dosáhly nižší úrovně než je úroveň zákazníkem požadovaná.
- Výsledné rozdílové indexy s největším rozdílem mezi očekáváním zákazníků a zákaznicky vnímanou kvalitou poskytnuté doprovodné služby (vyšší než dvě celé),

jsou značeny červeně. Body, ve kterých se společnost nevíce vzdaluje od očekávání zákazníků jsou následující:

- Bezchybnost služeb.
 - Dodržení slíbených termínů.
 - Ochota zaměstnanců poradit a pomoci zákazníkům.
 - Připravenost reagovat na požadavky.
 - Osobní pozornost věnovaná zaměstnanci společnosti klientům.
 - Pozornost vůči zájmům zákazníků.
 - Porozumění specifickým požadavkům zákazníků.
- Z výsledků lze usuzovat, že zákazníci očekávají nejen perfektně provedené služby, ale požadují také větší pozornost vůči své osobě, svým přáním a požadavkům. Zákazníci chtějí, aby společnost vyhověla jejím požadavkům a to zároveň s péčí a zájmem.
 - Fakt, že společnost nepředčila očekávání zákazníka lze vykládat mnoha způsoby. Jednou z možností je, že doprovodné služby společnosti jsou na nízké úrovni. Další z možných příčin výsledků dotazníku mohou být jednoduše vysoké nároky zákazníků. I v případě, že by kvalita doprovodných služeb byla nadprůměrná, většina poskytovaných služeb je prakticky nezbytností a nejsou tedy ničím neočekávaným. V takovém případě by byl zákazník spokojen s nákupem, avšak za současného stavu není nic, co by jej ohromilo, překvapilo, co by mu utkvělo v paměti a co by vyvolávalo pozitivní vztah ke společnosti.
 - Měření spokojenosti zákazníka není zcela jednoduché. Výsledky metody dotazníku SERVQUAL lze použít mimo jiné pro určení slabých a silných stránek společnosti, ale také je lze zanést do grafu spokojenosti zákazníka a vlivu na jeho loajalitu. Princip tohoto grafu vychází z předpokladu, že při bodové škále od 1 do 9, značí odpovědi:
 - Více než 7,2 bodů – vedoucí postavení na trhu.
 - Rozmezí 6,3 až 7,2 bodů – dostačující, ovšem potřebná pozornost.
 - Méně než 6,3 bodů – společnost ztratí podíl na trhu.
 - Následující graf znázorňuje míru spokojenosti a tedy také loajalitu zákazníků společnosti Internet shop, s.r.o. (hodnota dosažená společností značena x).



Graf 1: Znázornění míry spokojenosti a loajality zákazníků (zdroj: *SERVQUAL dotazníky*)

Z grafu jasně vyplývá, že spokojenost zákazníků není dostatečně vysoká, aby zůstali společnosti loajální. Společnost by se měla na spokojenost zákazníků zaměřit, aby si udržela postavení na trhu.

6.3 Analýza současného stavu jednotlivých doprovodných služeb

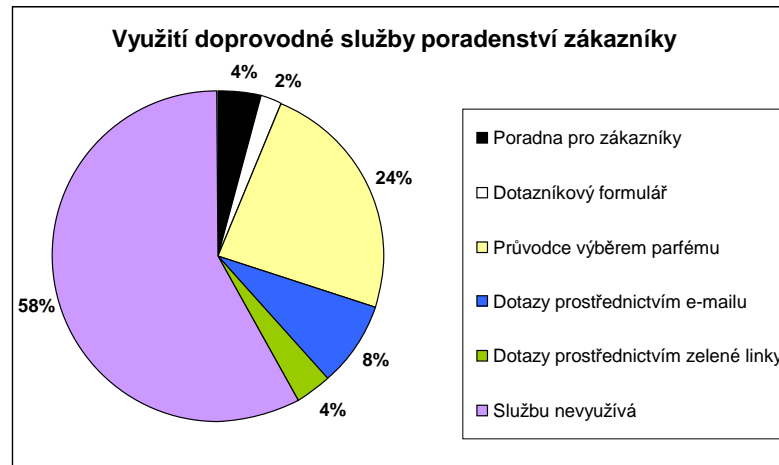
1) Poradenství

Pro analýzu doprovodné služby poradenství použijí následující kritérium využití doprovodné služby zákazníky (kolik zákazníků má o doprovodnou službu zájem a jaké je využití jejich jednotlivých forem).

Využití doprovodné služby zákazníky

Tabulka 5: Denní počet zákazníků využívajících doprovodnou službu (zdroj: *interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

Doprovodná služba poradenství	Zákazníků denně
Poradna pro zákazníky	42
Dotazníkový formulář	21
Průvodce výběrem parfému	237
Dotazy prostřednictvím e-mailu	82
Dotazy prostřednictvím zelené linky	38



Graf 2: Využití doprovodné služby poradenství zákazníky (zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.)

- Velký zájem mají zákazníci o doprovodnou službu poradenství prostřednictvím průvodce výběrem parfému. Tento zájem lze přisuzovat atraktivnosti služby. Mimo jiné tato služba není u konkurence zcela obvyklá, je tedy pro zákazníky něčím výjimečným, novým. Zároveň díky této doprovodné službě nemusí zákazníci vybírat parfém mezi celou nabídkou, která je velmi široká, ale zadají své požadavky a jsou mu nabídnuty odpovídající parfémy. Tím tato služba šetří zákazníkům čas strávený nákupem.
- Zajímavým poznatkem je, že více zákazníků využívá poradenství prostřednictvím e-mailu než prostřednictvím dotazníkového formuláře. Zaslání dotazu prostřednictvím dotazníkového formuláře by mělo být pro zákazníky pohodlnější, rychlejší, navíc umožňuje možnost výběru způsobu odpovědi. Příčinu nebylo náročné zjistit – doprovodná služba poradenství prostřednictvím dotazníkového formuláře je na stránkách společnosti prakticky neviditelná.
- Nespornou výhodou doprovodné služby poradenství je poradenství prostřednictvím průvodce výběrem parfému. Poskytování této doprovodné služby má mnohé výhody jak pro společnost, tak pro zákazníky.
 - Doprovodná služba je atraktivní, neobvyklá.
 - Doprovodná služba usnadňuje zákazníkům výběr zboží a tím šetří jejich čas.
 - Společnosti přináší doprovodná služba konkurenční výhodu.

- Náklady na poradenství prostřednictvím průvodce výběrem parfému jsou téměř nulové (náklad byl pouze počáteční provozní).
- Doprovodná služba je zákazníkovi kdykoliv dostupná.
- Ze zákazníků využívajících doprovodné služby poradenství využívá až polovina poradenství právě prostřednictvím průvodce výběrem parfémů.
- O službu poradenství je vysoký zájem – využívá ji až polovina zákazníků.
- Služba navyšuje přidanou hodnotu pro zákazníka, neboť naznačuje zájem o zákazníka, o jeho potřeby.
- Nevýhodou v oblasti poradenství je zjištěný fakt o nulové propagaci poradenství prostřednictvím dotazníkových formulářů. Přestože jsou dotazníky vytvořeny a strukturovány tak, aby měl zákazník maximální pohodlí a společnost maximální efektivitu práce, nejen že dotazníky nejsou propagovány, ale nejsou téměř na stránkách společnosti vidět.

2) Informační materiály

- Pro hodnocení doprovodné služby poskytování informačních materiálů v podobě Newsletters použijí jako kritérium pro hodnocení náklady.
- Newsletters jsou zasílány zákazníkům prostřednictvím e-mailů.
- Jediné náklady na poskytnutí informací zákazníkům prostřednictvím Newsletters jsou náklady mzdové.
- Newsletters jsou sestavovány marketingovým ředitelem.
- Po sestavení jsou Newsletters vytvořeny programátorem.
- Časové údaje přípravy jednoho Newsletter:
 - Průměrně 16 hodin na přípravu (zpracování obsahu).
 - Přímé vytvoření Newsletter 2 hodiny.
 - Kontrola a schválení 1 hodina.
 - Celkem tedy připadá na vytvoření Newsletters 19 hodin práce.

Tabulka 6: Kalkulace nákladů informačních materiálů (*zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

Kalkulace mzdových nákladů marketingového ředitele	
Hrubá mzda marketingového ředitele	35000 Kč
+ 26% sociální pojištění odváděné zaměstnavatelem	9100 Kč
+ 9% zdravotní pojištění odváděné zaměstnavatelem	3150 Kč
Celkové náklady na zaměstnance (cca 160 pracovních hodin)	47250 Kč
Náklady na 17 hodin práce (Příprava kontrola Newsletter)	5020.31 Kč
Kalkulace mzdových nákladů programátora	
Hrubá mzda programátora	30000 Kč
+ 26% sociální pojištění odváděné zaměstnavatelem	7800 Kč
+ 9% zdravotní pojištění odváděné zaměstnavatelem	2700 Kč
Celkové náklady na zaměstnance (cca 160 pracovních hodin)	40500 Kč
Náklady na 2 hodiny práce (tvorba Newsletter)	506.25 Kč
Kalkulace celkových nákladů na jeden Newsletter	
Mzdové náklady na marketingového ředitele	5020.31 Kč
Mzdové náklady na programátora	506.25 Kč
Celkové náklady na jeden Newsletter	5526.56 Kč
Náklady na jeden Newsletter na jednoho zákazníka	0.026 Kč

- Newsletters tvoří měsíčně až 21% mzdových nákladů na marketingového ředitele přibližně dvě procenta platu programátora, cena při přepočtu na jednoho zákazníka je téměř nulová.
- Největší podíl na nákladech na poskytnutí informací prostřednictvím Newsletters má právě marketingový ředitel společnosti, což je samozřejmě proto, že Newsletter je záležitostí především marketingovou – poskytuje informace o nacházejících slevových akcích a podobně.
- Výhodou této doprovodné služby je hromadnost poskytnutí informací.
- Poskytování informací prostřednictvím e-mailu je velmi rychlé a levné.
- E-mail je interaktivní – prostřednictvím možných přidaných odkazů lze na e-mail velmi snadno odpovědět, reagovat na nabídku.

- E-mail je rozeslán společností, tedy je to společnost, kdo určí kdy bude informace poskytnuta.
- Nevýhodou je, že přestože je e-mail rozeslán jen zákazníkům, jež si tuto doprovodnou službu objednali, a jež může být kdykoliv zrušena, bývá mnohdy vnímán jako spam, tedy nevyžádaná pošta. [15]

3) Možnost výběru způsobu nákupu

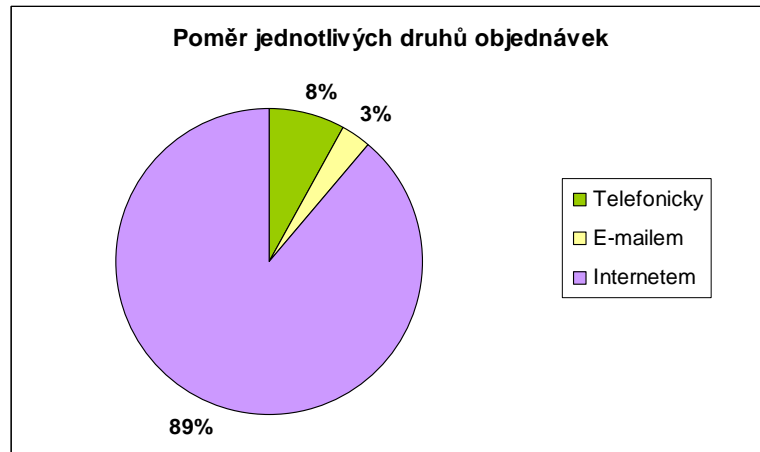
U doprovodné služby možnosti výběru způsobu objednání zboží budu porovnávat jednotlivé způsoby objednávky, neboť poskytování služby samotné je nezbytné. Jednotlivé způsoby objednání zboží budu hodnotit na základě kritérií:

- Zájem zákazníků o jednotlivé možnosti objednání zboží.
- Doba trvání poskytnutí jednotlivých možností doprovodné služby.
- Náklady na poskytnutí jednotlivých způsobů doprovodné služby.

Zájem zákazníků o jednotlivé možnosti způsobu nákupu vychází z následující tabulky:

Tabulka 7: Počet objednávek zboží (zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.)

Měsíc	Počet objednávek	Telefonické	E-mailové	Internetové
Leden	29642	2373	590	26679
Únor	32296	2260	1134	28902
Březen	30794	2779	929	27086
Duben	30751	2458	1234	27059
Květen	32061	2247	968	28846
Červen	28997	1738	871	26388
Červenec	30909	2780	616	27513
Srpen	31096	2483	781	27832
Září	29765	2088	889	26788
Říjen	32880	3281	1311	28288
Listopad	32427	2598	970	28859
Prosinec	72781	6552	2185	64044
Celkem	414399	33637	12478	368284

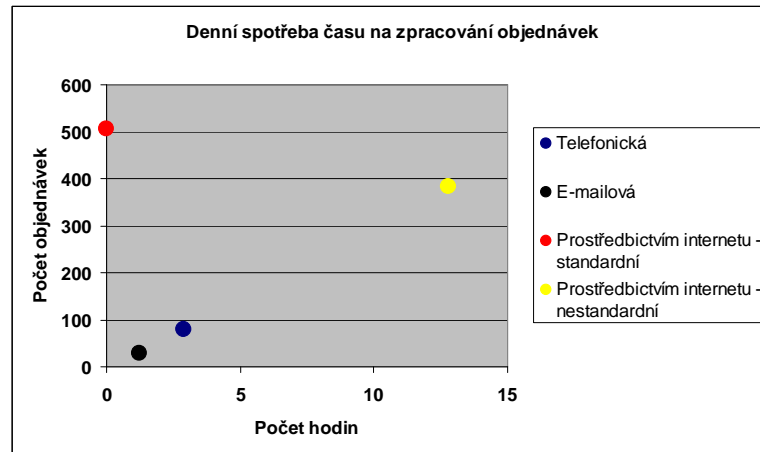


Graf 3: Poměr jednotlivých druhů objednávek (zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.)

Pouze 3% zákazníků využívá pro objednání zboží e-mail. Tento fakt je logický, neboť objednávka e-mailem vyžaduje nejen pro společnost, ale především pro zákazníka zbytečné kroky a tedy tato forma objednávky zabere více času. Zákazník musí z internetových stránek společnosti, kde si vybere požadované zboží, otevřít svého e-mailového klienta, zkopírovat si ze stránek společnosti e-mailovou adresu, sepsat svůj požadavek a zaslat. Teprve po zpracování administrativním pracovníkem společnosti jsou zákazníkovi zaslány údaje potřebné k platbě. Narozdíl od toho nákup přímo na stránkách společnosti je proveden v předem připravených krocích, je tedy velmi usnadněn.

Tabulka 8: Doba trvání poskytnutí jednotlivých forem doprovodné služby (zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.)

Způsob objednávky	Doba potřebná k zaznamenání objednávky
Nákup po telefonu	2,18 minuty
Nákup prostřednictvím e-mailu	2,5 minuty
Nákup na internetových stránkách společnosti – standardní	0 minut
Nákup na internetových stránkách společnosti – nestandardní	2 minuty



Graf 4: Denní spotřeba času na zpracování objednávek (zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.)

- Absolutně nejvýhodnější a nejefektivnější je pro společnost, když si zákazník objedná zboží prostřednictvím internetu a to standardní formou – nemá žádné specifické požadavky. Tento způsob objednávky je pro společnost nejvýhodnější, neboť zpracování objednávky nevyžaduje zásah administrativního oddělení, náklady společnosti jsou tedy minimalizovány.
- Výhodou nabídky více způsobů možností objednání zboží pak je, že zákazník tak získává jistou možnost volby, což je zpravidla zákazníky pozitivně vnímáno.
- Na druhou stranu jsou tyto rozlišné možnosti nevýhodou pro společnost, neboť objednávky jsou nejednotné, různorodé.
- Doprovodná služba možnosti objednání zboží prostřednictvím e-mailu se jeví nevýhodnou pro obě strany. Tato možnost je nejméně využívaná a je časově náročnější jak pro zákazníka, tak pro společnost.
- Nevýhodou poskytování možnosti objednání zboží přes telefon jsou z hlediska společnosti náklady, neboť hovory jsou hrazeny společností a to ve výši cenového tarifu volajícího. Tento způsob objednávání zboží je pro společnost nejnákladnější.
- Výhodou je, že zákazník není časově a místně vázán.

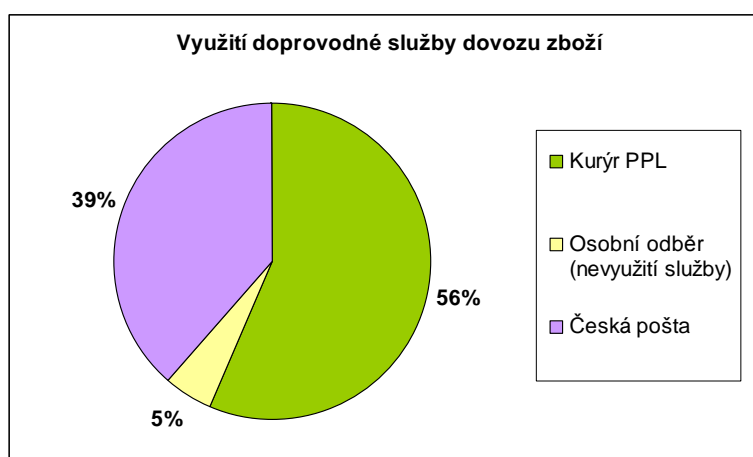
4) Dovoz zboží

Dovoz zboží je doprovodnou službou pro internetovou prodejnu nezbytnou. Hodnotit přímo tuto doprovodnou službu nebo její využití je irelevantní. V analýze zhodnotím využití jednotlivých způsobů odběru zboží zákazníky. Do analýzy bude zahrnut i osobní odběr,

který není doprovodnou službou dovozu zboží, ale naopak představuje zákazníky, jež nemají o tuto službu zájem.

Tabulka 9: Počet objednávek zboží dle výběru způsobu dovozu (zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.)

Měsíc	Počet objednávek	Kurýr PPL	Osobní odběr	Česká pošta
Leden	29642	14871	964	13807
Únor	32296	17964	1495	12837
Březen	30794	16037	1782	12975
Duben	30751	19391	1458	9902
Květen	32061	18745	1377	11939
Červen	28997	17772	1640	9585
Červenec	30909	16595	1692	12622
Srpen	31096	17006	1559	12531
Září	29765	14985	1488	13292
Říjen	32880	17490	1721	13669
Listopad	32427	19311	2439	10677
Prosinec	72781	43628	2886	26267
Celkem	414399	233795	20501	160103



Graf 5: Využití doprovodné služby dovozu zboží (zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.)

Vzhledem k tomu, že doprovodná služba dovozu zboží je nutná a poskytována veškerou relevantní konkurencí, rozhodla se společnost Internet shop, s.r.o. získat touto doprovodnou službou konkurenční výhodu. Díky velmi nízkým cenám dodavatele společnosti, může společnost promítnout náklady na dopravu do výsledné ceny parfému, aniž by se výší ceny vzdálila od reálné konkurence. Zákazník tak nabývá dojmu, že je mu služba poskytnuta zadarmo a že tedy získává něco navíc. Společnost zároveň pokryje náklady na dopravu z marže zboží. Pozornost tak zůstává na zbylých 5% odběratelů, kteří nevyužívají služby dopravy a využívají osobního odběru. Pro společnost není osobní odběr překážkou, neboť zboží je vydáváno zaměstnanci skladu a za běžných podmínek tedy není nutné, aby byl kvůli osobnímu odběru přítomen další zaměstnanec. Navíc je v ceně parfému zahrnuta doprava, která není v případě osobního odběru realizována, tedy společnost má na prodeji větší zisk.

Největší výhoda této doprovodné služby je tak zároveň její největší nevýhodou. Doprava zdarma zvyšuje hodnotu pro zákazníka a představuje velkou výhodu před konkurencí.

Na druhou stranu úhrada dopravy z marže snižuje možný zisk společnosti.

5) Získání dárku při nákupu

Pro analýzu doprovodné služby dárku k nákupu zdarma použijí jako kritérium hodnocení náklady na danou doprovodnou službu.

- Náklady na dárek zdarma k nákupu se skládají z nákladu na dárek samotný, nákladů na dodání dodavatelem a nákladů na skladování.
- Pořizovací náklad na jeden dárek se pohybuje mezi 5 Kč a 15 Kč. Průměrný pořizovací náklad na jeden parfém je tedy 10 Kč.
- Dárky, vzorky parfémů, jsou odebírány od dvou různých dodavatelů. Počet dodávek od obou dodavatelů jsou dvě dodávky měsíčně.
- Náklady na dodávku jsou ve výši 1.200 Kč u dodavatele číslo 1 a 1.000 Kč u dodavatele číslo 2.
- Objem dodávky dodavatele číslo 1 je 9 000 kusů, objem dodávky dodavatele číslo 2 je 6 000 kusů.
- Celkové roční skladovací náklady společnosti jsou 1.400.000 Kč.
- Dárky k nákupu vyžadují 5% z celkových skladovacích prostor.

Tabulka 10: Kalkulace průměrných nákladů na dodávku 1 ks dárku (zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.)

	Ndi / D	Náklad / ks
Dodavatel 1	1 200 / 9 000	0.13 Kč
Dodavatel 2	1 000 / 6 000	0.17 Kč
Průměr	2 200 / 15 000	0.15 Kč

Tabulka 11: Kalkulace průměrných skladovacích nákladů na 1 ks dárku (zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.)

Kalkulace průměrného stavu zásob	
Průměrný stav zásob	= (max. Bz / 2) + pz
Průměrný stav zásob	= (15 000 / 2) + 5 000
Průměrný stav zásob	= 12 500 kusů
Kalkulace doby obratu zásob	
Doba obratu zásob	= zásoby / denní tržby
Doba obratu zásob	= 30 227 000 / 878 373,28
Doba obratu zásob	= 34,4 dní
Kalkulace skladovacích nákladů na jeden dárek na den	
Celkové roční skladovací náklady	1.400.000 Kč
Roční skladovací náklady na dárky	70.000 Kč
Denní skladovací náklady na dárky	194,4 Kč
Denní skladovací náklad na jeden dárek	0,016 Kč
Kalkulace skladovacích nákladů na jeden dárek	
Denní skladovací náklad na jeden dárek * Doba obratu zásob	0,016 * 34,4
Skladovací náklady na jeden dárek	0,55 Kč

Tabulka 12: Kalkulace celkových nákladů na 1 ks dárku (zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.)

Náklad	Kč na 1 ks vzorku parfému
Pořizovací cena	10,00
Dodání zboží	0,15
Skladovací náklad	0,55
Celkem	10,70 Kč

6) Reklamace

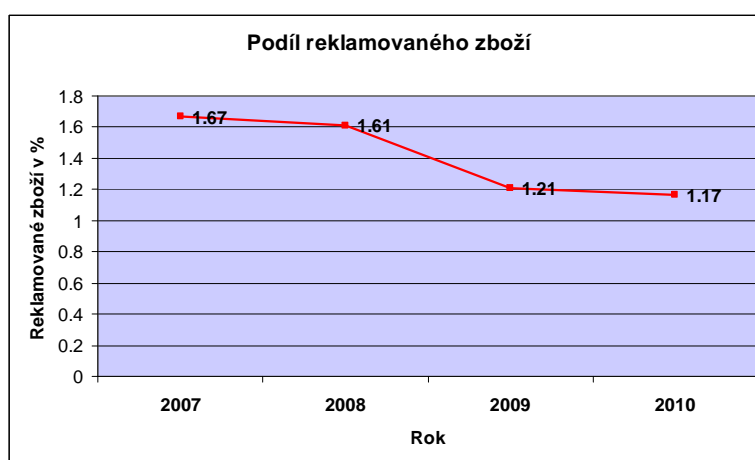
Reklamace je doprovodná služba odlišná od ostatních, neboť doprovodná služba sama a její podmínky jsou dány zákonem a cílem společnosti není vysoký zájem zákazníků o tuto doprovodnou službu, ba naopak. Jako kritérium pro hodnocení doprovodné služby reklamace použiji množství podaných reklamací od počátku roku 2007.

Tabulka 13: Počet reklamací (zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.)

Měsíc	2007	2008	2009	2010
Leden	4	10	15	14
Únor	5	12	14	11
Březen	2	10	11	10
Duben	4	6	13	-
Květen	5	12	8	-
Červen	2	8	11	-
Červenec	5	10	9	-
Srpen	3	9	12	-
Září	6	11	15	-
Říjen	3	7	11	-
Listopad	4	9	14	-
Prosinec	7	12	12	-
Průměrný počet reklamací měsíčně	4.2	9.7	12.1	11.7

Tabulka 14: Přehled průměrného měsíčního počtu objednávek (zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.)

Rok	Průměrný objem měsíčně prodaného zboží
2007	250
2008	600
2009	1000
2010	1000



Graf 6: Podíl reklamovaného zboží (zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.)

- Počet reklamací zboží v časové ose roste, ovšem zvyšuje se lineárně s objemem prodaného zboží. Procentuální podíl reklamovaného zboží má naopak klesající tendenci. Nejvýznamnější pokles nastal mezi lety 2008 a 2009, kdy se společnost zaměřila na příčiny reklamací a jejich odstranění. Nejčastější příčinou reklamace zboží je, že zboží dorazí zákazníkovi poškozené. Na základě tohoto faktu se společnost koncem roku 2008 zaměřila na způsob balení zboží. Společnost se rozhodla pro změnu balícího materiálu a namísto mačkaného papíru začala na balení parfémů používat bublinkovou fólii. Díky této změně počet reklamací zapříčiněných poškozením zboží ve srovnání s celkovým objemem prodaného zboží klesl.
- Možnost reklamace a záruka vrácení peněz je pro internetovou prodejnu velkým přínosem. Mnoho spotřebitelů totiž stále nedůvěřuje nákupu zboží prostřednictvím sítě internet. Právě možnost reklamace a záruka vrácení peněz by měla vyvolat

v potencionálních zákaznících pocit jistoty a je přimět je tak překonat obavy z nákupu prostřednictvím sítě internet.

- Nevýhodou reklamovaného zboží je ztráta vzniklá poskytováním této doprovodné služby. Zvláště v případě internetové prodejny parfémů, není možné rozbitý či již otevřený parfém nijak opravit. Uznané reklamace tak zkracují tržbu a zároveň představují náklad na likvidaci vráceného zboží.

6.4 Syntéza výsledků analýzy doprovodných služeb

Jako vhodné shrnutí jednotlivých doprovodných služeb se mi jeví rozdělení doprovodných služeb do dvou skupin a to konkrétně na takové, které považuje zákazník za samozřejmé a doprovodné služby, které zákazníkovi utkví v paměti tím, že předčí jeho očekávání.

Doprovodné služby, které zákazník považuje za samozřejmé a zároveň nepřinášejí žádnou konkurenční výhodu, je poskytování informačních materiálů, možnost volby způsobu nákupu, možnost reklamace. To samozřejmě neznamená, že tyto služby je možné vynechat, právě naopak. Tyto služby jsou pro společnost prakticky povinností a musí je poskytovat v potřebné kvalitě. Dále lze do stejné skupiny doprovodných služeb řadit poskytování poradenství a dopravu zboží. Avšak částečně tyto doprovodné služby patří již do skupiny navyšující hodnotu pro zákazníka. Doprovodná služba dovozu zboží je sama o sobě běžná, avšak to, že společnost poskytuje dopravu zdarma, výrazně navyšuje hodnotu pro zákazníka. Vzhledem k faktu, že doprava bývá převážně zpoplatněná, představuje tato doprovodná služba konkurenční výhodu. Velmi výhodnou doprovodnou službou je poradenství prostřednictvím průvodce výběrem parfémů. Tato doprovodná služba je neobvyklá, tedy zvyšuje společnosti konkurenceschopnost, pro zákazníky je atraktivní a je jimi i využívána, přitom poskytování služby nepředstavuje pro společnost žádné pravidelné náklady. Celkovou spokojenost zákazníka by měla završit doprovodná služba dárek k nákupu zdarma, kterou zákazník neočekává.

Podíváme-li se však na celkovou spokojenost zákazníků s kvalitou doprovodných služeb, není dostatečně vysoká. Přidaná hodnota pro zákazníky není natolik vysoká, aby zůstali společnosti loajální. Tento fakt si uvědomuje i vedení společnosti.

Výsledkem analýzy doprovodných služeb společnosti Internet shop, s.r.o. je:

- Společnost poskytuje nezbytné doprovodné služby.

- Společnost poskytuje některé doprovodné služby, které navyšují zákazníkovi vnímanou hodnotu a poskytují společnosti výhodu před konkurencí.
- Společnost má však jisté rezervy a také prostor své doprovodné služby rozšiřovat a zkvalitňovat, a tím zvyšovat svůj podíl na trhu a získávat loajalitu stávajících zákazníků.

Řešením této problematiky je zavedení nové vhodné doprovodné služby.

7 NÁVRH NOVÉ DOPROVODNÉ SLUŽBY

Jak vyplynulo z kapitoly 6.4, jako návrh řešení otázky doprovodných služeb ve společnosti Internet shop, s.r.o. navrhuji zavedení nové doprovodné služby. Nová doprovodná služba pomůže s řešením otázky nedostatečné spokojenosti zákazníků, dále je odpovědí na problematiku konkurenceschopnosti společnosti a je v souladu s cíli společnosti.

Jako novou doprovodnou službu navrhuji nabízet dárkové balení parfémů.

- Tuto doprovodnou službu již zvažuje vedení společnosti, jak bylo uvedeno v kapitole 6.2.1.
- Dárkové balení zboží je doprovodná služba, kterou konkurence společnosti nenabízí a přinese tedy konkurenční výhodu.
- Je to služba, která není nezbytná, která je navíc. Zákazník tak možností zakoupení této doprovodné služby získá možnost volby, získá něco navíc, tedy se navýší přidaná hodnota pro zákazníka, navýší se celková spokojenost zákazníka s doprovodnými službami společnosti a tak i se společností samotnou.
- Zavedení doprovodné služby dárkového balení není náročné na personál, vybavení ani prostory.
- Cílem zavedení nové doprovodné služby je:
 - Upevnit či rozšířit pozici na trhu.
 - Navýšit zisk prostřednictvím získání nových zákazníků a udržení stávajících.
 - Zvýšit poptávku.
 - Zvýšit hodnotu pro zákazníka.
 - Zvýšit konkurenceschopnost.
 - Prokázat inovativnost společnosti. [16]

7.1 Zabezpečení nové doprovodné služby

Není důvod se zavedením nové doprovodné služby čekat. Vše potřebné pro zavedení může být otázkou několika týdnů. Před samotným zavedením doprovodné služby dárkového balení, musí společnost s touto změnou seznámit své zaměstnance. Pro dárkové balení budou proškoleni někteří zaměstnanci, aby danou doprovodnou službu ovládali a mohli kvalifikovaně poskytovat. Nabídka služby bude umístěna na internetové stránky společnosti. Potřebné úpravy internetových stránek budou zadány outsourcingové společnosti, která se

stará o internetové stránky společnosti Internet shop, s.r.o. Doprovodná služba bude také nabízena administrativními pracovníky při telefonických objednávkách. Po zakoupení nutného materiálu, tedy dárkového papíru, ozdobných stuh a lepících pásek, může být nová doprovodná služba uvedena na trh. Pro propagaci nové doprovodné služby budou využity nejen internetové stránky společnosti, ale také informační e-maily Newsletters.

7.2 Kalkulace nákladů

Pro zavedení nové doprovodné služby musí společnost vynaložit jednorázový náklad. Tímto nákladem rozumíme souhrn veškerých nákladů spojených se zavedením nové služby. V případě společnosti Internet shop s.r.o. není nutné nikterak navyšovat výrobní kapacitu, respektive rozšiřovat sklady, ani nakupovat žádné stroje. Jednorázové náklady na zavedení nové doprovodné služby v podobě dárkového balení jsem stanovila následující:

- Školení zaměstnanců
- Patříčné úpravy webových stránek

Školení zaměstnanců

K expedici parfémů dochází ve skladu společnosti a na stejném místě bude probíhat jejich balení. Proškolení tedy musí být zaměstnanci pracující ve skladu. V případě školení brigádníků by mohla přijít vynaložená investice vniveč, neboť se často obměňují. Proškolení tedy budou pouze stálí zaměstnanci. Na základě komunikace s vedením společnosti Internet shop, s.r.o. bylo rozhodnuto, že proškoleno bude 5 zaměstnanců a to konkrétně 3 zaměstnanci pracující ve skladě v Brně a dva zaměstnanci pracující ve výdejních prostorách společnosti v Praze. V případě, že by došlo k situaci, že by bylo nezbytné, aby balení parfémů ovládalo více zaměstnanců, nebudou již školeni externí školící společností, nýbrž je zaškolí zaměstnanci, kteří školení již absolvovali.

Pro školení zaměstnanců v Praze byla po konzultaci se společností Internet shop, s.r.o. vybrána společnost s nejvýhodnější cenou ovšem zároveň s akreditací, kterou po školení poskytuje absolventům školení. Pro zaměstnance v Brně připadá v úvahu pouze jedna společnost, školící dárkové balení v Brně.

Školení musí být samozřejmě zaměstnancům proplaceno. Bude počítáno jako běžná směna ve skladu, kdy jsou zaměstnanci placeni od hodiny. Školení v obou společnostech probíhá 8 hodin. Mzda zaměstnanců skladu je 80 Kč za hodinu.

Úpravy webových stránek

Webové stránky spravuje společnost Internet shop, s.r.o. externí společnost. Na internetových stránkách společnosti bude v záložkách, kde jsou popsány služby a zboží prodávané společností, přidána záložka s popisem dárkového balení a ceníkem služby. Na tuto službu bude také vytvořena reklama, která bude umístěna na domovské stránce. Jak reklama, tak záložka s popisem služby, budou obsahovat fotografii dárkového balení, což pomůže zákazníkům lépe upřesnit představu o doprovodné službě. Doprovodnou službu si bude moci zákazník koupit stejně jako parfém či kosmetiku. V případě zájmu, klikne zákazník na tlačítko „Přidat do košíku.“ Když zákazník dokončí svůj nákup a přesune se do nákupního košíku, uvidí zde společně se seznamem vybraného zboží také doprovodnou službu dárkového balení, kterou si tedy potvrzením objednávky může objednat společně se zbožím. Cena zakoupené doprovodné služby bude přičtena k celkové částce, kterou musí zákazník uhradit jím vybraným způsobem. Předběžně společnost spravující internetové stránky společnosti Internet shop, s.r.o. provedla kalkulaci na požadované změny na 10.000 Kč.

Tabulka 15: Kalkulace počátečních jednorázových nákladů (*zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

Školení zaměstnanců	Školení Praha	2 * 2.185,-- Kč	4.370,-- Kč
	Školení Brno	3 * 2.300,-- Kč	6.900,-- Kč
	Mzda	5 * 8 * 80,-- Kč + 35% úhrada sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatelem	4.320,-- Kč
Úpravy Webových stránek			10.000,-- Kč
CELKEM			25.590,-- Kč

Pro rozhodování o zavedení nové doprovodné služby, ale také pro následnou kalkulaci ceny a předpokládaných výnosů, je nezbytné provést předběžnou kalkulaci nákladů na poskytnutí doprovodné služby. Pro kalkulaci nákladů využijí všeobecný kalkulační vzorec.

Vlastní náklady výroby

Přímý materiál zahrnuje balící papír, lepící pásku, ozdobnou stuhu. Jedna role balícího papíru o rozměrech 60 x 250 cm stojí 35 Kč. Vzhledem k rozměrům krabiček s parfémů se počítá s průměrnou spotřebou balícího papíru na jedno dárkové balení 60 x 60 cm. Spotřeba balícího papíru vyjádřena finančně je tedy 8 Kč na jedno dárkové balení. Dalším přímým materiálem je lepící páska. Předpokládané náklady na lepící pásku na jedno dárkové balení jsou 1 Kč. Posledním přímým materiálem na dárkové balení je ozdobná stuha. Role ozdobné stuhu bude odebírána od dodavatele v průměrné ceně 125 Kč za 10 metrů stuhu. Předpokládaná průměrná spotřeba na jedno dárkové balení je 80 cm. Náklad na ozdobnou stuhu na jedno dárkové balení je tedy 10 Kč. Balit zboží do dárkového balení bude zpravidla jeden zaměstnanec na směně a to s centrální pracovní směnou. Na službu dárkového balení budou proškoleni stálí zaměstnanci společnosti, kteří pobírají hrubou mzdu 20.000 Kč. Zaměstnanci se budou v náplni práce obměňovat, avšak balit do dárkového balení bude vždy právě jeden zaměstnanec. Sociální pojištění odváděné zaměstnavatelem činí 26% z hrubé mzdy zaměstnance, tedy 5.200,00 Kč. Zdravotní pojištění odváděné zaměstnavatelem činí 9% z hrubé mzdy zaměstnance, tedy 1.800,00 Kč. Celkové měsíční náklady na zaměstnance činí 27.000,00 Kč. Při předpokládaném množství 3.000 dárkových balení měsíčně činí mzdové náklady na jedno dárkové balení 9 Kč.

Režie

Společnost Internet shop, s.r.o. se rozhodla do nákladů na novou doprovodnou službu nezahrnovat správní režii. Zavedení služby dárkového balení nevyžaduje žádné náklady v rámci správní režie. Služba nevyvolává náklady na spotřebu energie, vody, nevyžaduje skladovací prostory (současné skladovací prostory společnosti umožňují skladování materiálu pro dárkové balení bez přidaných nákladů).

Do režie však budou zahrnuty počáteční náklady. Zavedení nové doprovodné služby není investicí, nýbrž provozním nákladem daného období. Za předpokladu, že společnost zavede dárkové balení od 7. měsíce letošního roku, budou počáteční náklady rozděleny do 6 měsíců, aby byly uhrazeny do konce roku. Za předpokladu zájmu 10% zákazníků o tuto službu, zakoupí službu 100 zákazníků denně. To je celkem 18 000 prodaných doprovodných služeb dárkového balení do konce roku 2010. Podíl jednorázového počátečního nákladu a předpokládaného objemu prodeje tak udává režii na jednu doprovodnou službu

Odbytové náklady

Doprovodná služba dárkové balení nevyvolává žádné další odbytové náklady. Odbytové náklady jsou již zahrnuty v nákladech na zboží, které bude případně dárkově baleno.

Vlastní kalkulace

1. Přímý (jednicový) materiál	19,00 Kč
2. Přímé (jednicové) mzdy	9,00 Kč
3. Režie	1,42 Kč
1.- 4. Vlastní náklady výroby	29,42 Kč
5. Správní režie	0,00 Kč
1.- 5. Vlastní náklady výkonu	29,42 Kč
6. Odbytové náklady	0,00 Kč
1.- 6. Úplné vlastní náklady výkonu	29,42 Kč
7. Zisk (ztráta)	0,00 Kč
1.- 7. Prodejní cena (cena výkonu)	29,42 Kč

7.3 Kalkulace ceny

Stanovení ceny pro doprovodné služby se může lišit od stanovení ceny klasického výrobku. Podstatou je účel zavedení nové služby, tedy jestli chce společnost dosáhnout vyšších zisků přímo doprovodnou službou, nebo jestli je doprovodná služba zavedena pouze za účelem uspokojení potřeb zákazníka a přínos pak spočívá například v loajalitě zákazníka či rozšíření podílu na trhu.

- Společnost Internet shop, s.r.o. nechce na nové doprovodné službě nikterak navyšovat zisk marží služby. Avšak na druhou stranu nechce společnost na náklady nové doprovodné služby přispívat.
- Stanovení ceny nové doprovodné služby bude zvláštním způsobem stanovení ceny, neboť bude jistou kombinací různých způsobů a bude respektovat požadavky společnosti Internet shop, s.r.o.
- V souladu s cíli společnosti bude zvolena cenová strategie přidané hodnoty.
- Požadavky společnosti na stanovení ceny jsou následující:
 - Cena v celých desítkách korun.
 - Maximální výše ceny 50 Kč.

- Cena musí respektovat minimální krátkodobou spodní hranici ceny.
- Cena by měla zahrnovat určitý příspěvek na úhradu fixních nákladů.
- Cena bude tedy nákladově stanovená, bude respektovat minimálně krátkodobou minimální výši ceny a bude obsahovat příspěvek na úhradu fixních nákladů.

Na základě kalkulace nákladů v kapitole 7.2 je minimální krátkodobá spodní hranice ceny bez zisku 29,42 Kč. Dalším faktorem při stanovení ceny je fakt, že společnost se rozhodla pro cenu v hodnotě desítek. Cena bude tedy zaokrouhlena směrem nahoru na 40,00 Kč. Tato výsledná cena respektuje variabilní náklady (tedy krátkodobou minimální cenu) a zůstává příspěvek na úhradu fixních nákladů ve výši 10,58 Kč za jedno dárkové balení.

7.4 Kalkulace předpokládaných výnosů

Předpokládané výnosy budou představovat provozní výnosy tvořené tržbami prodeje nové doprovodné služby. Předpokládaný prodej je 10% z celkového množství objednávek, což představuje 100 dárkových balení denně. Při zavedení nové doprovodné služby od 7. měsíce tohoto roku, je kalkulace výnosů do konce roku následující:

Tabulka 16: Kalkulace předpokládaných výnosů z nové doprovodné služby (*zdroj: výsledky kalkulací uvedených v této práci*)

Předpokládaný objem tržeb	18 000 * 40,00 Kč	=	720.000 Kč
Předpokládané náklady na objem tržeb	18 000 * 29,42 Kč	=	529.560 Kč
Předpokládané výnosy na objem tržeb	T - N	=	190.440 Kč

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem shrnula teorii doprovodných služeb, kterou jsem vyústila v obecný návrh řešení této problematiky a zanalyzovala jsem doprovodné služby společnosti Internet shop, s.r.o. Na základě výsledků analýz jsem pak navrhla řešení dané problematiky.

Cílem mé práce bylo vypracovat návrh řešení problematiky doprovodných služeb pro společnost Internet shop, s.r.o. Tato problematika úzce souvisí se spokojeností zákazníka a konkurenceschopností společnosti. Na základě analýz jsem došla k závěru, že společnost by měla zavést novou doprovodnou službu. Jako vhodnou doprovodnou službu jsem zvolila poskytování dárkového balení. Na základě vypracování návrhu na zavedení nové doprovodné služby včetně kalkulací nákladů, ceny a výnosů mohu říci, že zavedení nové doprovodné služby není z finančního ani personálního hlediska náročné. Zavedení nové doprovodné služby může být pro společnost velkým přínosem, neboť navýší hodnotu prodávaného zboží pro zákazníka, zvýší konkurenceschopnost společnosti a tím upevní postavení společnosti na trhu.

Dle mého názoru je z práce patrné, jak velký význam doprovodné služby mají. Přínos ze zavedení nové doprovodné služby velmi převyšuje náklady a usílí vynaložené na její zavedení. Obeně bych řekla, že stačí aby společnost neusínila na vavřínech a nespokojila se současným ziskem a podílem na trhu, ale věnovala pozornost svým zákazníkům, jejich přáním a potřebám. Výsledky této činnosti budou pro společnost vždy přínosem.

K návrhu zavedení nové doprovodné služby bych tedy ještě připojila, že společnost by měla po jejím zavedení zhodnotit, jestli dosáhla požadovaného přínosu. Samozřejmě by se společnost po určité době měla opět vrátit k analyzování stavu nabízených doprovodných služeb a věnovat pozornost jejich inovaci, neboť zákazník a jeho potřeby se neustále mění.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN 80-247-1095-1.
- [2] CRAVENS, David. *Strategic marketing management cases*. 1. vydání. USA: R. R. Donnelley & Sons Company, 1999. ISBN 0-256-26125-3.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [4] GRUBLOVÁ, Eva., a kol. ISBN 80-86122-75-1.
- [5] HAUGE, Paul. *Průzkum trhu*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-996-9.
- [7] HOROVITZ, Jacques. *Jak získat zákazníka: Kvalita služeb*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1994. 134 s. ISBN 80-85603-45-4.
- [8] JANEČKOVÁ, Lidmila., VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [9] KAŇKOVSKÁ, Lucie., TOMÁŠKOVÁ, Eva. *Doprovodné služby – konkurenční výhoda?*. 1. vydání. Brno: CERM, 2009. 204 s. ISBN 978-80-7204-619-5.
- [10] NOVÝ, Ivan., PETZOLD, Joerg. *Nespokojený zákazník - náš cíl?! Jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 160 s. ISBN 80-247-1321-7.
- [11] SEDLÁČEK, Jiří. *E-komerce, internetový a mobil marketing*. 1. vydání. Praha: BAN technická literatura, 2006. 340 s. ISBN 80-7300-195-0.
- [12] SYNEK, Miloslav., a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 474 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [13] TOMEK, Gustav., VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

- [14] ZÁMECNÍK, Roman., TUČKOVÁ, Zuzana., HROMKOVÁ, L. *Podniková ekonomika II*. 1. vydání. Zlín: UTB ve Zlíně , FaME, 2007. 194 s. ISBN 978-80-7318-624-1.
- [15] ZÁMECNÍK, Roman., TUČKOVÁ, Zuzana., NOVÁK, P. *Podniková ekonomika I*. 1. vydání. Zlín: UTB ve Zlíně , FaME, 2008. 295 s. ISBN 978-80-7318-701-9.

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Graf 1:** Znárodnění míry spokojenosti a loajality zákazníků (*zdroj: SERVQUAL dotazníky*)
- Graf 2:** Využití doprovodné služby poradenství zákazníky (*zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)
- Graf 3:** Poměr jednotlivých druhů objednávek (*zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)
- Graf 4:** Denní spotřeba času na zpracování objednávek (*zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)
- Graf 5:** Využití doprovodné služby dovozu zboží (*zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)
- Graf 6:** Podíl reklamovaného zboží (*zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)
- Obrázek 1:** Možnosti způsobu konkurence (*zdroj: [16]*)
- Obrázek 2:** Cíle společnosti Internet shop, s.r.o. (*zdroj: interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Průběh vytvoření objednávky na internetových stránkách společnosti Internet shop, s.r.o. (zdroj: *internetové stránky společnosti Internet shop, s.r.o.*, [11])

Tabulka 2: Příčiny reklamací zboží ve společnosti Internet shop, s.r.o. (zdroj: *interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

Tabulka 3: Výsledky dotazníku: hodnocení doprovodných služeb (zdroj: *odpovědi vedení společnosti Internet shop, s.r.o. na dotazník: hodnocení doprovodných služeb*)

Tabulka 4: Srovnání zákazníky požadované kvality doprovodných služeb s kvalitou doprovodných služeb společnosti Internet shop, s.r.o. (zdroj: *odpovědi respondentů na SERVQUAL dotazníky*)

Tabulka 5: Denní počet zákazníků využívajících doprovodnou službu (zdroj: *interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

Tabulka 6: Kalkulace nákladů informačních materiálů (zdroj: *interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

Tabulka 7: Počet objednávek zboží (zdroj: *interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

Tabulka 8: Doba trvání poskytnutí jednotlivých forem doprovodné služby (zdroj: *interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

Tabulka 9: Počet objednávek zboží dle výběru způsobu dovozu (zdroj: *interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

Tabulka 10: Kalkulace průměrných nákladů na dodávku 1 ks dárku (*Interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

Tabulka 11: Kalkulace průměrných skladovacích nákladů na 1 ks dárku (*Interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

Tabulka 12: Kalkulace celkových nákladů na 1 ks dárku (*Interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

Tabulka 13: Počet reklamací (*Interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

Tabulka 14: Přehled průměrného měsíčního počtu objednávek (*Interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

Tabulka 15: Kalkulace počátečních jednorázových nákladů (*Interní dokumenty společnosti Internet shop, s.r.o.*)

Tabulka 16: Kalkulace předpokládaných výnosů z nové doprovodné služby (*zdroj: výsledky kalkulací uvedených v této práci*)

SEZNAM PŘÍLOH

P1: Dotazník: hodnocení doprovodných služeb

P2: Hodnocení požadované úrovně doprovodných služeb internetové parfumerie

P3: Hodnocení dosažené úrovně doprovodných služeb internetové parfumerie Parfums.cz

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK: HODNOCENÍ DOPROVODNÝCH SLUŽEB

Hodnocení nabídky doprovodných služeb

Dotazník, jež držíte v rukou, slouží ke zhodnocení stávající nabídky doprovodných služeb společnosti Internet shop, s.r.o. Na základě informací získaných tímto dotazníkem, bude možné analyzovat, zda-li doplňkové služby společnosti plní správně svoji funkci. Analýza odpovědí dotazníku umožní zhodnotit nabídku stávajících doplňkových služeb a případně navrhnout adekvátní změny. Zamyslete se prosím nad současnou nabídkou doplňkových služeb a zodpovězte následující otázky. Děkuji za Váš čas!

- 1. Jaké doprovodné služby ke svým produktům poskytujete?**
- 2. Které z nabízených doprovodných služeb jsou podle Vás nejdůležitější pro Vaše zákazníky?**
- 3. Do jaké míry se podle Vás podílejí doprovodné služby na rozhodování zákazníků o koupi daného produktu?**

Velmi mnoho	Mnoho	Spíše mnoho	Neutrální postoj	Síše málo	Málo	Velmi málo
--------------------	--------------	--------------------	-------------------------	------------------	-------------	-------------------

- 4. Jaké výhody Vám nabídka doprovodných služeb přináší?**

5. Domníváte se, že nabízené doprovodné služby Vám přináší konkurenční výhodu ve formě odlišení Vašich produktů od produktů konkurenčních subjektů?

Ano	Spíše ano	Neutrální postoj	Spíše ne	Ne
-----	-----------	------------------	----------	----

6. Domníváte se, že nabídka doprovodných služeb ve Vaší společnosti je dostatečná?

Ano	Spíše ano	Neutrální postoj	Spíše ne	Ne
-----	-----------	------------------	----------	----

7. Které další doprovodné služby plánujete v budoucnu svým zákazníkům nabídnout ?

8. Vámi nabízené doprovodné služby vycházejí z požadavků: Vyberte, prosím, minimálně jednu možnost.

Zákazníků	Zaměstnanců	Možností podniku	Podnikové strategie	Konkurence	Jiných, uveďte
-----------	-------------	------------------	---------------------	------------	----------------

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK: HODNOCENÍ DOPROVODNÝCH SLUŽEB

Jako zákazník si prosím představte takovou internetovou prodejnu parfémů, která Vám poskytne služby vynikající kvality. Myslete na společnost, jejichž služby budete rádi a opakovaně využívat. Hodnocením následujících tvrzení uveďte prosím takovou vyšší úroveň, kterou by měla internetová prodejna parfémů splňovat. Jestliže si myslíte, že tvrzení je pro internetovou prodejnu parfémů absolutně nezbytné, zakroužkujte, prosím, číslo 9. Pakliže považujete tvrzení za méně významné, označte vhodné číslo uprostřed stupnice. Nepovažuje-li tvrzení vůbec za podstatné, zakroužkujte, prosím, číslo 1. V tomto dotazníku nejsou špatné a správné odpovědi. Zajímá nás pouze číslo na stupnici, které odpovídá Vašemu mínění o společnosti, která poskytuje vynikající služby.

1. Vynikající internetové prodejny parfémů mají moderně vyhlížející internetové stránky.

Zcela nesouhlasím					Zcela souhlasím				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

2. Internetové stránky vynikající internetové prodejny parfémů mají upoutat pozornost.

Zcela nesouhlasím					Zcela souhlasím				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

3. Internetové stránky vynikající internetové prodejny parfémů mají obsahovat potřebné informace.

Zcela nesouhlasím					Zcela souhlasím				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

4. Materiály, které jsou součástí parfémů a doplňkových služeb (například balení parfému, logo společnosti, faktury) mají být přehledné a poutavé.

Zcela nesouhlasím					Zcela souhlasím				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

5. Pokud vynikající internetová prodejna parfémů přislíbí reagovat na požadavky zákazníků v daném čase, splní to.

Zcela nesouhlasím					Zcela souhlasím				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	

O O O O O O O O O

6. Když má zákazník problém, vynikající internetová prodejna parfémů projevív opravdový zájem při jeho řešení.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

7. Vynikající internetová prodejna parfémů poskytuje svým zákazníkům bezchybné služby.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

8. Vynikající internetová prodejna parfémů poskytuje své služby v termínech, které slíbily.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

9. Zaměstnanci vynikající internetové prodejny parfémů přesně a správně sdělují svým zákazníkům, kdy budou služby provedeny.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

10. Zaměstnanci vynikající internetové prodejny parfémů neprodleně obsluhují zákazníky.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

11. Zaměstnanci vynikající internetové prodejny parfémů jsou vždy ochotni poradit a pomoci zákazníkům.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

12. Zaměstnanci vynikající internetové prodejny parfémů jsou připraveni kdykoliv reagovat a odpovídat na zákazníkovi požadavky.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

13. Seriózní chování zaměstnanců vynikající internetové prodejny parfémů zvyšuje důvěru zákazníků.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

14. Zákazníci vynikající internetové prodejny parfémů se mají při jednání se zaměstnanci cítit jistě a příjemně.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

15. Zaměstnanci vynikající internetové prodejny parfémů jsou vždy zdvořilý k zákazníkům.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

16. Zaměstnanci vynikající internetové prodejny parfémů mají mít takové znalosti, aby zodpověděli dotazy zákazníků.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

17. Vynikající internetové prodejny parfémů věnují klientům individuální pozornost.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

18. Vynikající internetové prodejny parfémů mají provozní dobu přizpůsobenou všem svým zákazníkům.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

19. Vynikající internetové prodejny parfémů mají zaměstnance, kteří věnují osobní pozornost klientům.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

20. Vynikající internetové prodejny parfémů leží na srdci zájmy zákazníků.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

21. Zaměstnanci vynikající internetové prodejny parfémů rozumí specifickým požadavkům zákazníků.

Zcela nesouhlasím

Zcela souhlasím

1 2 3 4 5 6 7 8 9

O O O O O O O O O

