

Logistické služby jako nedílná součást konkurenceschopnosti firmy

Petra Valíčková

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra VALÍČKOVÁ**
Osobní číslo: **L10019**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Logistické služby jako nedílná součást konkurenceschopnosti firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska poskytování logistických služeb a konkurenceschopnosti firmy
2. Analýza současné úrovně poskytovaných logistických služeb ve vybraném podniku a její vliv na konkurenceschopnost podniku
3. Zhodnocení výsledků analýzy logistických služeb a návrhy možných zlepšení zjištěných problémů

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] SCHULTE, Christof. Logistika. Brno: Victoria Publishing, a. s., 1994. ISBN 80-85605-84-2.

[2] PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.

[3] LUKOSZOVÁ, Xenie. Distribuční politika. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-639-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.**
Ústav logistiky
Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbáliková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Předkládaná práce se zabývá problematikou logistických služeb jako nedílné součásti konkurenceschopnosti v podniku XYZ. Na základě získaných informací a provedených analýz jsou následně navržena opatření, která mají firmě pomoci zvýšit úroveň služeb poskytovaných zákazníkům a tedy získat větší konkurenční výhodu. Návrh těchto opatření je hlavním cílem této práce.

Klíčová slova: logistika, logistické služby, konkurenceschopnost, úroveň služeb.

ABSTRACT

This presented work deals with the problems of logistical services as an inseparable part of the competitiveness of the company XYZ. Based on the acquired information and executed analysis then suggestions are made to help the company improve its level of services provided to customers and thus gain bigger competitive advantage. The suggestion of these measures is the main objective of this work.

Keywords: logistics, logistical services, competitiveness and level of services.

Poděkování:

Děkuji paní doc. Ing. Xenii Lukoszové, Ph.D. za její cenné rady a připomínky a také za inspiraci, kterou mi dala nejen při vedení bakalářské práce. Ráda bych také poděkovala paní Ing. Mackové, asistentce obchodního oddělení firmy XYZ, za její vstřícný přístup a pomoc při získávání podkladů pro zpracování praktické části bakalářské práce.

Motto:

„Když vy a váš konkurent nabízíte pouze kvalitu a nic navíc, pak prodáváte komoditu a tu bych prosil hlavně levně.“

Seth Godin

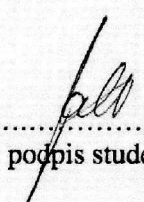
Prohlašuji, že

- 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledek bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 9. 5. 2013


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LOGISTIKA	11
1.1 VÝVOJ LOGISTIKY.....	12
1.2 VÝZNAM LOGISTIKY	14
1.3 CÍLE LOGISTIKY	15
1.4 ROLE LOGISTIKY V PODNIKU.....	17
1.5 SLUŽBY VÁZANÉ NA DOPRAVU	18
1.6 LOGISTICKÝ PODNIK	19
1.6.1 3PL – Third Part Logistics	19
1.6.2 4PL – Fourth Part Logistics.....	19
1.6.3 5PL – Fifth Part Logistics	19
1.6.4 LLP – Lead Logistics Provider.....	20
1.7 ZASÍLATELÉ.....	20
2 SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM JAKO ZDROJ KONKURENČNÍ VÝHODY	21
2.1 SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM – ZÁKAZNICKÝ UŽITEK.....	21
2.2 HLAVNÍ UKAZATELE ÚROVNĚ SLUŽEB ZÁKAZNÍKŮM	23
2.3 ZÁKAZNICKÝ SERVIS	25
2.3.1 Složky zákaznického servisu.....	25
2.3.2 Dlouhodobé vztahy se zákazníky	27
2.3.3 Zákaznický servis – místo styku marketingu s logistikou.....	27
2.3.4 Marketingový výzkum.....	28
2.4 KONKURENCESCHOPNOST	29
2.5 DIFERENCIACE SLUŽEB	30
2.5.1 Analýza ABC	30
2.5.2 Grafické znázornění analýzy ABC.....	30
2.5.3 Paretův zákon	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ	33
3.1 HOSPODAŘENÍ FIRMY	33
3.2 PRODUKTY A SLUŽBY	34
3.2.1 Sortiment	35
3.2.2 Potisk.....	36
3.2.3 Reklamní předměty a legislativa	37

3.3	FILOZOFIE FIRMY XYZ	38
3.4	ZÁKAZNÍCI	38
3.5	KONKURENCE.....	39
3.6	LOGISTICKÉ SLUŽBY	40
3.6.1	Firemní projekty a elektronické obchody.....	40
3.6.2	Příjem zboží	41
3.6.3	Expedice zboží	41
3.6.4	Reporty	41
3.6.5	Online sledování zásilek	42
3.6.6	Doprava	42
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SLUŽEB.....	43
4.1	TŘÍDĚNÍ ZÁKAZNÍKŮ	43
4.2	VÝZKUM SPOKOJENOSTI KLÍČOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ FIRMY XYZ S POSKYTOVANÝMI SLUŽBAMI.....	46
4.2.1	Znázornění relativních četností	48
4.2.2	Grafické znázornění vybraných otázek dotazníku	49
4.3	ANALÝZA KRITICKÝCH MÍST PROSTŘEDNICTVÍM VÝPOČTŮ.....	52
4.4	SHRNUTÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	53
4.5	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ÚROVNĚ SLUŽEB POSKYTOVANÝCH ZÁKAZNÍKŮM.....	54
4.5.1	Sledování spokojenosti zákazníků	54
4.5.2	Zkvalitnění oblasti dopravy a skladování.....	56
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Můžeme říci, že hlavním cílem téměř každé společnosti je dosahovat zisk. Proto, aby podnik dosahoval co největšího zisku nebo aby například získal významný podíl na trhu, potřebuje získat konkurenční výhodu, něčím se odlišit, být lepší než konkurence, či alespoň zajistit, aby se v očích zákazníků jevil jako lepší. Ještě donedávna se za konkurenční výhodu považovala kvalita výrobků, špičková marketingová kampaň, nebo například schopnost podniku dosahovat nižších nákladů.

V posledních několika letech se tento přístup značně změnil a podniky, vrcholový management považují za zdroj konkurenční výhody služby poskytované zákazníkům. Cena srovnatelných výrobků se často mnoho neliší, jejich kvalita je souměřitelná, také reklama je většinou stejně masivní a možnosti odlišení se začínají soustřeďovat právě do oblasti poskytování služeb zákazníkům.

Dokáže-li podnik dostat logistické služby na špičkovou úroveň, dokáže-li poskytnout zákazníkům kvalitnější služby než jiný podnik, ať už se jedná o včasnost dodávek, úplnost dodávek nebo poskytování informací, potom se skutečně může na trhu odlišit a být velmi konkurenceschopným.

Každý podnik by měl úroveň těchto služeb systematicky sledovat, analyzovat a vyhodnocovat, aby byl schopen předcházet problémům spojeným se ztrátou zákazníka. Pokud totiž podnik včas rozpozná, že zákazník není zcela spokojen, může také včas reagovat. A to je také cílem této práce. Provést analýzu úrovně služeb poskytovaných zákazníkům ve vybraném podniku, tuto úroveň vyhodnotit a rozpoznat slabá místa. Následně zjistit, proč některé problémy vznikají a pokusit se tato slabá místa odstranit, a tím i celkově zvýšit úroveň poskytovaných služeb, tudíž zvýšit konkurenceschopnost firmy.

Dosažení tohoto cíle se věnuje praktická část této práce. Praktické části předchází teoretická východiska, která se zaměřují na oblast logistiky, logistických služeb a konkurenceschopnosti a mají čtenáři poskytnout ucelený přehled o významu logistiky ve 21. století.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

S postupem času, kdy se logistika z oblasti vojenství rozšířila i do sféry hospodářské, kdy se svět vyvíjí směrem k převaze tržního hospodářství, kdy se „zkracují vzdálenosti“, faktor času hraje obrovsky důležitou roli, a kdy se prosazuje individualismus, se rozšiřují a obměňují i definice logistiky.

Podle Evropské logistické asociace je logistika: „*Organizace, plánování, řízení a výkon toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.*“ [2, s. 58] Tato definice je uvedena z toho důvodu, že specialisté v oblasti logistiky jsou v České republice soustředěni v České logistické asociaci, která je právě členem asociace na evropské úrovni, tedy členem Evropské logistické asociace. V této definici však nenalezneme zmínku o informačních tocích, které jsou, jak se můžeme dočíst v odborné literatuře a ověřit i praxí, v oblasti logistiky naprosto nezbytné a klíčové. Proto je důležité, uvést v této práci ještě další definice. Například Schulte ve své knize Logistika považuje logistiku za integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli.

Pro aktuální praxi má zásadní vliv také synergie, protože při plnění cílů, uspokojování zákazníků je nutné dbát nejen na hospodárnost, ale megatrendem je, aby povaha konečného efektu měla synergický charakter. Tedy je klíčové zajistit, aby cílový efekt dosažitelný na logistickém řetězci, který vzniká vzájemným působením článků řetězce, byl větší nebo (zejména) kvalitativně odlišný, než efekt, který by vznikl jen pouhým součtem dílčích efektů dosažených uvnitř článků logistického řetězce. V odborné literatuře můžeme nalézt názor, že dílčí optimalizace jsou v logistice nepřipustné. Proto je zde předložena další užitečná definice: „*Logistika je disciplína, která se zabývá sladováním (koordinací, synchronizací a celkovou optimalizací) všech aktivit v rámci samoorganizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu.*“ [13, s. 142]

1.1 Vývoj logistiky

Ačkoliv je logistika v současnosti velmi moderním a hojně používaným pojmem, nepatří k heslům, které vznikly teprve nedávno. Slovo logistika bychom mohli najít už v dávné historii, kdy využití logistiky bylo spíše intuitivní. [7, s. 6]

Původ samostatné vědní disciplíny můžeme dohledat v době řecké filozofie, kde existují slova s těmito významy: [14, s. 16]

Tabulka 1: Význam slovního základu LOGOS v řečtině, Zdroj: [14, s. 16]

LOGOS	slovo, řeč, rozum, počítání
LOGISMUS	počty, úvaha, myšlenka, výpočet
LOGISTES	počtář (úředník ve starých Aténách)
LOGISTIKON	rozum, důmysl
LOGISTICKÉ	umění počítat
LOGIKÉ	logika

V 15. – 16. století byl výraz logistika chápán jako praktické počítání s čísly. Tento pojem byl tedy používán jako, můžeme-li to tak říct, aritmetika v praxi, protože aritmetikou se rozuměla teorie počítání. [16, s. 6]

Logistika ve vojenství

„Mužstvo zaplatit, příslušně vyzbrojit a vybavit ochranou i municí, včas a důsledně se postarat o jeho potřeby a každou akci v polním tažení příslušně připravit, tzn. vypočítat prostor a čas, správně ohodnotit terén z hlediska pohybu vojsk i v případě nutnosti jejich rozdělení“. [16, s. 6] Takto charakterizoval předmět logistiky císař Leontos VI. mezi lety 886-991, a tím jako první zformuloval zásady vojenské logistiky. [13, s. 20] V podstatě nám prohlášení byzantského císaře říká, že logistika musí zvládnout pohyby lidí i pohyby materiálů tak, aby se určitý objekt nacházel na potřebném místě a v potřebném čase. [16, s. 6]

Protože pro vojenské výpravy a boje bylo nutné často překlenout velké vzdálenosti a bylo potřeba zásobovat vojska z vlastního území, a mimo vojsko platil především způsob samozásobení, využívala se logistika ve vojenství dříve, než v civilním sektoru.

Poválečný vývoj logistiky

Úspěšné uplatnění logistiky, ke kterému ve velké míře došlo v období 2. světové války, a to při přípravě a provádění operací spojených vojsk na západní frontě, bylo impulsem pro řešení analogických problémů v civilní sféře. [13, s. 20]

Rozvoj hospodářské logistiky je možné rozdělit do několika fází, teoretikové ji v rámci ekonomické teorii s logistickou praxí dělí do pěti etap:

- 1. etapu (období před rokem 1950) charakterizuje uplatňování samostatných izolovaných realizací, které nebyly příliš provázané. Tuto etapu je možné charakterizovat také jako období nečinnosti. Logistika v této době nepřinášela zdaleka takové uplatnění, jako je tomu dnes. Určitou vadou bylo, že logistické činnosti byly řízeny oddělenými subjekty, výroba byla oddělena o spotřeby, a to v prostoru i čase.
- Od roku 1950 do roku 1970 probíhala 2. etapa, která byla obdobím přípravy a formování logistické teorie a praxe, především v oblasti fyzické distribuce.
- 3. etapa (od roku 1970-1985) se vyznačuje úspěšným rozvojem americké logistiky a tato úspěšná realizace se rozšiřuje i v Evropě. Brzy se ukázalo, že součástí distribučních systémů musí být i systémy informační a zejména pak ekonomické pohledy na všechny činnosti.
- V letech 1985 – 1995 procházela logistika čtvrtou vývojovou etapou a prosazoval se systém integrované logistiky. Při uplatňování integrované logistiky se vychází z filozofie maximální možné konkurenční výhody, která je postavena na informačních tocích. Na prvním místě je uspokojení potřeb zákazníka, a to při ekonomických pohledech na celkovou činnost firmy.
- Od roku 1995 nastupuje poslední, pátá etapa, která je charakteristická prosazováním elektroniky a internetové technologie. Tlak logistiky od dodavatelů ke konečným zákazníkům se mění na tah logistiky, a to od jednotlivých konečných zákazníků, přes distributory až k dodavatelům a jejich subdodavatelům. [7, s. 7]

1.2 Význam logistiky

Oblasti logistiky se v poslední době dostává velká míra pozornosti. Je to jednak důsledek pokračující exploze informačních technologií, pokračující globalizace světových trhů a jednak je to z důvodu orientace podniků zejména na sféru kvality a spokojenosti zákazníků. Můžeme sledovat enormní nárůst významu logistiky, kdy se z nepříliš významné funkce vyvinula oblast, která umožňuje dosáhnout značných nákladových úspor, a také oblast, která může mít, je-li logistický přístup správně uplatňován, obrovský vliv na spokojenost zákazníků, z čehož plyne zvýšení objemu prodeje. Právě v oblasti zákaznického servisu má logistika eminentní význam. V konečném důsledku totiž logistika ovlivňuje schopnost marketingu vytvářet a následně uspokojovat poptávku.

Je vždy třeba postarat se o to, aby bylo k dispozici správné zboží (či služba), ve správné kvalitě, u správného zákazníka, ve správném množství, na správném místě, ve správném okamžiku, a to s vynaložením přiměřených nákladů (tedy se správnými náklady, za správnou cenu). A právě těchto takzvaných 7S pomáhá řešit samostatná vědní disciplína – logistika. A tím opět nabývá obrovského významu. [14, s. 9]

Pouze systémové řešení logistického procesu umožňuje efektivně sladit požadavky ekonomické výroby s požadavkem pružně uspokojovat potřeby zákazníků. Tato integrující funkce logistiky je všeobecně uznávána a její vliv a význam můžeme najít ve všech složkách managementu podniků. [13, s. 12]

V oblasti trhu se událo několik změn, které vyvolaly požadavky na systémové řízení toku materiálu. Tyto změny jsou patrné v následující tabulce: [13, s. 12]

Tabulka 2: Základní změny v oblasti trhu, Zdroj: [3, s. 11]

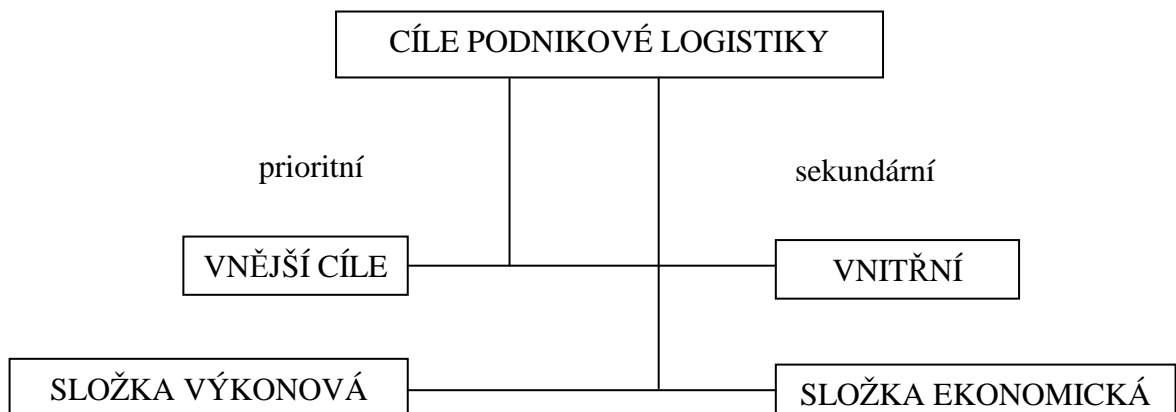
20. století	21. století
Malé toky zboží v určité lokalitě.	Velké toky zboží mezi zeměmi.
Jednotlivé výrobky.	Výrobová diferenciacce.
Dlouhé životní cykly výrobků.	Krátké životní cykly výrobků.
Trh výrobce.	Trh zákazníka.

1.3 Cíle logistiky

Jestliže hovoříme o cílech podnikové logistiky, je důležité upozornit na dvě velmi důležité skutečnosti, a to, že cíle podnikové logistiky:

- na straně jedné musí být odvozovány z celopodnikové strategie a napomáhat k plnění celopodnikových cílů,
- na straně druhé musí zabezpečit přání zákazníků na zboží a služby, a to s požadovanou úrovní a při minimalizaci celkových nákladů. [13, s. 19]

Jak uvádí Sixta a Mačát, hlavními kritérii, podle kterých můžeme cíle logistiky dělit, je oblast jejich působení, a to vně i uvnitř podniku a způsobu měření jejich výsledků (výkonem, či ekonomickým vyjádřením). Právě tato kritéria ukazuje následující obrázek:



Obr.: 1 Dělení a prioritizace cílů logistiky, Zdroj: [14, s. 42]

Optimální uspokojování potřeb zákazníků je v odborné literatuře často uváděno jako základní cíl logistiky. Od přechodu od trhu výrobce k trhu zákazníka je zákazník nejdůležitějším článkem celého řetězce a je stavěn na první místo.

Při pohlednutí na obrázek 1 tedy můžeme konstatovat, že mezi prioritní cíle logistiky se řadí cíle:

- vnější a
- výkonové.

A dále, že mezi sekundární cíle logistiky se zahrnují cíle:

- vnitřní a
- ekonomické. [13, s. 20]

Právě snaha o optimální uspokojování potřeb zákazníků přispívá k posílení pozic výrobce na trhu. Na trhu mohou různí výrobci nabízet téměř identické výrobky, často za stejné ceny. To, co u zákazníka rozhodne o koupi toho kterého výrobku, bude skutečnost, který výrobce bude schopen za tuto cenu dodávat výrobky pravidelně, v požadovaném množství ve vhodném balení, a také s využitím vhodných přepravních pomůcek, které budou přispívat ke snížení nákladů na manipulaci se zbožím u zákazníka.

Vnější logistické cíle

Zaměřují se na uspokojování přání zákazníků. To přispívá k udržení nebo také k dalšímu rozšíření rozsahu prováděných služeb. K těmto logistickým cílům řadíme:

- zvyšování objemu prodeje (nikoliv výroby),
- zkracování dodacích lhůt,
- zlepšování spolehlivosti a úplnosti dodávek a
- zlepšování pružnosti logistických služeb.

Zabezpečení spolehlivosti a úplnosti dodávek je velmi významným logistickým požadavkem. Faktor času je v logistice velmi strategický a je jedním z nejdůležitějších ukazatelů. Je nutné, aby na sebe jednotlivé články logistického řetězce navazovaly. Následně toto přesné dodržování časových návazností přispěje ke snížení nároku na skladování, nebo dokonce k jeho odstranění (s výjimkou minimálních pojistných zásob). Dalším nutným logistickým požadavkem je zajištění úplnosti dodávky, a tento požadavek je docílen tvorbou co nejvhodnějších manipulačních jednotek a použitím vhodných přepravních pomůcek.

Vnitřní cíle logistiky

Orientují se na snižování nákladů při dodržení splnění vnějších cílů. Jedná se o následující náklady:

- na zásoby,
- na dopravu,

- na manipulaci a skladování,
- na výrobu,
- na řízení apod.

Výkonové cíle logistiky

Zabezpečují požadovanou, tedy optimální úroveň služeb tak, aby požadované množství materiálu a zboží bylo ve správném množství, druhu a jakosti, na správném místě a ve správném okamžiku.

Ekonomické cíle logistiky

Tento cíl znamená zabezpečit výše uvedenou úroveň služeb s přiměřenými náklady. Podniky se tedy snaží zabezpečit logistické služby s optimálními náklady. Tyto náklady pak odpovídají ceně, kterou je ještě zákazník ochoten za vysokou kvalitu zaplatit. [14, s. 43-44]

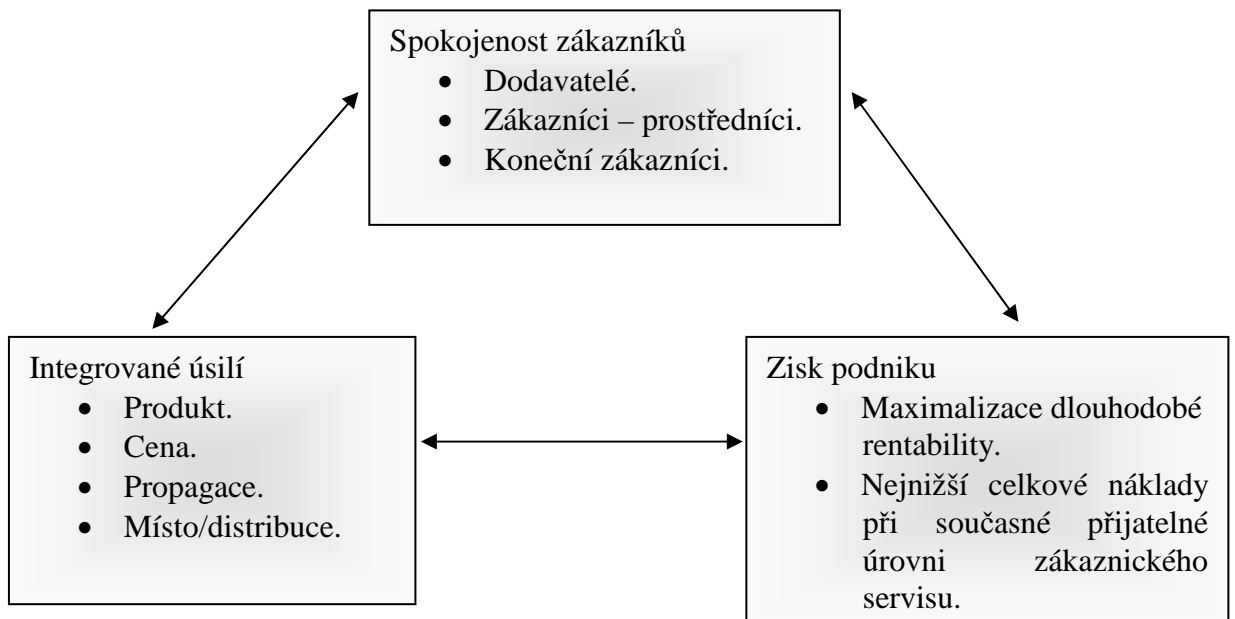
1.4 Role logistiky v podniku

Jakým způsobem může logistika zvýšit konkurenceschopnost podniku a jakým způsobem může přinášet konkurenční výhody? Právě na tuto klíčovou otázku by se měli specialisté na oblast logistiky zaměřit jednak při strategickém plánovacím procesu a jednak i při implementaci strategie. Nabízí se celá řada možností, jak mohou logistické služby a činnosti generovat firmě konkurenční výhodu: řízení dodávkového řetězce, kvalita servisu, špičkový informační systém nebo efektivní realizace časového faktoru konkurence.

Při hledání možností, jak účinně zlepšit ziskovost a konkurenční schopnost podniku se klíčový význam připisuje právě efektivnímu řízení logistiky. Už od konce 80. let a začátkem 90. let byl v centru pozornosti u mnoha podniků především zákaznický servis. Svůj přístup přehodnocovaly dokonce i podniky, které se do té doby pečlivě držely „marketingové koncepce“ a začaly svoji pozornost směřovat na zákazníka. A tento trend – orientace na zákazníka – přetrvává dodnes.

Marketingová koncepce je definována jako „*filozofie marketingového řízení, která tvrdí, že dosažení podnikových cílů závisí na určení potřeb a požadavků cílového trhu a schopnosti dodat žádané zboží a služby efektivněji a hospodárněji než konkurence*“. [6, s. 11] V tomto smyslu je marketingová koncepce vedena orientací na zákazníky, protože

tvrdí, že podnik existuje z toho důvodu, aby uspokojoval přání zákazníků. Existují velmi důležité vzájemné vztahy mezi logistikou a třemi klíčovými elementy marketingové koncepce, tyto tři elementy jsou: spokojenost zákazníků, integrované úsilí/systémový přístup a odpovídající zisk podniku. Ve všech těchto třech elementech hraje logistika velmi klíčovou úlohu. Tyto vzájemné vztahy jsou znázorněny na obrázku níže.



Obr.: 2 Koncepce marketingového/logistického řízení, Zdroj:[6, s. 12]

1.5 Služby vázané na dopravu

Mezi služby, které se vážou na dopravu, patří:

- služba operátora – který nabízí kapacitu přepravního nebo dopravního prostředku,
- služba dopravce – vlastník nebo provozovatel dopravního prostředku, který nabízí spojení mezi místem odeslání a místem určení,
- služba dopravní sítě – tzn. zabezpečení místní dálkové přepravy v návaznosti na dopravní uzly (logistická centra),
- služba na úrovni jednooborové dopravní logistiky – tato služba představuje služby v rámci jednoho dopravního oboru,

- služby na úrovni bimodální nebo multimodální logistiky,
- služby logistického podniku – úplné logistické služby včetně například řízení logistického řetězce logistickým podnikem a včetně veškerých poradenských služeb. [7, s. 83]

1.6 Logistický podnik

Logistický podnik je:

- integrátor, který propojuje a navzájem sladuje činnosti mnoha specialistů,
- poskytuje vysoce komplexní služby od analýzy a projektového řešení přes realizaci až po převzetí řízení procesů v dodavatelském řetězci poskytovatelem,
- plní operace při realizaci materiálového toku mezi dodavatelem a zákazníkem jak na straně vstupu, tak na straně výstupu z výrobní organizace.

1.6.1 3PL – Third Part Logistics

Jde o poskytování logistických služeb na úrovni individualizovaných přepravních, skladových a dalších služeb včetně podávání informací o zásilkách, konsolidace a dekonsolidace zásilek až po převzetí realizace celého logistického řetězce, orientované na nákladové úspory ve prospěch klientské firmy.

1.6.2 4PL – Fourth Part Logistics

Poskytovatel nabízí kompletní službu zahrnující analýzu, projektové řešení, realizaci a řízení logistického řetězce klientské firmy. Tento koncept je orientován na tvorbu hodnot pro zákazníky klientské firmy, a to v každém článku integrovaného logistického řetězce.

1.6.3 5PL – Fifth Part Logistics

Perspektivní poskytovatel logistických služeb, který je srovnatelný s úrovní 4PL, avšak jedná se o poskytovatele, jehož aktivity spočívají výlučně v oblasti know-how, a který kombinuje pouze cizí zdroje, kapacity a technologie a fungují jako virtuální poskytovatelé logistických služeb.

1.6.4 LLP – Lead Logistics Provider

Vedoucí poskytovatel logistických služeb působící v rozsahu činností, které jsou srovnatelné s poskytovateli na úrovni 4PL, nebo 5PL, který je však vybaven vlastní logistickou sítí.

1.7 Zasílatelé

Zasílatelství, někdy označované jako spedice je činnost, při které její provozovatel obstarává přepravu věcí vlastním jménem v zájmu příkazce a také na příkazcův účet. Zasílatel zajišťuje:

- dopravní a přepravní služby, uzavírá smlouvy, vybírá vhodného dopravce a dále také optimalizuje dopravní trasy,
- provádí dopravu a přepravu, nakládku, vykládku a překládku,
- sdružuje a rozdružuje zásilky,
- skladuje zboží ve vlastních nebo cizích skladech, provádí zásobovací i distribuční logistické činnosti, poskytuje poradenské služby,
- balení, označování zboží, zjišťování množství nebo kvality a další,
- obstarává ověření příslušných dokumentů,
- vystavuje průvodní doklady,
- uzavírá pojistné smlouvy a zprostředkovává pojištění zboží.

Kritéria pro výběr zasílatele:

- komplexnost nabízených služeb – jakékoliv zboží, odkudkoliv, kamkoliv,
- možnost skladování zboží, pojištění zboží,
- pravidelnost a četnost spojů v dopravě, garance splnění termínů,
- schopnost vyhovět i speciálním požadavkům, flexibilita,
- kvalita informačního a komunikačního systému,
- odbornost, solidnost, garance v případě škody na zásilce,
- konkurenceschopná cena. [7, s. 83]

2 SLUŽBY ZÁKAZNÍKŮM JAKO ZDROJ KONKURENČNÍ VÝHODY

Cena srovnatelných výrobků se často mnoho neliší, jejich kvalita je souměřitelná, také reklama je většinou stejně masivní a možnosti odlišení se začínají soustřeďovat do oblasti poskytování služeb zákazníkům a snižování nákladů spojených s řízením a vlastní realizací materiálových toků. V současnosti je rozhodujícím faktorem také reakční rychlost dodavatele na přání individuálního zákazníka. Proto, pokud hovoříme o logistice, je vhodné mluvit i o službě zákazníkům.

2.1 Služby zákazníkům – zákaznický užitek

Pro podnik a jeho logistický systém jsou právě služby zákazníkům klíčovou oblastí. Úroveň logistického systému podniku vnímají zákazníci podle toho, jaký rozsah a jaká kvalita služeb je jim poskytována. Pokud zákazníci nepocítí svůj vlastní užitek a kladnou změnu ve službách, zůstanou neteční k tomu, jaké úsilí podnik vyvinul, kolik změn bylo provedeno, nebo jaké částky podnik proinvestoval, zůstane jim lhostejné, co se děje uvnitř logistického systému. [10, s. 182]

Odborná literatura v logistice rozlišuje tři základní pojetí služeb:

- službu jako činnost,
- službu jako míru dosažených výkonů,
- službu jako filozofii řízení.

Novák, Zelený a kolektiv ve své publikaci popisují dodavatelské služby (které chápou jako klíčovou součást služeb zákazníkům) podle amerických zvyklostí, a to:

- v organizačním kontextu, a to jako soubor funkcí zasazených do konkrétního organizačního uspořádání. V tomto pojetí jde o výčet všech možných odpovědností, jejichž nositelem je pověřený útvar,
- jako odraz očekávání určité výkonnosti a vyjadřuje se procentem zakázek, které byly vyřízeny v určité lhůtě (například v den přijetí objednávky, do 24 hodin, do týdne, apod.),

- jako hodnototvorný proces, kdy na služby pohlížíme jako na proces směny, a to buď jako na jednorázovou transakci, nebo jako na dlouhodobý smluvní vztah, jehož výsledkem je přidaná hodnota. Přidaná hodnota je účastníky sdílena, to znamená, že každá ze zúčastněných stran je na tom po ukončení procesu lépe než před jeho započítím. [8, s. 340]

V České republice se úroveň služeb zvyšuje jen postupně a pomalu a není jim přisuzována tak velká důležitost, jakou jim skutečně zákazník přikládá. Podniky, které vyrábějí výrobky a poskytují služby, si stále zcela neuvědomují, že výrobky a služby získávají svoji skutečnou a plnou hodnotu až v okamžiku, kdy se dostanou s potřebnými doprovodnými prvky do rukou spotřebitelů.

Služby poskytované zákazníkům můžeme charakterizovat jako soubor aktivit, jež jsou nezbytné k zajištění splnění objednávky zákazníka, to znamená k zabezpečení dodání výrobků nebo služeb objednaných zákazníkem. Je to souhrn činností, které začínají už před okamžikem objednání zboží, a které přesahují okamžik jeho dodání. Mezi tyto aktivity řadíme:

- přijetí objednávky a její zpracování,
- zajištění dodání objednaného zboží (služby),
- vyúčtování zboží (služby) zákazníkovi,
- komunikace se zákazníky,
- sledování celého procesu a případná náprava zjištěných nedostatků.

Služby poskytované zákazníkům zahrnují všechna hlediska vzájemných vztahů mezi výrobcem, distributory a konečnými zákazníky. Na tyto služby můžeme pohlížet jako na systém, který má schopnost uspokojit zákazníka co do místa i času, s dodržением určité úrovně spolehlivosti a s určitou úrovní vhodnosti. V praxi to potom znamená, že se zboží (s příslušnou dokumentací a potřebnými doprovodnými činnostmi) dostane na správné místo, ve správném čase a také způsobem, který si spotřebitel nebo uživatel vybral.

Správné místo – je místo, které si vybral spotřebitel nebo uživatel pro předání zboží, anebo místo, kde si potenciální zákazník může snadno a bez problémů zboží obstarat.

Správný čas – okamžik, kdy zboží není dodáno ani příliš brzy, ani příliš pozdě. Přijde-li zboží příliš brzy, je v něm vázán vlastní nebo cizí kapitál. Pokud se v něm váže vlastní kapitál, ztrácí podnik možný zisk z alternativního investování, váže-li se v něm cizí kapitál, musí podnik z tohoto cizího kapitálu platit úroky. Toto zboží zbytečně dlouho zabírá skladovací plochy a je třeba o něj pečovat, a tím se zvyšují náklady, čímž může docházet ke ztrátám. V případě, že je zboží dodáno pozdě, znamená to zklamaného a nespokojeného zákazníka a tato situace vyvolá důsledky jak pro zákazníka, tak pro vlastní podnik. Podstatné je, že opoždění dodávky může mít za následek ztrátu zákazníka.

Spolehlivost – to znamená důsledné dodržování přislíbené doby realizace dodávky, nebo služby, což zákazníkovi dovoluje například optimálně plánovat výši zásob.

Vhodné uspokojení zákazníka – je důležité respektovat nejen obecná pravidla na základě dohodnutých podmínek, ale také specifické a individuální požadavky a zvyklosti zákazníka. [7, s. 79]

2.2 Hlavní ukazatelé úrovně služeb zákazníkům

Hovoříme-li o úrovni služeb zákazníkům, můžete se setkat s řadou veličin. Mezi nejdůležitější čtyři charakteristiky, které jsou číselně vyjádřitelné, patří dodací lhůta, stupeň spolehlivosti dodávky, stupeň úplnosti dodávky a stupeň pohotovosti dodávky.

Dodací lhůta – interval času od přijetí objednávky podnikem až do předání objednaného zboží zákazníkovi. Dodací lhůty jsou obvykle diferencované v závislosti na charakteru výrobku, kdy u standardních výrobků jsou mnohem kratší než například u výrobků speciálních, které jsou zhotovovány jen na zakázku.

Stupeň spolehlivosti dodávky – udává pravděpodobnost, že přislíbený termín dodávky bude dodržen. Tento ukazatel je definován jako: „*podíl počtu v termínu splněných z celkového počtu dodávek zákazníkům, které byly objednány během určitého období*“. [7, s. 80]

Stupeň úplnosti dodávky – je vyjádřen skupinou ukazatelů, které různou formou udávají podíl zboží, které bylo dodáno v přislíbené dodací lhůtě a v plném množství, ze všeho zboží, které bylo objednáno během určitého období. Velikost objednávek je možné měřit trojím způsobem:

- počtem objednávek,
- počtem objednaných položek,
- celkovou hodnotou objednaného zboží.

Stupeň pohotovosti dodávky - udává pravděpodobnost, že bude možno plně uspokojit objednávku na položku, a to ihned po jejím uplatnění, to znamená ze skladové zásoby. [7, s. 80]

Pro potřeby praktické části této práce je uveden příklad se třemi kritickými faktory, které určují úroveň služeb zákazníkům. Jsou-li tato kritéria splněna podle očekávání zákazníků, můžeme dodávku považovat za perfektní.

1) Včasnost dodávky – podíl počtu dodávek uskutečněných během dohodnuté dodací lhůty a počtu všech objednávek.

$$\frac{\text{Počet dodávek včas}}{\text{Všechny přijaté objednávky}} \times 100$$

2) Úplnost dodávky – vyjadřuje procento dodávek, které hned napoprvé přesně odpovídají objednávkám. Vypočítá se jako podíl počtu kompletních dodávek a počtu všech přijatých objednávek.

$$\frac{\text{Počet úplných dodávek}}{\text{Všechny přijaté objednávky}} \times 100$$

3) Bezchybnost – indikátorem správné funkce řízení zakázek a logistiky je i kontrola faktur a ostatních obchodních dokumentů. Podílem počtu bezchybně vystavených faktur a počtu všech vystavených faktur vypočítáme bezchybnost. [4, s. 48-50]

$$\frac{\text{Bezchybné faktury}}{\text{Všechny vystavené faktury}} \times 100$$

Výsledný ukazatel – stupeň dosažení perfektní dodávky – je součinem všech tří vypočtených procentních hodnot.

2.3 Zákaznický servis

„Proces, který probíhá mezi kupujícím, prodávajícím a třetí stranou. Výsledkem tohoto procesu je přidaná hodnota, která zvyšuje hodnotu výrobku nebo služby, které jsou předmětem směny.“ [6, s. 41] Přidaná hodnota se dělí mezi účastníky tak, aby každý, kdo se transakce účastní, na tom byl po jejím ukončení lépe než před jejím zahájením.

V širším slova smyslu je možné zákaznický servis definovat jako měřítko toho, jak kvalitně funguje logistický systém z hlediska vytváření užitné hodnoty času a místa pro určitý produkt nebo službu.

Často bývá pojem zákaznický servis zaměňován s pojmem spokojenost zákazníků. Spokojenost zákazníků však vyjadřuje to, jak zákazníci celkově hodnotí všechny složky marketingového mixu: produkt, cenu, podporu prodeje a místa. Je to tedy širší pojem, než zákaznický servis, který je jeho součástí. [6, s. 40]

Spokojenost zákazníka je funkcí vnímané výkonnosti a očekávání. Pokud se skutečná výkonnost nachází až v pozadí za očekáváním, nebývá zákazník spokojen. [5, s. 51]

V pozadí snahy podniků o maximální uspokojení svých zákazníků je kromě jiného také poznatek marketingu, který tvrdí, že získat jednoho nového zákazníka je pětikrát nákladnější než udržet jednoho již existujícího zákazníka. [4, s. 34-41]

2.3.1 Složky zákaznického servisu

Zákaznický servis se člení na:

- složky předprodejní,
- složky prodejní,
- složky poprodejní.

Mezi předprodejní složky patří:

- písemně zpracovaná politika zákaznického servisu,
- upozorňování na nedostupnost produktu,
- monitorování skladu zákazníka,
- konzultace při vývoji nového produktu,

- sdělování plánovaného data dodávky.

Prodejní složky tvoří:

- snadnost objednání,
- potvrzení objednávky,
- frekvence dodávek,
- dobu cyklu objednávky,
- spolehlivost doby cyklu objednávky,
- včasnost dodávek,
- schopnost vyřídit mimořádné nebo naléhavé objednávky,
- kompletní plnění objednávek,
- informace o stavu objednávek,
- schopnost sledovat objednávky,
- neúplné dodávky (ztráty při dodávkách),
- produktové náhrady.

Poprodejní složky:

- dostupnost náhradního zboží v případě potřeby výměny,
- přesnost faktur,
- vratky (vyrovnání)
- dobře naskládané palety,
- snadno čitelné údaje o době spotřeby na obalu,
- kvalita obalů u zboží určené pro vystavení v prodejně.

Právě optimální péče o zákazníka je klíčem k úspěchu podniku. Obchodní partner chce více než jen uzavřít obchod a více než pouze koupit určité zboží. Stejně tak zákazníci chtějí, aby se s nimi zacházelo dobře. Jsou to dobré vztahy se zákazníky, které se musí stát integrální součástí práce podniku.

Propagační aktivity, určitý vývoj v kvalitě a ceně výrobků je pro konkurenci poměrně snadné napodobit. Například ale příznivé reakce na požadavky služeb nebo uspokojivé vyřízení stížností jsou pro podnik jednou z mála možností, kdy se mohou v očích zákazníků výrazně odlišit od konkurence. A právě proto je logistika, respektive poskytování kvalitního zákaznického servisu, tak nezbytným a důležitým faktorem při získávání konkurenční výhody podniku. [6, s. 50]

2.3.2 Dlouhodobé vztahy se zákazníky

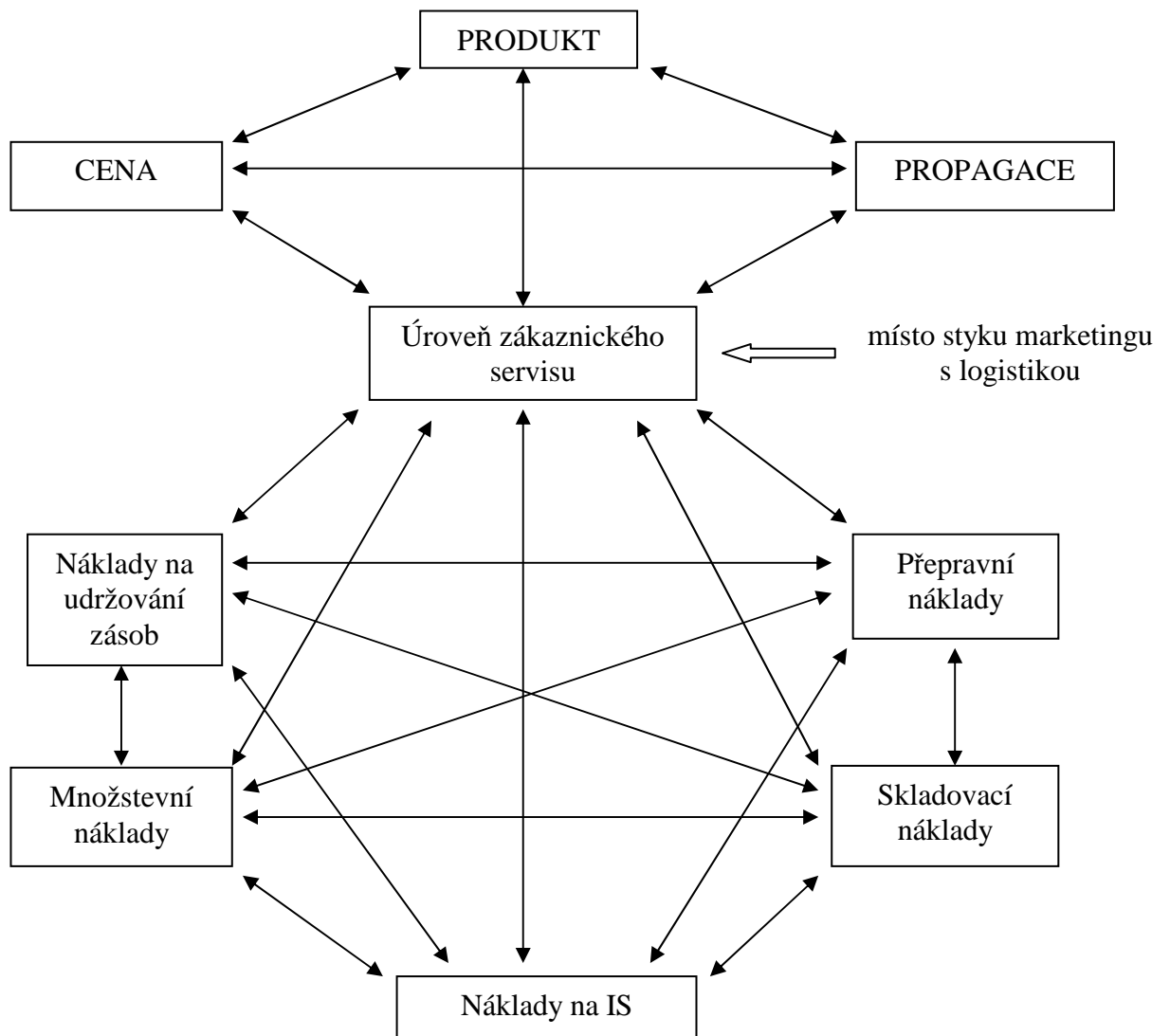
V odborných publikacích se uvádí, že je chybou orientovat se pouze na získávání nových zákazníků, protože náklady na získání nového zákazníka se mohou vrátit i za několik let. Čím více je zákazník spokojený, tím větší objem nákupů u firmy uskuteční a potom je určitá pravděpodobnost, že se firma může stát jeho jediným dodavatelem. Stálí zákazníci jsou ochotni sdílet s dodavatelem plány výroby a zásobování a důsledkem tedy je, že prodej stálým zákazníkům (průmyslovým zákazníkům) má tendenci stále zlevňovat. Stálí zákazníci jsou také méně citliví vůči zvyšování cen, což u nových zákazníků může být důvodem, proč odejdou ke konkurenci, k jinému dodavateli. Podstatné také je, že zákazníci, kteří jsou spokojeni, přivádějí další zákazníky.

Pro podniky je tedy klíčové sledovat strategii udržení vlastních zákazníků a rozvíjet vzájemně výhodné dlouhodobé partnerské vztahy se zákazníky. [8, s. 345-346]

Například i řízení vztahů se zákazníky umožňuje společností poskytovat zákazníkům výtečný a také včasný servis díky efektivnímu využívání informací o jednotlivých zákaznících. [5, s. 191]

2.3.3 Zákaznický servis – místo styku marketingu s logistikou

Pokud bereme v úvahu zákaznické preference, je nutné rozlišovat, o jaký druh zákazníka se jedná. Zákazník ve sféře výrobní spotřeby má jiné požadavky a pro něj je úroveň služeb poskytovaných zákazníkům důležitější než cena. Pokud by totiž klesala spolehlivost jeho dodavatelů, úplnost jejich dodávek nebo by se prodlužovaly lhůty dodání, musel by být o to pružnější on sám, aby vyrovnal nepravidelnost vstupů, a tedy neohrozil své vlastní dodávky zákazníkům, neboli o to vyšší hladinu zásob nakupovaných materiálů by musel udržovat, což je v rozporu se zásadami hospodárnosti. [9, s. 189]



Obr.: 3 Zákaznický servis – místo styku marketingu s logistikou, Zdroj:[13]

2.3.4 Marketingový výzkum

„ Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.“ [1, s. 13]

Dotazník

Při používání dotazníku je třeba klást důraz na jeho správné složení. Pokud by byl dotazník špatně sestaven, může ve výsledku zpochybnit získané informace a výsledky,

keré poskytne, potom nemusí odpovídat potřebám a cílům výzkumu. Kvalitní a dobrý dotazník by měl vyhovovat zejména dvěma hlavním požadavkům:

- účelově technickým – otázky by měly být formulovány a sestaveny tak, aby dotazovaný mohl co nejpřesněji odpovědět na to, co nás zajímá,
 - psychologickým – dotazník by měl vytvořit takové podmínky, aby se dotazovanému zdál úkol odpovídání na otázky snadný, příjemný a žádoucí.
- [1, s. 107]

Po shromáždění všech potřebných údajů jsou následně tyto údaje zpracovány tak, aby je bylo možno analyzovat.

Grafické srovnání potom umožňuje pohotově srovnávat různá rozdělení četností a také vizuálně zobrazit kvantitativní vztahy mezi proměnnými, které například v numerické podobě zřejmě být nemusejí. [9, s. 105]

2.4 Konkurenceschopnost

Jedním z možných způsobů, jak se na dnešním přesyceném trhu odlišit od ostatních firem stát se v očích zákazníků unikátní a jedinečnou firmou, která nabízí jedinečné zboží a služby, je zvyšovat svoji konkurenceschopnost, resp. získat konkurenční výhodu.

Existuje řada definic, které říkají, co je to konkurenční výhoda. Například Porter chápe konkurenceschopnost následovně: „Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů.“ [11, s. 19]

“Výhoda oproti konkurenci, získaná nabídkou vyšší hodnoty pro spotřebitele, buď prostřednictvím nižších cen, nebo většího užítku, který odůvodní vyšší ceny.“ [5, s. 490]

Spotřebitelé si obvykle vybírají produkty, které jim přinesou co největší hodnotu. Proto je klíčem k získání a udržení zákazníků právě porozumění potřebám zákazníků a nákupnímu procesu lépe než konkurence a nabídnout vyšší hodnotu. Čím lépe se potom firma dokáže prezentovat jako dodavatel vyšší hodnoty, tím větší konkurenční výhodu získá, ať už nabízí nižší ceny než konkurence, nebo větší užitek, kterým odůvodňuje své vyšší ceny.

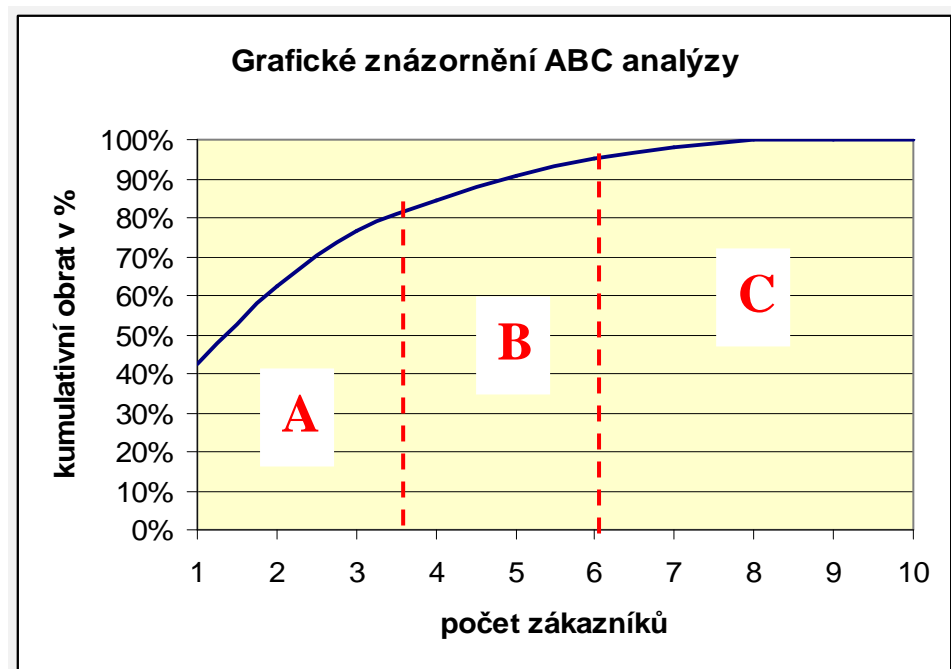
2.5 Diferenciace služeb

Někteří zákazníci a produkty přinášejí podniku vyšší užitek než jiní zákazníci, respektive produkty. V podniku je tedy důležité rozlišovat, jaké služby nebo jak velký rozsah služeb, či jak velká míru zákaznického servisu bude tomu kterému zákazníkovi poskytnuta.

2.5.1 Analýza ABC

Právě z této myšlenky z této myšlenky vychází i analýza ABC. Užitek je zde hodnocen ve smyslu rentability, prodejního obratu, podílu na trhu a dalších ukazatelů, které podnikový management považuje za směrodatné. Použijeme-li jako příklad rentabilitu, pak by nejvíce pozornosti a nejvyšší úroveň zákaznického servisu měli dostávat zákazníci a produkty, které jsou nejvíce rentabilní. Rentabilita by se přitom měla měřit jako podíl výnosu daného produktu k fixním nákladům a k zisku.

2.5.2 Grafické znázornění analýzy ABC



Obr.: 4 Grafické znázornění analýzy ABC, Zdroj: [vlastní zpracování]

2.5.3 Paretův zákon

Paretův zákon, podobně jako ABC analýza, dokládá, že v mnoha situacích je určující jen relativně malý počet kritických faktorů. Například jediný dopravce může způsobovat 80% úzkých míst v logistickém systému. Tento koncept můžeme znát také jako pravidlo 80:20.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ

Vybraný podnik pro citlivost analyzovaných údajů nechce být přímo jmenován, proto bude v této práci označován jako podnik XYZ. Nicméně na analyzovaných údajích se tato skutečnost neprojeví.

XYZ je dynamicky se rozvíjející společnost, která se zabývá výrobou, prodejem a potiskem reklamních předmětů a s tím souvisejících služeb.

Firmu založili dva společníci s finančním vkladem 100 000,- Kč. V roce 1992 společnost zahájila svou činnost (nejprve v garáži rodinného domu jednoho ze společníků) a nakoupila svůj první tampónový stroj pro tisk. V roce 1993 už firma přesídlila do pronajatých prostor a nakoupila první sítotiskové stroje. Za pět let, v roce 1998, se už společnost přestěhovala do vlastních zrekonstruovaných prostor, kde sídlí dodnes. Společnost XYZ se snaží nabídnout zákazníkům stále něco nového, snaží se co nejvíce uspokojit jejich potřeby a přání, proto od počátku svého působení zdokonalovala výrobu a technologii potisku a také nakupovala další nové moderní stroje. Například v roce 1999 zakoupila moderní zařízení pro potisk reklamních předmětů pomocí laserového paprsku, v roce 2001 instalovala plnoautomatické snášecí a vázací linky pro výrobu nástěnných kalendářů.

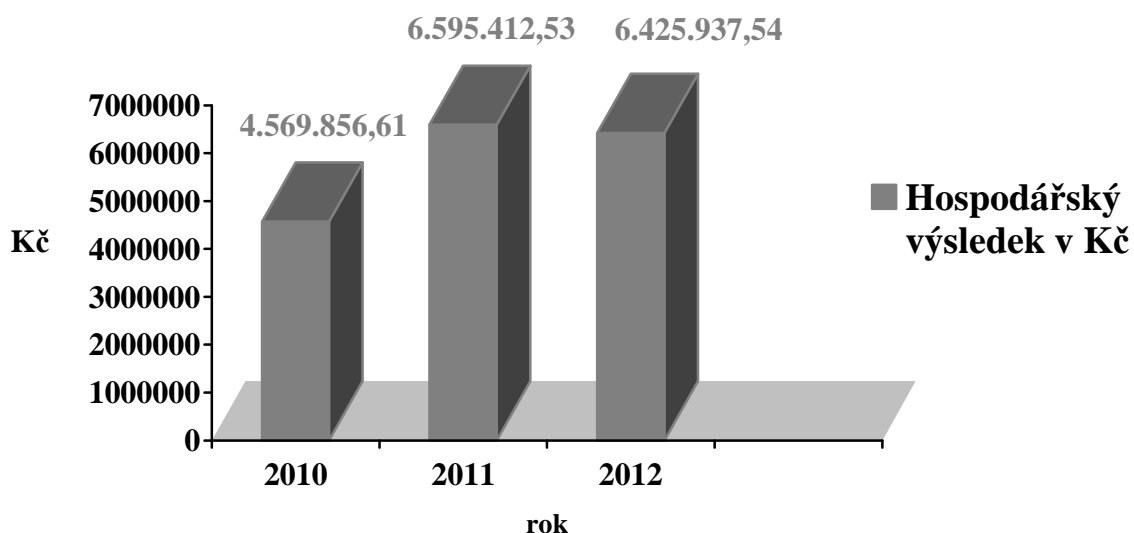
Firma nyní působí na území celé české republiky, do budoucna bude usilovat o rozšíření svých aktivit na evropskou úroveň, kdy se hodlá zaměřit nejprve zejména na Polsko a Slovensko. Tyto plány směřuje na horizont příštích 5 let. Do té doby hodlá ještě více upevnit svoji pozici kvalitního poskytovatele reklamních potisků na domácím trhu.

3.1 Hospodaření firmy

Abychom měli alespoň základní přehled o ekonomickém hledisku firmy a o jejím hospodaření, je zde uveden výsledek hospodaření společnosti XYZ od roku 2010, kdy pro větší názornost a přehlednost jsou tyto výsledky zaznamenány do grafu.

Firma sleduje pouze základní ekonomické ukazatele: náklady, tržby a zisk, proto v této kapitole nejsou uvedeny další ukazatele.

Hospodářský výsledek od r. 2010



Obr.: 5 Hospodářský výsledek od r. 2010, Zdroj: [19]

3.2 Produkty a služby

Společnost nabízí širokou nabídku reklamních předmětů, propagačních předmětů, manažerských reklamních dáreků, kalendářů, diářů, značkového zboží nebo například PF karet.

Sortiment reklamních předmětů je velmi široký a nabízí kvalitní marketingový nástroj pro každou příležitost. Zákazníci si z této široké nabídky mohou vybrat několika způsoby:

- internetový obchod,
- online katalogy,
- objednávka katalogů.

Každý rok vydává společnost několik katalogů, kdy jeden katalog je hlavní a dále, aby bylo možné pružně reagovat na požadavky zákazníků, vydává i katalogy doplňkové.

Všechny katalogy je možné prohlédnout ve virtuální podobě, ale jelikož si je firma vědoma, že je stále mnoho zákazníků, kteří si chtějí zboží vybírat z katalogu v tištěné podobě, vydává i právě takové katalogy, tištěné. Většinu katalogů je možné objednat zcela zdarma, kdy je firma doručí až domů.

Pro potisk těchto předmětů potom firma nabízí velký výběr nejmodernějších potiskových technologií. Vhodnou technologii potisku zákazníkům pomůže vybrat obchodní oddělení.

3.2.1 Sortiment

- psací potřeby, kancelářské a školní potřeby,
- přívěšky, klíčenky, odznaky, obaly na vizitky, peněženky,
- tašky na dokumenty, zavazadla, kufříky, aktovky, etue,
- deštníky, cestovní potřeby, potřeby pro kuřáky,
- auto-moto, elektronika, hodiny, hodinky, hračky a společenské hry,
- sport, outdoor, wellness, kosmetické potřeby,
- kalendáře, diáře, PF karty,
- a další.

Příklady sortimentu, který je určený k následnému potisku vhodnou technikou jsou uvedeny na několika následujících obrázcích:



Obr.: 6 Sortiment určený k potisku, Zdroj: [19]



Obr.: 7 Sortiment určený k potisku, Zdroj: [19]

3.2.2 Potisk

Firma nabízí široký výběr potiskových technologií, které mohou ozdobit textil, drobné reklamní předměty, kalendáře, diáře, keramiku a mnoho dalších různých předmětů.

Technologie potisku

Každému zákazníkovi firma vybranou technologii představí, ukáže, jak funguje, doporučí, na jaký materiál je vhodná a také upozorní na výhody a nevýhody jednotlivých druhů potisků. Nabídka technologií je poměrně široká:

- Sítotisk

Technologie potisku s největší tradicí. I v dnešní době, kdy má například digitální technologie potisku velmi dobré a pevné postavení v oblasti potisku.

- Potisk skla, keramiky, porcelánu – přímý tisk

Pro potisk válcových předmětů se používá rotačního sítotisku. Nejčastěji tedy pro potisk hrnků, popelníků, skleniček.

- Tampontisk

Touto technologií se potiskují v podstatě všechny druhy materiálů (plasty, sklo, kovy, dřevo, kůže, keramika). Je vhodná zejména pro rozměrově menší předměty, např. pro kuličkovou pera, zapalovače, klíčenky apod.

- Gravírování laserem

Laser nebo také gravírování laserem je speciální technologie, která využívá laserového paprsku pro gravírování kovových, pokovených, dřevěných a plastových reklamních předmětů s barevnou povrchovou úpravou.

- Digitální tisk

Používá se především pro výrobu papírových samolepek, nebo pro potisk manžet na diáře¹.

- Ofsetový tisk

Tento potisk je nejčastěji pro tisk a potisk kalendářů, PF karet nebo komplementek².

- Sublimace

Tato technologie se již delší dobu používá pro výrobu sportovních dresů, vlajek, textilních transparentů apod.

3.2.3 Reklamní předměty a legislativa

Podle § 25 odst. 1 písm. t) zákona o dani z příjmu musí reklamní a propagační předmět splňovat tyto náležitosti:

- je opatřen obchodní firmou nebo ochrannou známkou poskytovatele předmětu,
- je opatřen názvem propagovaného zboží nebo služby,
- hodnota bez DPH nepřesahuje 500 Kč,
- není s výjimkou tichého vína předmětem spotřební daně (tichým vínem se rozumí víno, které není šumivým).

¹ Manžety na diáře – celoplošně digitálně potištěný proužek papíru, který obepíná desky diáře a je k nim z vnitřní strany připevněn pomocí snímatelného lepícího gelového bodu.

² Komplementka – děkovaná karta, kterou může firma svým zákazníkům poděkovat za spolupráci.

3.3 Filozofie firmy XYZ

Společnost definovala šest důvodů, proč by zákazníci měli zvolit právě ji. Tyto důvody jsou zde uvedené, protože reprezentují určitou firemní strategii, filozofii a její pohled a přístup ke službám, které zákazníkům nabízejí a poskytují.

1) Tradice a zkušenosti

V oblasti reklamních předmětů a reklamního potisku máme bohaté zkušenosti. Na trhu jsme od roku 1992 a od té doby jsme získali mnoho cenných zkušeností, které nyní využíváme ve prospěch svých zákazníků.

2) Pracujeme v týmu

Podílíme se na průběhu celé zakázky od objednávky až po expedici zboží. Zaměstnanci společnosti pracují v týmu, a proto jsme schopni vyprodukovat kvalitní zboží a služby.

3) Krátké dodací lhůty

Garantujeme krátké dodací lhůty. Díky skladovým zásobám a výrobním kapacitám Vám reklamní předměty dodáme v dohodnutých termínech.

4) Dobře zvládnutá logistika

Používáme propracovaný a operativní systém logistických a expedičních služeb.

5) Skladové prostory

Díky velkým skladovým zásobám jsme schopni dodat zboží v nejkratších možných termínech.

6) Kvalita

Můžeme Vám zaručit vysokou kvalitu díky kvalitním strojům, které používáme.

3.4 Zákazníci

Společnost XYZ se nezaměřuje pouze na okolí Brna, nebo Jihomoravský kraj, ale svou působnost i reklamu má zacílenou na celou Českou republiku, proto má zákazníky po celém území našeho státu. Jsou to zákazníci, kteří působí v nejrůznějších odvětvích, v těžkém průmyslu, automobilovém průmyslu, v potravinářství, v módním průmyslu, spotřební elektronice, obchodu a službách a další. Firma má zákazníky jak stálé, se kterými

má již dlouhodobé partnerské smlouvy, tak nárazové zákazníky, kteří jednorázově využijí služby podniku. Pro podnik je důležitý každý zákazník a každému se snaží poskytnout špičkovou úroveň služeb. Existuje však skupina zákazníků, kteří jsou pro podnik klíčoví, a kterým se snaží poskytnout nejen špičkové služby, ale také nadstandardní úroveň servisu, a kterým se snaží vyhovět i v mimořádných situacích, kdy musí jednat velmi rychle a pružně.

Mezi významné zákazníky se zařadila například i celosvětově známá CocaCola, nebo také Electrolux. Dalšími zákazníky jsou různé české i zahraniční firmy, které společnost XYZ využívají pro potisk až už drobných reklamních předmětů, jako marketingové nástroje pro své podnikání, nebo nejrůznějších podnikových předmětů, strojů apod.

3.5 Konkurence

Společnost se zaměřuje především na své služby a snaží se poskytovat co nejlepší servis svým zákazníkům, konkurenci nijak systematicky nesleduje. Nicméně o několika hlavních konkurentech má základní informace, protože k podrobnějším informacím nebo dokonce strategiím je velmi těžké se dostat.

Mezi hlavní konkurenty patří například:

Společnost Sixta – print s. r. o. – tato firma má jeden z hlavních nedostatků, který je patrný, aniž bychom museli získávat interní informace. Poměrně problémová je oblast výběru reklamních předmětů pro potisk, což je často pro zákazníky také velmi důležité, a pokud navštíví webové stránky společnosti, tak je orientace v těch to předmětech poměrně nešťastná, navíc pro výběr předmětů pro potisk se musíte tzv. „proklikat“ stránkami s anglickými názvy a kategoriemi. Přehlednost webu je tedy o poznání horší. V rozsahu nabízených služeb je na tom firma XYZ také lépe. Výhodou této firmy je rychlost dodání zboží až na místo, které si určí zákazník a také příznivé ceny.

Společnost iNET Solutions s. r. o. – na českém trhu působí od r. 2003 a nabízí velmi široké portfolio jak reklamních předmětů, tak i potiskových technologií. Výhodou je také kompletní poradenství a řešení na míru. Jako nevýhodu lze považovat fakt, že klient si může nechat potisknout pouze předmět, který u firmy zakoupí. Doba zpracování objednávky je také poměrně dlouhá, činí 6-7 pracovních dnů. Dnes chce zákazník zboží co

možná nejrychleji a čekat déle než týden je pro něj často fakt, který rozhodne o tom, že nakoupí jinde.

Czech image group s. r. o. – ryze český firma, která působí od r. 2000 má velmi široký sortiment reklamních předmětů a velký výběr potiskových technologií. Tuto firmu lze považovat za jednoho z nejsilnějších konkurentů, která svým zákazníkům nabízí velmi kvalitní služby, výborná servis – svým věrným zákazníkům nabízí až 10% slevy na nákup a služby. Zastupuje mnoho významných a známých značek, což této společnosti rozhodně „dělá dobré jméno“. Má velmi propracovaný informační systém, který se neustále snaží zdokonalovat a podstatnou výhodou je také možnost výběru ze širokého spektra dopravních způsobů, kdy si zákazník vybere, co mu nejlépe vyhovuje a firma mu garantuje včasné dodání. Spolupráce s renomovanými dopravci se této společnosti evidentně vyplácí, proto by to mohl být jakýsi impuls pro společnost XYZ ke zdokonalení průběhu dopravy k zákazníkům.

3.6 Logistické služby

Firma pro stálé a velké klienty nabízí kompletní servis a exkluzivní logistické služby v podobě potštění zboží a následného uskladnění ve skladu. Právě pro tyto účely bylo postupem času budováno středisko, které se na tyto účely specializuje. Skladové prostory v současné chvíli obhospodařují celkem 16 projektů různých firem.

3.6.1 Firemní projekty a elektronické obchody

Pro velké firemní projekty zajišťuje firma například také chod e-shopů a dalších souvisejících služeb. V současné době je tento systém objednávání zboží (přes firemní e-shop) jedním ze systémů, které firma nejvíce upřednostňuje.

Tento systém je výhodný zejména svou flexibilitou, není třeba vytvářet tištěný katalog a všechny novinky se zobrazují automaticky. Pro uživatele je také velmi přehledný, protože má všechny potřebné informace o daném zboží, má přehled o aktuálním stavu skladu, atd. tyto e-shopy fungují na zcela samostatných webových stránkách. Přístup na e-shop může být přístupný komukoliv, nebo může jít o "uzavřený e-shop" (tzn., že přístup do daného systému mají pouze Vámi vybraní uživatelé). Standardně

se na e-shopu zobrazují tyto údaje o zboží: katalogové číslo, název, popis, cena, aktuální stav skladu atd. Dále se zobrazuje aktuální fotografie zboží. Existuje možnost zobrazování samostatné "akční nabídky nebo výprodejové zboží či slevové akce". Systém umožňuje vybraným osobám zasílat podrobnější e-mailové informace. Zadávání objednávek je umožněno pouze pro přihlášené uživatele. Ti mohou libovolně vybírat z nabídky zboží. I zde (při výběru zboží) je několik variant zobrazení: Buď se zobrazuje aktuální stav skladu a uživatel je při vytvoření objednávky omezen naskladněným množstvím zboží nebo se nemusí zobrazovat aktuální množství zboží na skladě a uživatel má možnost do objednávky zadávat libovolné počty kusů.

Následují další dva kroky pro potvrzování objednávky. Také zde velmi záleží na zadaných požadavcích zákazníka. Nastavit lze například několik variant způsobu dopravy, způsobu platby.

3.6.2 Příjem zboží

Logistické oddělení již standardně provádí příjem zboží od externích firem. U některých zákazníků je určitá část sortimentu mimo nabízený sortiment společnosti XYZ, a v těchto případech již logistické oddělení buď samostatně, nebo ve spolupráci s obchodním oddělením nabízí náhrady a novinky i u tohoto sortimentu.

Následně již logistické oddělení nastaví spolupráci s vybraným dodavatelem, aby proces objednávky a doplňování zboží na sklad byl průběžný a nedocházelo k nedostatku zboží na skladě. U vybraných projektů je příjem zboží prováděn výhradně čtečkami čárových kódů. Při příjmu zboží je vstupní kontrolou prověřován počet kusů oproti dodacímu listu. Dále i kvalita zboží. Po provedení této kontroly je klient o příjmu zboží informován.

3.6.3 Expedice zboží

Na základě příjmu objednávek dispečerka logistiky vytvoří příslušné dodací listy. Podle dodacích listů je zboží ve skladu vychystáno a připraveno k odeslání.

3.6.4 Reporty

Na základě požadavků zákazníka je možné z podnikového informačního systému zasílat veškeré informace spojené se zbožím, objednávkou či konkrétním uživatelem např.:

- report o příjmu zboží,
- report o výdeji zboží,
- kompletní report o veškerých pohybech zboží,
- report o stavu zásob zboží, report o všech přijatých objednávkách,
- report o aktuálním stavu objednávky,
- report o výši budgetu uživatele atd.

3.6.5 Online sledování zásilek

Firma nabízí velkým klientům možnost sledovat průběh zakázky online. Uživatel této služby (zákazník) pouze zadá číslo zakázky do příslušného políčka na e-shopu firmy a ihned má přehled o tom, v jaké fázi se jeho zakázka nachází.

3.6.6 Doprava

Firma se řídí heslem, že veškeré objednané zboží doručí až k zákazníkovi a včas. Dle potřeb zákazníků jsou schopni doručit zboží tak rychle, jak je potřeba.

DODÁNÍ EXPRES - dodání zboží s potiskem už do 3 pracovních dnů.

48 HODIN - vybrané zboží firma potiskne a připraví k osobnímu převzetí nebo k expedici do 48 hodin.

Přepravu zboží k zákazníkovi si firma zajišťuje sama, vlastními prostředky. K tomuto účelu firma disponuje automobilovým parkem, který čítá 18 automobilů, z toho 14 dodávek a 4 pickupy.

V případě dopravy zakázek velkých rozměrů, či objemu nebo v případě, že vlastní přepravu už není firma schopna zajistit, najímá případ od případu externí poskytovatele dopravních a přepravních služeb. V minulosti firma spolupracovala například s těmito dopravci: SPEDTOP, s. r. o., Autodoprava Antonín Klimeš a další.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SLUŽEB

Veškeré analýzy, výzkumy a hodnocení uvedeny v této kapitole budou prováděny za rok 2012.

4.1 Třídění zákazníků

Prvním důležitým krokem je roztřídit zákazníky společnosti XYZ, protože každý zákazník je pro firmu jinak důležitý a významný. Jinou úroveň a rozsah služeb bude firma poskytovat dlouhodobým zákazníkům, kteří jí zajišťují velké obraty a zisk jinak k zákazníkům, kteří realizují drobné jednorázové objednávky.

Abychom tedy mohli určit, kterým zákazníkům má firma věnovat tu největší pozornost a zakládat si u nich na výborném zákaznickém servisu, roztřídím zákazníky na základě analýzy ABC do skupin, kdy rozhodujícím kritériem bude výše obratu, který tito zákazníci firmě přinášejí. Celkový obrat firmy XYZ za rok 2012 činil 82093000,- Kč.

Následně se v této práci zaměřím na zákazníky ze skupiny A, B, protože tito zákazníci jsou pro firmu nejziskovější, a proto by jim měla věnovat větší pozornost a poskytovat služby na té nejvyšší úrovni.

Zákazníci budou tedy rozděleni do kategorií A, B a C podle výše obratu, který firmě generují, a to podle limitů, které jsou znázorněny v následující tabulce.

Tabulka 3: ABC analýza – limity, Zdroj: [vlastní zpracování]

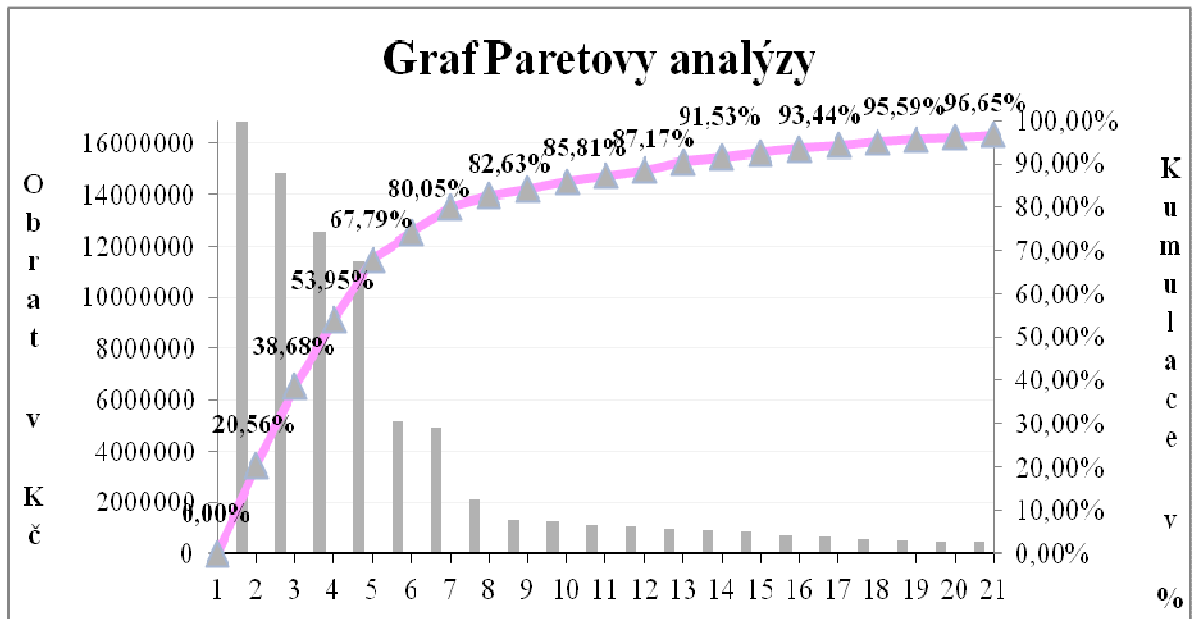
ABC analýza - limity	
Kategorie A - %-ní podíl na celkovém obratu více než	10%
Kategorie B - %-ní podíl na celkovém obratu rovno nebo více než	2%
Kategorie C - %-ní podíl na celkovém obratu méně než	2%

Pro větší přehlednost je zde uvedena tabulka (Tabulka 4) s pouze dvaceti zákazníky, které jsem rozdělila do kategorií podle ABC analýzy, kompletní tabulka se všemi zákazníky je uvedena v přílohách této práce.

Tabulka 4: Rozdělení zákazníků do skupin podle analýzy ABC, Zdroj: [vlastní zpracování]

Označení zákazníka	Obrat v Kč za r. 2012	%-ní podíl na celkovém obratu firmy	ABC analýza	Kumulace v %
1	16879919,00	20,56	A	20,56
2	14873519,31	18,12	A	38,68
3	12514512,21	15,27	A	53,95
4	11389392,63	13,84	A	67,79
5	5163302,00	6,29	B	74,08
6	4899326,17	5,97	B	80,05
7	2118796,00	2,58	B	82,63
8	1317485,19	1,6	C	84,23
9	1299638,00	1,58	C	85,81
10	1112365,63	1,36	C	87,17
11	1096377,48	1,34	C	88,51
12	978396,25	1,19	C	89,7
13	917863,91	1,12	C	90,82
14	863258,16	1,05	C	91,87
15	702364,36	0,86	C	92,73
16	681517,47	0,83	C	93,56
17	566981,99	0,69	C	94,25
18	514657,00	0,63	C	94,88
19	438679,98	0,53	C	95,41
20	433158,71	0,53	C	95,94

Pro doplnění a znázornění pravidla 80:20, kdy asi 20% zákazníků generuje asi 80% obratu, jsem vytvořila Paretův diagram. Abych v této kapitole mohla tento graf uvést, obsahuje pouze některé hodnoty, pro částečné znázornění průběhu křivky Paretova diagramu. Výběrový soubor obsahuje mnoho dat, proto není vhodné uvádět zde celý graf, byl by velmi nepřehledný. Kompletní graf Paretovy analýzy pro dvacet významných zákazníků firmy je uveden v přílohách této práce (příloha P2).



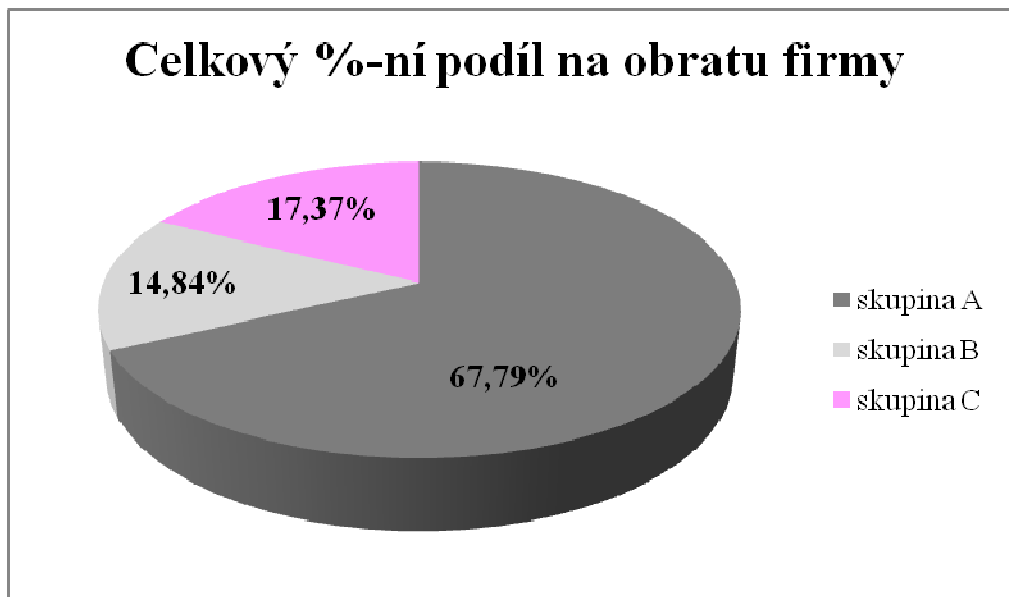
Obrázek 1 Graf Paretovy analýzy, Zdroj: [vlastní zpracování]

Z tabulky č. 4 a uvedeného grafu můžeme vysledovat, že v segmentu A se nachází 4 zákazníci, segment B potom zahrnuje 3 zákazníky. Ostatní zákazníci firmy řadím do segmentu C.

Pro shrnutí je rozdělení podle ABC analýzy uvedeno v následující souhrnné tabulce. A následně zobrazeno ve výsečovém grafu.

Tabulka 5: Souhrnná tabulka ABC analýzy, Zdroj: [vlastní zpracování]

Kategorie podle ABC analýzy	Zákazníci	Celkový %-ní podíl na obrátu firmy
A	1, 2, 3, 4	67,79%
B	5, 6, 7	14,84%
C	8 - 51	17,37%



Obr.: 8 Celkový %-ní podíl na obratu firmy, Zdroj: [vlastní zpracování]

4.2 Výzkum spokojenosti klíčových zákazníků firmy XYZ s poskytovanými službami

Úroveň poskytovaných služeb zjišťovala doposud firma pouze tím způsobem, že ke každé vyhotovené zakázce přiřadila formulář nazvaný „Reklamace a připomínky“, který měl zákazník vyplnit a zaslat zpět firmě pouze v případě, že nebyl s průběhem a kvalitou dodávky a zboží spokojen. Pokud tedy firmě tento formulář nepříjde od zákazníka zpět, považuje zakázku za úspěšnou a zákazníka za spokojeného. Právě tento přístup je poměrně nešťastný. Podnik by měl neustále sledovat a zjišťovat i to, v čem byl zákazník plně spokojen, nebo v čem byl spokojen průměrně. Fakt, že si zákazník nestěžuje, totiž neznamená, že svůj příští nákup nebude realizovat u konkurence, protože bude hledat ještě lepší zboží, či služby a servis. Proto by měl podnik vědět, co by se ještě dalo zlepšit, jak je možné zákazníky ještě více uspokojit a jaké další služby jim například může poskytnout.

Klíčové zákazníky, tedy ty, kteří jsou dle ABC analýzy zařazeni ve skupině A a B, jsem požádala o vyplnění dotazníku, který jsem vypracovala společně se zaměstnankyní firmy. Tento dotazník poslouží firmě XYZ pro posouzení, jak jsou zákazníci spokojeni s úrovní zákaznického servisu. Tento dotazník rozdělím na 3 části, a to: předprodejní složky, prodejní složky a poprodejní složky zákaznického servisu.

Dotazník

Žádám Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který bude firmě XYZ nástrojem pro zkvalitnění poskytovaných služeb a případné zlepšení kritických míst při poskytování služeb. Prosim o pravdivé a objektivní odpovědi. V tabulce prosím označte Vámi zvolenou odpověď symbolem „x“. Děkuji.

Služby poskytované před prodejem:

		špatná	spíše špatná	průměrná	spíše dobrá	výborná
1.	Jak hodnotíte přístup k informacím o dostupnosti zboží?					
2.	Jak hodnotíte kvalitu služeb pracovníků obchodního oddělení?					
3.	Jak se Vám jeví jasnost informací o termínu dodání?					

Služby poskytované při prodeji:

		špatná	spíše špatná	průměrná	spíše dobrá	výborná
4.	Snadnost objednávání zboží?					
5.	Přehlednost zboží v katalogu či online katalogu?					
6.	Rychlost vyřizování dotazů či upřesnění objednávky?					
7.	Úplnost dodávky?					
8.	Včasnost dodávek zboží?					

Služby poskytované po prodeji:

		špatná	spíše špatná	průměrná	spíše dobrá	výborná
9.	Jak hodnotíte přesnost vystavených faktur?					
10.	Rychlost a vstřícnost při případných reklamacích?					
11.	Jak se Vám jeví kvalita ochrany zboží při doručování?					
12.	Celková spokojenost se službami?					

4.2.1 Znázornění relativních četností

Velmi příznivá skutečnost je, že po mírné urgenci byly všechny dotazníky, celkem 7, vráceny plně vyhotovené. Výsledky jsem zaznamenala do následující tabulky relativních četností.

Tabulka 6: *Relativní četnosti*, Zdroj: [vlastní zpracování]

	Otázky											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Úroveň služeb	Relativní četnosti											
špatná	0	0	0	0	0	0	0	0,43	0	0	0,14	0,14
spíše špatná	0	0	0	0	0	0,28	0,28	0,29	0	0,28	0,43	0,29
průměrná	0,57	0,43	0,43	0	0,28	0,72	0,72	0,28	0,86	0,72	0,43	0,57
spíše dobrá	0,43	0,43	0,57	0,29	0,72	0	0	0	0,14	0	0	0
výborná	0	0,14	0	0,71	0	0	0	0	0	0	0	0

Výsledky dotazníkového šetření jsou přinejmenším znepokojující. U dvou otázek hodnotilo několik zákazníků služby jako špatné, několikrát se vyskytla i odpověď spíše špatné a velmi často vnímají zákazníci služby jako průměrné. Kritické jsou výsledky u otázky č. 8, která se vztahuje ke včasnosti dodávek zboží. Jako kritické a alarmující hodnotím tyto výsledky z důvodu, že firma si chce zakládat na rychlosti, úplnosti

a včasnosti dodávek, a dokonce se tento bod nachází v kritériích, proč zvolit právě firmu XYZ jako partnera pro reklamní potisk. Kladně nemohu hodnotit ani otázky, u kterých se vyskytuje odpověď „průměrná“, protože v dnešní době, kdy konkurence je velmi vysoká, a kdy o úspěšnosti na trhu rozhoduje právě kvalita poskytovaných služeb, si firma nemůže dovolit být průměrná.

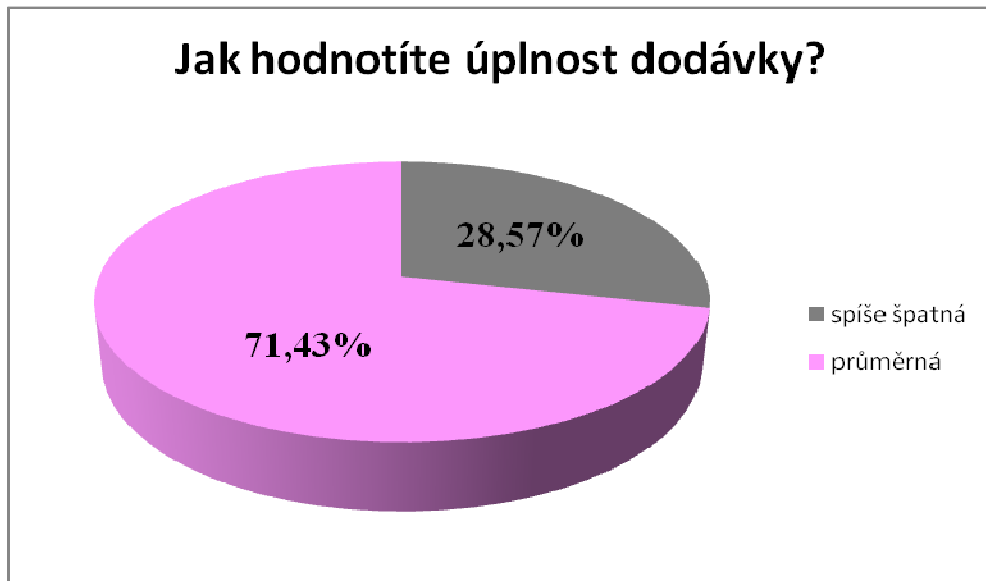
4.2.2 Grafické znázornění vybraných otázek dotazníku

Pro větší názornost a přehlednost jsou zde některé otázky zpracovány graficky. Pro toto grafické znázornění jsem vybrala otázky (oblasti), které často mohou rozhodnout o tom, jestli zákazník zůstane firmě věrný, nebo zda bude hledat lepší služby u konkurence. Přímou do výšečí jsem potom umístila četnost výskytu odpovědí.



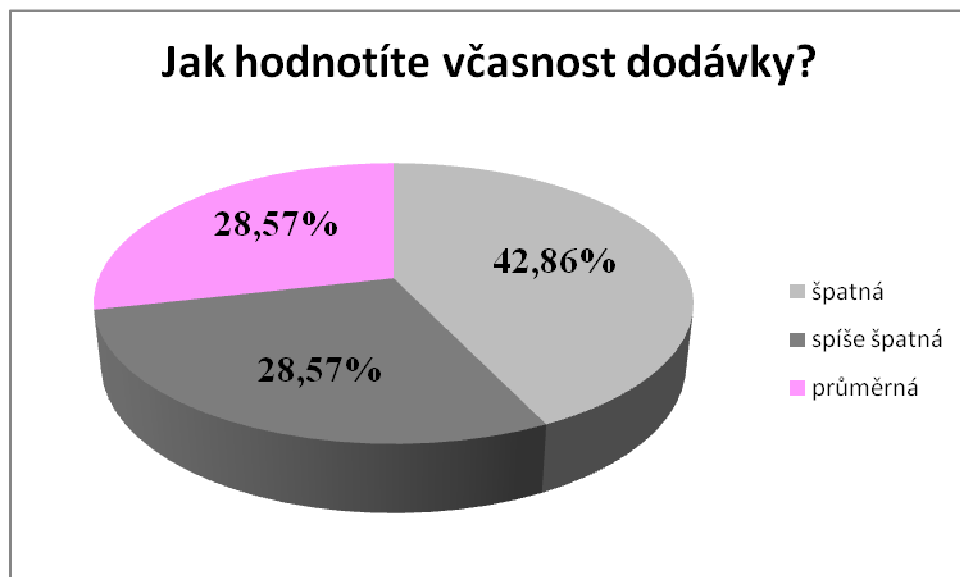
Obr.: 9 Služby pracovníků obchodního oddělení, Zdroj: [vlastní zpracování]

Tato oblast se tedy jeví jako dobrá, kdy zákazníci jsou s prací zaměstnanců na obchodním oddělení spokojeni. Tito pracovníci zabezpečují grafické návrhy, pomoc zákazníkům s výběrem technologie potisku, upřesňování zakázky, příjem objednávek apod. Nicméně téměř polovina zákazníků hodnotí tyto služby jako průměrné. Firma by se tedy neměla spokojit s průměrností a měla by se snažit i tuto oblast služeb zákazníkům zdokonalovat a zajistit ještě vyšší úroveň.



Obr.: 10 Úplnost dodávky, Zdroj: [vlastní zpracování]

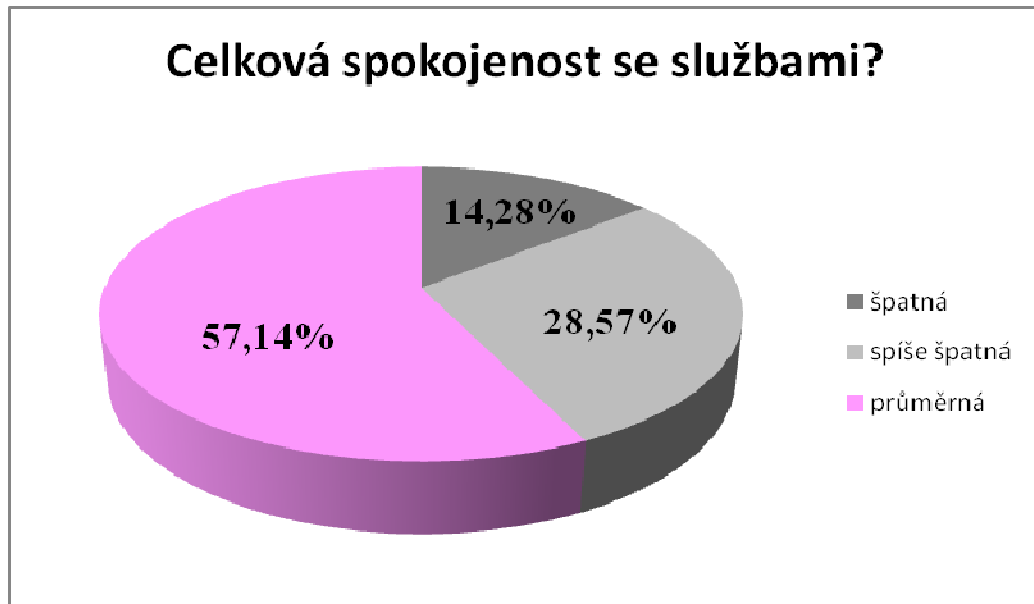
Téměř třetina zákazníků hodnotí úplnost dodávek jako spíše špatnou, což je velmi znepokojující. Tato skutečnost poukazuje na problémovou oblast, kterou je organizace na skladě a v expedici. Proto by si firma měla dát zvlášť záležet na řešení tohoto problému.



Obr.: 11 Včasnost dodávky, Zdroj: [vlastní zpracování]

Schopnost podniku dodat zakázku včas hodnotí zákazníci v téměř 30% jako špatnou. Tato skutečnost by měla být pro podnik silným impulsem k urgentní nápravě, protože tato oblast

je často pro zákazníky velmi důležitá. Pokud by v tomto směru nebyli zákazníci dlouhodobě spokojeni, je poměrně velká pravděpodobnost, že budou hledat uspokojení u jiného, konkurenčního podniku.



Obr.: 12 Celkové hodnocení služeb firmy XYZ, Zdroj: [vlastní zpracování]

Celkové hodnocení poskytovaných služeb nedopadlo příliš uspokojivě. Má-li být firma konkurenceschopná a dosahovat na trhu určité konkurenční výhody a stát se odlišnou a atraktivní, není možné, aby celkové hodnocení služeb ze strany zákazníků dopadlo špatně nebo spíše špatně. Jestliže více jak 50% zákazníků považuje služby za průměrné, není to také důvod ke spokojenosti, protože průměrné služby mohou značit průměrnou firmu, což je pro úspěch na trhu velmi nedostačující. Podnik by se tedy měl věnovat zlepšování služeb, nejvíce by se ale měl zaměřit na zlepšení kritických oblastí jako je včasnost dodávek nebo úplnost dodávek.

4.3 Analýza kritických míst prostřednictvím výpočtů

V této části se zaměřím na klíčové ukazatele, které jsou pro celkovou spokojenost zákazníka velmi podstatné, a které by měl podnik mít na špičkové úrovni, chce-li si své zákazníky udržet a zajistit jejich spokojenost. Již v dotazníkovém šetření nebyli zákazníci s těmito kritérii spokojeni, proto provedu ještě doplňující výpočty, abych zjistila, zda se nejedná pouze o subjektivní názor zákazníků. Tyto výpočty provedu pouze u zákazníků ze skupiny „A“ a bude se jednat o následující ukazatele.

$$\begin{aligned}
 & \text{1) Včasnost dodávky} && \frac{\text{Počet dodávek včas}}{\text{Všechny přijaté objednávky}} && \times 100 \\
 & \text{2) Úplnost dodávky} && \frac{\text{Počet úplných dodávek}}{\text{Všechny přijaté objednávky}} && \times 100 \\
 & \text{3) Bezchybnost} && \frac{\text{Bezchybné faktury}}{\text{Všechny vystavené faktury}} && \times 100
 \end{aligned}$$

Pro přehlednost přenesu vypočítané hodnoty do následující tabulky.

Tabulka 7: *Kritéria perfektní dodávky jednotlivých zákazníků, Zdroj: [vlastní zpracování]*

Označení zákazníka skupiny A	Včasnost dodávky	Úplnost dodávky	Bezchybnost faktur
1	66,67%	91,67%	100%
2	81,82%	100%	100%
3	83,33%	100%	100%
4	77,78%	88,89%	88,89%

Z uvedeného přehledu vypočítaných hodnot vyplývá, že včasné plnění dodávky je velmi kritickým místem a ve všech čtyřech případech nedosahuje ani 90% plnění včasného dodání. Jelikož včasnost dodávek je často pro zákazníky jedním z nejdůležitějších požadavků, které od dodavatelů, firem očekávají a vyžadují, považují za důležité zjistit, proč má firma XYZ právě v této oblasti tak velké rezervy, a proč nedosahuje minimálně 90 a více % plnění.

S pomocí několika pracovníků společnosti byly zjištěny následující skutečnosti. Opět je pro větší přehlednost zpracuji do tabulky, ve které jsou zaznamenány nejčastější důvody zpoždění dodávky.

Tabulka 8: *Nejčastější důvody zpoždění dodávky, Zdroj: [vlastní zpracování]*

Důvod zpoždění dodávky	% výskytu
Nedostatečné kapacity dopravních prostředků	55,56%
Špatná organizace ve skladu	33,34%
Neočekávaná situace na trase	8%
Jiné důvody	3,10%

4.4 Shrnutí analýzy současného stavu poskytovaných služeb

Z provedených analýz, které nám měly pomoci vytvořit si představu o současném stavu a úrovni služeb, které podnik svým zákazníkům poskytuje, je evidentní, že je třeba učinit patřičná opatření, či zlepšení v několika oblastech.

Podnik by se měl mnohem svědomitěji a důkladněji zaměřit na zjišťování spokojenosti zákazníků se zbožím, službami a servisem, který jim byl poskytnut. Není možné se mylně domnívat, že pokud si zákazník nestěžuje, nebo od něj podnik neobdrží reklamaci, tak je automaticky spokojený a opět se vrátí. Dokonce i mnohé výzkumy potvrzují, že oficiální reklamáce je cesta, kterou si stěžují jen 4% celkově nespokojených zákazníků. Sledování spokojenosti zákazníků formou dotazníku „Reklamace a připomínky“ tedy určitě není dostačující.

Velmi znepokojující je také úroveň včasnosti dodávky, která u některých zákazníků dosahuje dokonce méně než 70%. Společnost se prezentuje jako spolehlivá a velmi pružná firma, která garantuje dodávky na místo určení a včas. Podle provedených analýz ale musím konstatovat, že toto tvrzení je pro zákazníky velmi zavádějící, a pokud firma neučiní patřičné kroky k nápravě, neměla by se sloganem „vždy na místo a včas“ prezentovat.

Právě pro tyto dvě zásadní kritické oblasti se pokusím najít vhodná opatření, která firma může učinit k jejich nápravě a zlepšit tak celkovou úroveň poskytovaných služeb a skutečně zákazníkům zajistit, že co slíbí, to dodrží.

4.5 Návrhy na zlepšení úrovně služeb poskytovaných zákazníkům

Nejprve se zaměřím na oblast získávání zpětné vazby od zákazníků, tedy na zjišťování spokojenosti zákazníků se službami poskytovanými jak před prodejem, tak i při prodeji a po prodeji. Dále se potom budu věnovat možnosti přenechat oblast skladování a dopravy externímu poskytovateli.

4.5.1 Sledování spokojenosti zákazníků

Podnik by měl systematicky sledovat, analyzovat a vyhodnocovat, do jaké míry jsou jejich zákazníci spokojeni, aby měl možnost předejít ztrátě zákazníka z důvodu jeho nespokojenosti, a aby byl schopen včas reagovat na zjištěné problémy v této oblasti. Není vhodné spoléhat se pouze na to, že pokud je zákazník nespokojený, tak firmu na svou nespokojenost upozorní a bude realizovat i další nákup. Podnik by měl být tím iniciátorem, který se ptá, zjišťuje, zajímá se o zákazníky a snaží se neustále zlepšovat úroveň služeb a servisu. Věřím, že i sami zákazníci ocení, že mají možnost vyjádřit se a udat své stanovisko k úrovni služeb.

Proto jsem společně se zaměstnankyní firmy navrhla seznam otázek, které zákazníci vždy po realizaci nákupu zodpoví a dostanou tak možnost zhodnotit každý průběh objednávky, nákupu a dodávky. Tyto otázky jsem zpracovala do dotazníku, který bude zákazníkům k dispozici jak v tištěné podobě, tak v podobě elektronické.

Tištěný dotazník bude zákazníkovi předán společně s fakturou. Zákazník bude jednotlivé odpovědi značit pouze křížkem, nebude muset nic vypisovat. Tento způsob vyplnění je

velmi rychlý, tudíž pro zákazníka nebude znamenat významnou časovou ztrátu, a bude tedy snad ochotný jej vždy vyplnit. Pro podnik je tato forma značení výhodná z toho důvodu, že je velmi přehledná a následné vyhodnocení je snadné a rychlé. Nevýhodou tištěného dotazníku je, že zákazník jej musí buď zaslát poštou zpět firmě, nebo jej naskenovat, či poslat faxem. To už může být pro zákazníka zdlouhavé, proto bude každému zákazníkovi zaslán dotazník i v elektronické podobě, která je rychlejší a pohodlnější.

Dotazník v elektronické podobě bude zákazníkovi zaslán e-mailem, kdy systém je naprosto stejný. Zákazník pouze zakřížkuje zvolenou možnost a dotazník zašle zpět na e-mail firmy.

Otázky v dotazníku jsme upravily a jsou tedy mírně odlišné než ty, které vyplňovali klíčoví zákazníci. Otázky byly upraveny z toho důvodu, aby byly více zaměřeny na oblasti, které byly vyhodnoceny jako problémové. Takto sestavený dotazník potom může podniku poskytnout objektivní a klíčové informace, které jsou nezbytné pro následné zkvalitnění služeb a zvýšení úrovně servisu.

Aktualizovaný dotazník má následující podobu.

Služby poskytované před prodejem:

		špatná	spíše špatná	průměrná	spíše dobrá	výborná
1.	Jak hodnotíte přístup k informacím o dostupnosti zboží?					
2.	Jak hodnotíte kvalitu služeb pracovníků obchodního oddělení?					

Služby poskytované při prodeji:

		špatná	spíše špatná	průměrná	spíše dobrá	výborná
4.	Včasnost dodávek zboží?					
5.	Úplnost dodávky?					
6.	Byly Vám poskytnuty přesné informace o průběhu zakázky a dodávky zboží?					
7.	Dostali jste včasné upozornění o zpoždění dodávky?					

Služby poskytované po prodeji:

		špatná	spíše špatná	průměrná	spíše dobrá	výborná
9.	Byl udán důvod zpoždění dodávky?					
10.	Jak hodnotíte přístup firmy k řešení problému vzniklých zpožděním, či neúplností dodávky?					
11.	Jak se Vám jeví kvalita ochrany zboží při doručování?					
12.	Celková spokojenost se službami?					

Věřím, že tato forma zjišťování a sledování úrovně služeb pomůže podniku odhalit vznikající problémy a tedy rychle reagovat a systematicky zvyšovat úroveň služeb, které svým zákazníkům poskytují. Věřím také, že zákazníci přijmou toto opatření firmy pozitivně a vstřícně uvítají možnost vyjádřit se k průběhu zakázky. Tento krok můžeme charakterizovat i jako strategii win-win, kdy každá ze zúčastněných stran dosáhne určité výhody a pro každou ze stran bude tato změna přínosná.

4.5.2 Zkvalitnění oblasti dopravy a skladování

Druhý návrh na zlepšení konkurenceschopnosti firmy se zaměřuje na oblast, která se zdá kritická, a to na oblast včasnosti a úplnosti dodávek.

V současné době si firma jak skladování, tak dopravu (s výjimkou velkých zakázek) zajišťuje sama. Při zjišťování příčin zpoždění dodávek bylo zjištěno, že 55,56% případů zpoždění dodávky bylo z důvodu nedostatečných kapacit dopravních prostředků, či špatné koordinace vozového parku (viz. tabulka č. 8) a 33,34% těchto případů zapříčinila špatná organizace ve skladu. Je tedy evidentní, že má firma značné problémy s vlastní organizací a uskutečňováním dopravy a skladování.

Proto považuji za vhodné, aby firma zvážila možnost přenechat tyto oblasti externímu partnerovi, který by zabezpečil jak dopravu, tak skladování a expedici. Firma by se měla plně soustředit na svoji hlavní činnost, tedy návrhy a zpracování grafické úpravy, potisknutí reklamních předmětů a měla by věnovat pozornost zejména tomu, čemu perfektně rozumí.

Firma může dosáhnout značné výhody, pokud se zaměří na vysoce specializované a individualizované služby svým zákazníkům ve sféře reklamních potisků. Bude moci věnovat plnou pozornost zákazníkům, jejich specifickým požadavkům, rychlé reakci na dotazy

a upřesňování dodávek. Toto by se mělo stát polem působnosti, kde se firma bude moci odlišit a bude moci poskytovat ty nejlepší služby, tudíž uspokojit zákazníky v co největší možné míře.

Doporučuji, aby sféru skladování a dopravy firma plně outsourcovala, tedy přenesla tuto vedlejší činnost na externího poskytovatele, čímž může výrazně zkvalitnit své služby a oblast včasnosti dodávek dostat ze současné podprůměrné úrovně na špičkovou. Na trhu je velká nabídka takových to firem, řada z nich má výborné recenze, mnohaleté zkušenosti a jsou naprostými odborníky ve svém oboru. Není vhodné pro každou zakázku volit jiného poskytovatele, ale naopak najít kvalitního partnera a je nezbytné zvolit pro takovou spolupráci renomovaného poskytovatele a navázat dlouhodobé, prosperující a loajální vztahy. Pokud takového partnera firma nalezne a dokáže vytvořit pevné a kvalitní vztahy, může být vysoce konkurenceschopná i v oblastech, ve kterých dosud příliš nevynikala. Spojení této spolupráce a prvotřídních služeb zákazníkům může v budoucnosti pro firmu znamenat stovky dlouhodobých a spokojených klientů a může jí zajistit obrovský a stabilní zdroj konkurenční výhody.

Jelikož mi firmou nebyly poskytnuty údaje o nákladech na skladování a dopravu, nemůžu možností spolupráce posoudit z ekonomického hlediska, či z pohledu možné úspory nákladů. Ráda bych v této části dala návrh na spolupráci s dodavatelem, který má dobré jméno, výborné zkušenosti v oboru a vysokou úroveň služeb.

Společnost DSV – Global Transport & Logistics



Obr.: 13 Logo společnosti DSV, Zdroj [18]

Společnost DSV Česká republika je součástí nadnárodní logistické a dopravní společnosti DSV, která společně se svými smluvními agenty působí ve 110 zemích světa a v současné době je třetí největší evropskou silniční zásílatelskou společností. Profesionální přístup a na míru řešené komplexní služby pro zákazníky umožňují firmě uskutečňovat obrat ve výši 5,9 miliard EUR ročně. [18]

Portfolio služeb:

- Mezinárodní i vnitrostátní silniční doprava a distribuce, námořní nákladní přeprava, letecká nákladní přeprava, komplexní logistické služby, nadrozměrná přeprava, skladování, třídění zásilek a konsolidace, reverzní logistika, vedení paletového hospodářství, konzultační činnost a další. [18]

Komplexní logistické služby potom zahrnují:

- Skladování, manipulace, distribuce, necelní i celní sklad, služby s přidanou hodnotou – montáž, testování, kontrola kvality (kompletní manuální kontrola výrobků pro zjištění možných výrobních vad, optická kontrola a další), nabalování nebo přebalování, vratky (zpracování vráceného zboží od zákazníků), nálepky a visačky. [18]

Tato společnost má bohaté mnohaleté a odborné zkušenosti s dopravou, skladováním či poskytováním služeb s přidanou hodnotou a existují další objektivní a pádné důvody, proč zvolit právě tuto společnost za stabilního a dlouhodobého partnera. Mezi významné argumenty řadím:

- Společnost DSV neustále pracuje na zkvalitnění svých služeb a servisu. Společnost je držitel certifikátů a osvědčení, a to např.:
 - ISO 9001:2012 - definuje systém managementu jakosti. Tyto normy vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci. Normy umožňují prokázat daným organizacím schopnost výroby či distribuci produktů v souladu se všemi nezbytnými předpisy a potřebami zákazníka.
 - CREDITINFO - tak jako každý rok, i letos DSV zaslouženě obdržela Certifikát, který společnost oprávněně opět zařadil mezi solventní a tudíž finančně bezrizikové společnosti České republiky.

- CERTIFIKÁT POJIŠTĚNÍ – ODPOVĚDNOST ZASILATELE - toto pojištění kryje škody z hlavních provozních činností společnosti (odpovědnost mezinárodního a vnitrostátního zasílatele), logistického operátora, skladového operátora, příp. majitele dopravních prostředků, silničního dopravce a dopravce balíkových zásilek pojištěných v odpovědnosti zasílatele (např. odpovědnost nájemníka za pronajaté prostory apod.), včetně odpovědnosti za výrobek.
- Společnost působí již od roku 1976, kdy ji založilo deset nezávislých dánských dopravců. V roce 1998 byla založena pobočka v Praze.
- Společenská odpovědnost firem - jde o koncepci společenských závazků firem. Jinými slovy je to odpovědnost podniků za dopady jejich činnosti na životy ostatních zúčastněných stran. Například na životní prostředí, na zaměstnance, subdodavatele atd.

Na trhu je velké množství poskytovatelů služeb ve sféře vnitrostátní dopravy a dalších logistických služeb. Firma XYZ si tedy nemusí zvolit právě DSV, nicméně měla by se držet určitých kritérií, podle kterých budoucího poskytovatele vybere. Mezi nejdůležitější kritéria řadím tradice, spolehlivost, otevřenost a vzájemný respekt, odpovědnost, loajalita, individualizované služby a další.

Využití externího poskytovatele služeb může vést k navýšení nákladů firmy XYZ, současně ale může vést ke značným výhodám a příležitostem. Spolupráce může firmě XYZ zajistit příliv nových zákazníků, posílení loajality, důvěry a spokojenosti stávajících zákazníků, v neposlední řadě může společnost získat přístup k novým technologiím v oblasti dopravy a skladování (které by pro podnik samotný byly velmi finančně i technicky náročné). Pokud by tedy opravdu toto přenesení vedlejší činnosti na externího poskytovatele znamenalo mírné zvýšení nákladů, myslím, že i tak by firma měla pečlivě zvážit tuto budoucí spolupráci. Podnik by měl zvážit, zda se vyplatí za možné mírné zvýšení nákladů získat přístup k novým technologiím, celkově zrychlit proces dodávek, zlepšit včasnost dodávek, stát se pro zákazníky silným a spolehlivým dodavatelem, a tedy do budoucna získat konkurenční výhodu.

ZÁVĚR

Strategie zvyšování konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím zvyšování úrovně logistických služeb je v současnosti velmi chytrá a vhodná. Dnes si přestávají konkurovat jednotlivé výrobky, respektive jejich kvalita, nebo marketingové kampaně, ale do popředí se dostávají služby, které jsou poskytovány zákazníkům. Ty se pro zákazníka stávají vysokou přidanou hodnotou a často bývají významným kritériem pro rozhodnutí, kde uskuteční svůj nákup.

Cílem této práce bylo provést analýzu úrovně služeb poskytovaných zákazníkům ve vybraném podniku. Z výsledků analýz zjištěnou úroveň vyhodnotit a rozpoznat slabá místa. Následně zjistit, proč některé problémy vznikají a pokusit se tato slabá místa odstranit, a tím i celkově zvýšit úroveň poskytovaných služeb, tudíž zvýšit konkurenceschopnost firmy.

Zjištěné výsledky je možné shrnout následovně: podnik XYZ doposud cíleně nezjišťoval míru spokojenosti zákazníků s průběhem zakázky a s poskytovanými službami, tudíž nemohl nijak významně přispět ke zlepšování úrovně služeb.

Dále bylo odhaleno velmi slabé místo podniku, a to je dodržení lhůty dodání. Tento problém se mi jeví jako závažný ze dvou důvodů: zákazníci chtějí své zboží včas a vyžadují určitou spolehlivost, druhý důvod je, že firma garantuje dodací lhůty a považuje spolehlivost za svoji výhodu, pokud ale právě v této oblasti podnik pokulhává, mohou se zdát tvrzení firmy pro zákazníky klamavá, a toto následně firmu velmi poškozuje.

Návrhy uvedené v kapitole 4.5 mají firmě pomoci jednak systematicky a cíleně sledovat a vyhodnocovat spokojenost zákazníků se službami, a jednak zvýšit spolehlivost v oblasti dodacích lhůt a včasnosti dodávky. Vhodně sestavený dotazník by měl podniku poskytnout ucelený přehled o kvalitě služeb z pohledu zákazníků. Spolehlivý a silný partner ve sféře dopravy a skladování umožní podniku garantovat dodací lhůty a být pro zákazníky skutečně spolehlivým dodavatelem.

V případě realizace těchto návrhů je možné, že podnik získá konkurenční výhodu, že bude schopen se na trhu odlišit, a že bude mít dlouhodobé a spokojené zákazníky.

„Uprostřed každého problému se nachází příležitost.“

Albert Einstein

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum – Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
- [2] GROS, Ivan. Logistika, ano či ne? *Logistika: Měsíčník Hospodářských novin*. Praha: 1995, roč. I., č. 3., s. 58. ISSN 80-86031-59-4.
- [3] GROS, Ivan. *Logistika*. Praha: VŠCHT, 1996. ISBN 80-7080-262-6.
- [4] CHRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4.
- [5] KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- [6] LAMBERT, D., M., J., R. STOCK a L., M. ELLRAM. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- [7] MÁLEK, Zdeněk a Zdeněk ČUJAN. *Základy logistiky*, skripta. Zlín: UTB - FT, 2008. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [8] NOVÁK, Radek a Lubomír ZELENÝ a kolektiv. *Převážní, zásilkové a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-735-3.
- [9] PERNICA, Petr. *Logistický management*. Praha: Radix, 2001. ISBN 80-86031-13-6.
- [10] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století*. Praha: Radix. 2004. ISBN 80-86031-59-4.
- [11] PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993. ISBN 80-85605-12-0
- [12] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [13] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika – používané metody*. Brno: Computer Press, a.s. 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [14] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [15] STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.

[16] STEHLÍK, Antonín. *Logistika I*. Brno: Vydavatelství MU, 1995. ISBN 80-210-1217-X.

[17] ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum*. Praha: VŠE, 1998. ISBN 80-7079-394-5.

Internetové zdroje

[18] Společnost DSV [online]. [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.dsv.cz/logistika-a-skladovani/>

Interní dokumentace firmy XYZ

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr.: 1 <i>Dělení a priorita cílů logistiky</i> , Zdroj: [14, s. 42].....	15
Obr.: 2 <i>Koncepce marketingového/logistického řízení</i> , Zdroj:[6, s. 12].....	18
Obr.: 3 <i>Zákaznický servis – místo styku marketingu s logistikou</i> , Zdroj:[13]	28
Obr.: 4 <i>Grafické znázornění analýzy ABC</i> , Zdroj: [vlastní zpracování].....	30
Obr.: 5 <i>Hospodářský výsledek od r. 2010</i> , Zdroj: [19]	34
Obr.: 6 <i>Sortiment určený k potisku</i> , Zdroj: [19]	35
Obr.: 7 <i>Sortiment určený k potisku</i> , Zdroj: [19]	36
Obr.: 8 <i>Celkový %-ní podíl na obratu firmy</i> , Zdroj: [vlastní zpracování]	46
Obr.: 9 <i>Služby pracovníků obchodního oddělení</i> , Zdroj: [vlastní zpracování]	49
Obr.: 10 <i>Úplnost dodávky</i> , Zdroj: [vlastní zpracování]	50
Obr.: 11 <i>Včasnost dodávky</i> , Zdroj: [vlastní zpracování].....	50
Obr.: 12 <i>Celkové hodnocení služeb firmy XYZ</i> , Zdroj: [vlastní zpracování]	51
Obr.: 13 <i>Logo společnosti DSV</i> , Zdroj [18].....	57
Obr.: 14 <i>Graf Paretovy analýzy</i> , Zdroj: [vlastní zpracování].....	68
Obr.: 15 <i>Produkty firmy XYZ 1</i> , Zdroj: [18]	69
Obr.: 16 <i>Produkty firmy XYZ 2</i> , Zdroj: [18]	69
Obr.: 17 <i>Produkty firmy XYZ 2</i> , Zdroj: [18]	70
Obr.: 18 <i>Produkty firmy XYZ 3</i> , Zdroj: [18]	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: <i>Význam slovního základu LOGOS v řečtině, Zdroj: [14, s. 16]</i>	12
Tabulka 2: <i>Základní změny v oblasti trhu, Zdroj: [3, s. 11]</i>	14
Tabulka 3: <i>ABC analýza – limity, Zdroj: [vlastní zpracování]</i>	43
Tabulka 4: <i>Rozdělení zákazníků do skupin podle analýzy ABC, Zdroj: [vlastní zpracování]</i>	44
Tabulka 5: <i>Souhrnná tabulka ABC analýzy, Zdroj: [vlastní zpracování]</i>	45
Tabulka 6: <i>Relativní četnosti, Zdroj: [vlastní zpracování]</i>	48
Tabulka 7: <i>Kritéria perfektní dodávky jednotlivých zákazníků, Zdroj: [vlastní zpracování]</i>	52
Tabulka 9: <i>Nejčastější důvody zpoždění dodávky, Zdroj: [vlastní zpracování]</i>	53
Tabulka 10: <i>Analýza ABC podniku XYZ, část 1, Zdroj: [vlastní zpracování]</i>	66
Tabulka 11: <i>Analýza ABC podniku XYZ, část 2, Zdroj: [vlastní zpracování]</i>	67

SEZNAM PŘÍLOH

P1 Kompletní analýza ABC

P2 Paretův diagram

P3 Produkty firmy XYZ

PŘÍLOHA P 1: KOMPLETNÍ ANALÝZA ABC

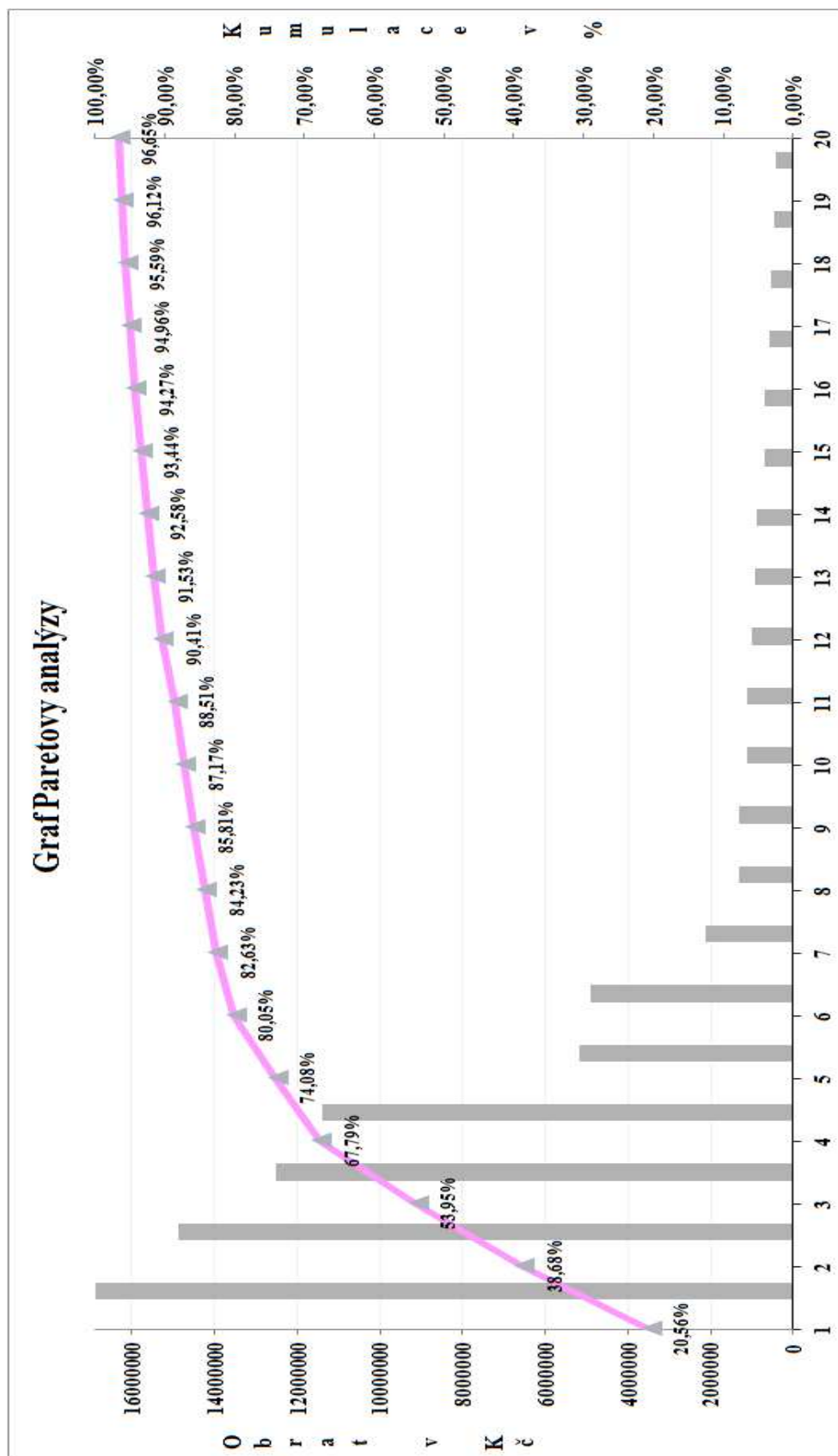
Tabulka 9: Analýza ABC podniku XYZ, část 1, Zdroj: [vlastní zpracování]

Označení zákazníka	Obrat v Kč za r. 2012	%-ní podíl na celkovém obratu firmy	Kategorie ABC	Kumulace v %
1	16879919,00	20,56	A	20,56
2	14873519,31	18,12	A	38,68
3	12514512,21	15,27	A	53,95
4	11389392,63	13,84	A	67,79
5	5163302,00	6,29	B	74,08
6	4899326,17	5,97	B	80,05
7	2118796,00	2,58	B	82,63
8	1317485,19	1,6	C	84,23
9	1299638,00	1,58	C	85,81
10	1112365,63	1,36	C	87,17
11	1096377,48	1,34	C	88,51
12	978396,25	1,19	C	89,70
13	917863,91	1,12	C	90,82
14	863258,16	1,05	C	91,87
15	702364,36	0,86	C	92,73
16	681517,47	0,83	C	93,56
17	566981,99	0,69	C	94,25
18	514657,00	0,63	C	94,88
19	438679,98	0,53	C	95,41
20	433158,71	0,53	C	95,94
21	317581,00	0,39	C	96,33
22	301598,36	0,37	C	96,70
23	300114,84	0,37	C	97,07
24	300096,29	0,37	C	97,44
25	246599,12	0,3	C	97,74
26	241677,69	0,29	C	98,03
27	240816,00	0,29	C	98,32
28	201588,79	0,25	C	98,57
29	169350,00	0,21	C	98,78
30	148799,60	0,18	C	98,96

Tabulka 10: Analýza ABC podniku XYZ, část 2, Zdroj: [vlastní zpracování]

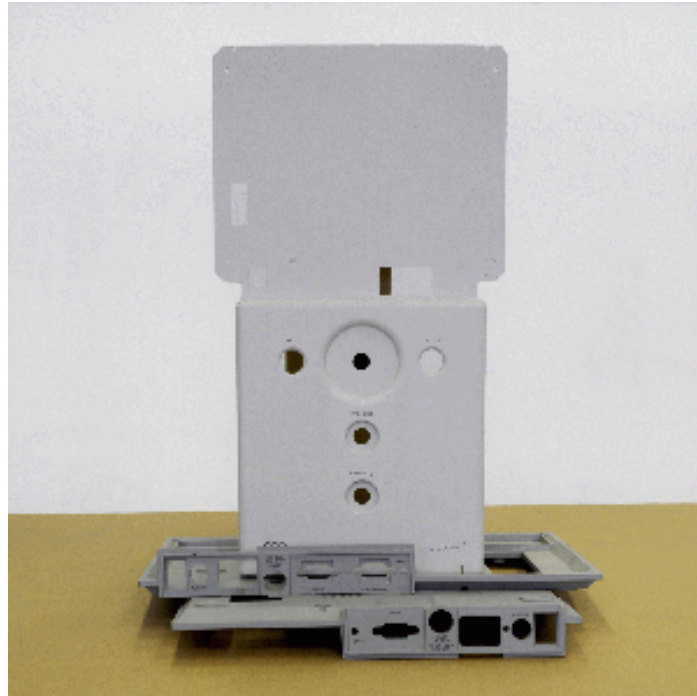
Označení zákazníka	Obrat v Kč za r. 2012	%-ní podíl na celkovém obratu firmy	Kategorie ABC	Kumulace v %
31	146321,55	0,18	C	99,14
32	120974,90	0,15	C	99,29
33	80566,36	0,1	C	99,39
34	78619,00	0,09	C	99,48
35	63988,69	0,08	C	99,56
36	50213,50	0,06	C	99,62
37	50013,00	0,06	C	99,68
38	49980,10	0,06	C	99,74
39	35699,95	0,04	C	99,78
40	34989,48	0,04	C	99,82
41	25633,00	0,03	C	99,85
42	19879,00	0,02	C	99,87
43	19025,56	0,02	C	99,89
44	16387,50	0,02	C	99,91
45	14999,00	0,02	C	99,93
46	9036,90	0,01	C	99,94
47	8963,30	0,01	C	99,95
48	8017,58	0,01	C	99,96
49	7899,00	0,01	C	99,97
50	7850,90	0,01	C	99,98
51	7317,69	0,01	C	99,99
52	6890,90	0,01	C	100
Obrat celkem	82093000,00			

PŘÍLOHA P 2: PARETŮV DIAGRAM



Obr.: 14 Graf Paretovy analýzy, Zdroj: [vlastní zpracování]

PŘÍLOHA P 3: PRODUKTY FIRMY XYZ



Obr.: 15 *Produkty firmy XYZ 1*, Zdroj: [18]



Obr.: 16 *Produkty firmy XYZ 2*, Zdroj: [18]



Obr.: 17 *Produkty firmy XYZ 2, Zdroj: [18]*



Obr.: 18 *Produkty firmy XYZ 3, Zdroj: [18]*